

Министерство образования и науки Российской Федерации
Московский государственный институт электронной техники
(технический университет)

Н.К. Моисеева, Г.Д. Костина

Стратегический менеджмент

Учебник
(для подготовки бакалавров по специальности
"Менеджмент организации")

Под редакцией
доктора экономических наук, профессора
Н.К. Моисеевой

Утверждено редакционно-издательским советом института

Москва 2010

УДК 658.1(075)
М74

Рецензенты: докт. экон. наук, проф. *Н.А. Платонова*;
докт. экон. наук, проф. *А.Н. Стерлигова*

Моисеева Н.К., Костина Г.Д.

М74 Стратегический менеджмент: учебник (для подготовки бакалавров по специальности "Менеджмент организации"). - М.: МИЭТ, 2010. - 220 с.: ил.

ISBN 978-5-7256-0593-8

Рассматриваются теоретические вопросы и практические проблемы стратегического управления предприятием. Дается современная трактовка разработки и реализации стратегического управления - от возникновения идеи разработки стратегии до ее реализации. Изложенные принципы стратегического управления можно использовать для управления компаниями разного профиля.

Предназначен для студентов экономических специальностей, а также полезен всем, кто занят разработкой стратегий своей фирмы.

ISBN 978-5-7256-0593-5

© МИЭТ, 2010

Оглавление

Предисловие

Глава 1. Основы стратегического менеджмента

- 1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления
- 1.2. Эволюция и принципы стратегического управления
- 1.3. Концепции, функции и модели стратегического управления
- 1.4. Процесс стратегического управления
 - 1.4.1. Разработка стратегического видения и миссии фирмы
 - 1.4.2. Установление целей и направлений развития компании
 - 1.4.3. Разработка и реализация стратегии

Контрольные вопросы

Глава 2. Анализ внешней среды организации

- 2.1. Цели и задачи стратегического анализа
- 2.2. Анализ рыночной ситуации и конкуренции в отрасли
 - 2.2.1. Анализ макросреды
 - 2.2.2. Анализ интенсивности конкуренции в отрасли

Контрольные вопросы

Глава 3. Стратегический анализ внутренней среды компании

- 3.1. Оценка состояния компании при действующей стратегии
- 3.2. Определение прочности конкурентной позиции компании
- 3.3. Используемые методы анализа действующей стратегии бизнеса
- 3.4. Особенности определения сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз (на основе SWOT-анализа)

Контрольные вопросы

Глава 4. Стратегии поведения фирмы в условиях конкуренции

- 4.1. Виды стратегий фирмы
- 4.2. Базовые стратегии конкуренции
- 4.3. Корпоративные (портфельные) стратегии
- 4.4. Функциональные стратегии
- 4.5. Формирование портфеля стратегий

Контрольные вопросы

Глава 5. Методы оценки стратегий

- 5.1. Матричные инструменты в стратегическом управлении
- 5.2. Экономическая оценка стратегий.

Контрольные вопросы

Глава 6. Реализация стратегии

- 6.1. Влияние организационной структуры фирмы на реализацию стратегии
- 6.2. Организационная культура в обеспечении эффективности стратегии

Контрольные вопросы

Заключение

Литература

Приложение

Предисловие

В условиях экономических изменений современная фирма, как и любое другое предприятие, производящее товары или услуги, сталкивается с множеством проблем. Источниками повышенной сложности управления являются высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на товары и услуги, ужесточение конкуренции в бизнесе, нехватка финансовых ресурсов и т.д. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью. Назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства реализации выбранного пути развития.

В краткосрочной перспективе успех фирмы определяется прежде всего сбалансированностью различных направлений текущей деятельности. Выживание и развитие на долгосрочную перспективу зависят от способности фирмы своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать к ним свою организационную структуру и содержание портфеля заказов на услуги. Нацеленность на организацию будущего становится необходимой составляющей активного стратегического мышления современных менеджеров. Их задача заключается в том, чтобы освоить "планирование" непредсказуемого и, осуществив стратегический выбор, последовательно воплотить его в программы действий фирмы, сделав их понятными для всех работников.

Основная цель учебника - раскрыть сущность и возможности стратегического менеджмента для российских фирм, познакомить читателя с современными методами и приемами работы в условиях отраслевой конкуренции, ориентируясь не только на сегодняшний успех, но и на твердые конкурентные позиции фирмы в будущем.

Для того чтобы будущие специалисты в области организации и управления в бизнесе были готовы к эффективной работе в рыночных условиях (с организацией не только на краткосрочную, но и на долгосрочную перспективу), им необходимо приобрести глубокие теоретические знания и навыки работы в условиях изменений, развивать стратегическое мышление и системный подход к решению проблем бизнеса.

В данном учебнике наряду с технологическим процессом стратегического управления рассмотрены основы анализа отраслевой конкуренции (внешней среды) и внутренней среды фирмы, показаны возможности выявления ключевых факторов успеха фирмы и ее конкурентоспособности, представлены разновидности стратегий (глобальных, корпоративных и функциональных), приведены матричные модели, облегчающие подготовку стратегических решений, проанализированы условия реализации выбранной стратегии и управления путем внесения изменений в работу фирмы.

Каждая глава заканчивается контрольными вопросами для проверки уровня усвоенных знаний.

В приложении рассмотрены примеры производственных ситуаций, возникающих в бизнесе, порядок разработки стратегических решений применительно к ним, а также задания для самостоятельной проработки темы.

Для приобретения навыков работы с производственными ситуациями (по методу "case-study") приводятся возможные решения и порядок их разработки. Перед началом практических занятий рекомендуется провести тестирование студентов по соответствующей теме.

Материал, изложенный в учебнике, может быть полезен студентам, обучающимся по различным специальностям сферы бизнеса, а также работникам предприятий, связанным с разработкой стратегии и тактики поведения фирм на отечественных и международных рынках.

Глава 1. Основы стратегического менеджмента

1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления

В центре внимания коммерческой организации всегда находится покупатель с его интересами и пожеланиями. От того, как складываются отношения с покупателем, зависит коммерческий успех такой организации. Чтобы получить своего покупателя, компании совершенно не обязательно вступать в прямую борьбу со своими конкурентами. Хотя необходимо отметить, что даже самые простые отношения одной компании с покупателями прямо или косвенно затрагивают интересы ее конкурентов. Вместе с тем, конкурентов может вообще не быть, если, например, компания выносит на рынок совершенно новый продукт, который удовлетворяет особые потребности людей. Можно бороться за своего покупателя, косвенно оказывая воздействие на конкурентов путем снижения издержек производства продукции с последующим за этим снижением рыночной цены, что может привести к повышенному интересу к продукции и сокращению продаж у конкурентов.

Впервые организованный бизнес столкнулся с проблемой стратегического планирования в условиях экономического кризиса. Именно в таких условиях становятся отчетливо видны все слабые стороны одних предприятий и сильные стороны других. И именно в такие периоды как никогда становится очевидным, куда были впустую истрочены огромные ресурсы, которые уже никогда не дадут ожидаемого эффекта. Тогда до предела обостряется конкурентная борьба, победителем из которой выходит тот, кто сумеет добиться больших конкурентных преимуществ, связанных со своим положением в бизнес-пространстве.

В наиболее ранних работах (60-е гг. XX в.) по теории стратегического планирования применительно исключительно к экономике и бизнесу его суть раскрывается как "определение долгосрочных целей и задач предприятия, адаптация курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей".

В более поздних работах (70 - 80-е гг. XX в.) понятия бизнес-стратегии и стратегического планирования все теснее увязываются с проблемами конкуренции и конкурентной борьбы.

В 80-х гг. XX в. понятие бизнес-стратегии стало чаще использоваться в связи с теми целями компаний, которые имеют непосредственное отношение к ее конкурентным преимуществам, из этого совершенно не следует то, что именно в развитии конкурентных преимуществ и необходимо видеть сущность стратегического планирования и управления организованным бизнесом. В этот период времени цели выживания предприятия в конкурентной среде становятся доминирующими над другими целями, определяющими перспективную линию их поведения.

У любого предприятия, независимо от среды его "обитания", можно обнаружить определенную стратегию производственно-коммерческой деятельности. Она проявляется в подходах к принятию решений, затрагивающих жизненные интересы данного предприятия, в порядке распределения ресурсов, в системе производственно-коммерческих приоритетов, в принципах, на которых строится разрешение конфликтных ситуациях, и т.п. Даже если стратегия не задокументирована, не формализована, не спланирована, даже если предприятие не понимает, не осознает или просто отрицает существование у него какой-либо производственно-коммерческой стратегии, она все равно объективна. Стратегия должна быть хотя бы потому, что организованный бизнес не может постоянно менять свой курс, не может быть стопроцентно гибким и реагировать на изменения в хозяйственной среде мгновенными изменениями своей организации. Место расположения компании, ее помещения, оборудование, технология, работники, производственные линии и т.п. имеют совершенно определенные пространственные и временные рамки.

Стратегия - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале. Такой образ действий складывается в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего) действия.

Сталкиваясь с любой ситуацией, требующей принятия решения, менеджер прежде всего рассматривает ее через призму той системы принципов, правил и приоритетов, которые действуют в его организации. Это помогает ему действовать в направлении стратегической линии поведения организации, проявляя при этом максимум самостоятельности и находчивости, а также максимально упростить организационную структуру управления, перейдя к децентрализованной системе принятия оперативных решений и тем самым максимально повысить гибкость и устойчивость всей производственно-коммерческой системы.

Разработка системы принципов, правил и приоритетов, определяющих образ действий производственно-коммерческой организации, составляет суть стратегического планирования.

Слово "стратегия" заимствовано из военной науки, произошло от греческого strategos - "искусство полководца". **Стратегия** - это концепция достижения победы. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых - находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Понятие стратегии как обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей (рис.1.1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования организации на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.



Рис.1.1. Определение стратегии организации

Стратегия организации - это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Разработать стратегию организации - значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она прежде всего является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества.

Стратегию можно рассматривать как всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью. Основная задача такого плана - обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Реальная стратегия организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия):

Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.

Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет. Современный темп изменений во внешней среде, увеличение количества знаний и информационных потоков настолько велики, что разработка стратегии представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Она является основой для создания плана развития организации на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней среде. При выборе стратегии можно добиться большей определенности; организация может предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать. Судя по результатам исследования, именно те организации, которые давно существуют, быстрее всего реагируют на изменение внешних факторов.

Успех организации обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения. Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и организация, разрабатывающая стратегию развития, может потерпеть неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроля и т.д.) и/или неэффективных действий. Хорошая стратегия и ее умелая реализация за счет эффективных действий - вот что необходимо для достижения намеченных результатов. Можно разработать сильную стратегию, но не претворить ее в жизнь, или удачно осуществить

посредственную стратегию. В обоих случаях организация не использует все имеющиеся возможности. Путь к успеху - блестяще выполненная стратегия. Влияние воздействия стратегии и действий на успех организации отражено в табл.1.1.

Таблица 1.1

Влияние стратегии и действий на успех организации

Действия	Стратегия	
	Определенная	Неопределенная
Эффективные	Успех в прошлом и обеспечен успех в будущем	Успех в прошлом, успех в будущем проблематичен
Неэффективные	Некоторый успех в прошлом, в будущем серьезные проблемы	Неудачи в прошлом, такой же результат ожидается в будущем

Определяющими элементами стратегии являются решения о размещении ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Размещение ресурсов - это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких как фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Адаптация к внешней среде - охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям. Даже такие великие компании современности, как General Motors, IBM, PanAm, вынуждены вести борьбу за выживание из-за неспособности руководства приспосабливаться к происходящим изменениям; эти компании опережены конкурентами, сумевшими в большей степени адаптироваться к переменам в окружающей среде.

Внутренняя координация - является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Основной успех в бизнес-деятельности - создание устойчивого конкурентного преимущества, которое определяется способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов.

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

1. Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности? (Модель желаемого состояния.)

Здесь речь прежде всего идет о постановке целей, исходя из видения руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации в достижении своих целей. Таким образом, создается некий идеал организации, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

2. Кто мы в настоящее время? (Модель реальной ситуации.)

Оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового и т.п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах. Результат подобной диагностики - модель реальной ситуации (процедура и объекты анализа внутренней среды рассмотрены в гл. 3).

3. Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?

Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели. Другими словами, руководители организации должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть сделано для выполнения поставленных целей. По сути, это и есть понятие стратегии как совокупности главных целей организации и основных способов их достижения.

Существует значительное количество вариантов достижения целей.

Задача стратегического управления - выбор оптимального варианта на уровне разработки стратегии, как правило, превращающегося в конкретный план мероприятий, который должен быть выполнен в определенные сроки. Модель, представленная на рис.1.2, показывает, что переход организации из исходного состояния в желаемое (например, лидерство в отрасли по объему продаж) может происходить разными путями.

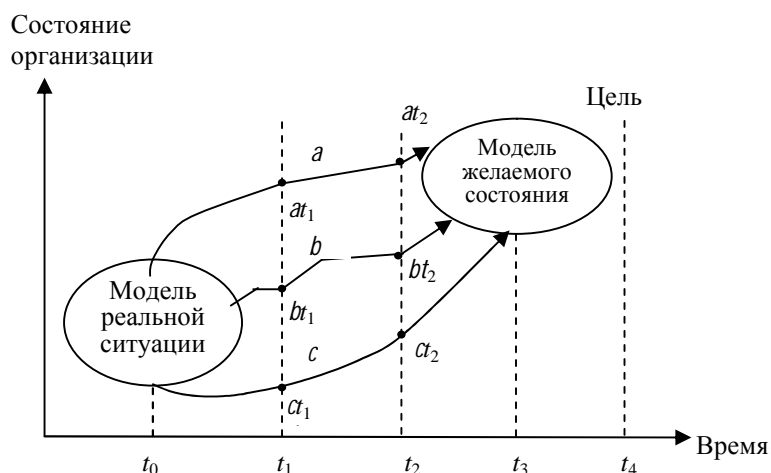


Рис.1.2. Базовое представление о стратегическом управлении

Разработка стратегии является главной задачей менеджмента, которая решается на основе учета большого комплекса факторов, начиная с макро- и микросреды и заканчивая особенностями самой организации (рис.1.3).



Рис.1.3. Системная карта "организация - внешняя среда"

Обобщая рассмотренные особенности, можно выделить следующие преимущества стратегического подхода к управлению:

- обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;
- гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;
- возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;
- создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

Стратегический план охватывает все основные функциональные подразделения фирмы, начиная с заготовки сырья и заканчивая выпуском готовой продукции. Каждому функциональному подразделению в этом плане отведена своя задача.

Главная цель стратегического плана - увязать все задачи в единый узел (план).

С учетом отмеченных особенностей стратегическое управление - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

1.2. Эволюция и принципы стратегического управления

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяются следующие этапы:

- бюджетно-финансовый контроль;
- управление на основе экстраполяции;
- предвидение изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений.

Первый этап (1900 - 1950 гг.) - управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум), для которого характерны:

- внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
- отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап (1951 - 1960 гг.) - управление на основе экстраполяции. Бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основе контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап (1961 - 1980 гг.) - управление на основе предвидения изменений и определение реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап (начало 1980-х гг. по настоящее время) - управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление), когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть. Отличительные черты такой системы управления следующие:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

Сравнительная характеристика рассмотренных систем корпоративного управления представлена в табл.1.2.

Таблица 1.2

Сравнительные характеристики систем управления

Параметры	Управление на основе контроля	Управление на основе экстраполяции	Управление на основе предвидения изменений	Стратегическое управление
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам

Тип изменений	Медленное реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Целевое управление	Стратегический анализ	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность / реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	С 1960-х гг.	С 1980-х гг.

Стратегическое управление - взгляд из будущего в настоящее, позволяющий определить, что делать в настоящем, чтобы достичь цели в будущем при изменениях в окружении и условиях жизни организации (т.е. без экстраполяции прошлого).

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Перечислим основные.

Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнения принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Отличительные характеристики стратегического управления от оперативного представлены в табл.1.3.

Таблица 1.3

Сущность стратегического управления

Характеристики	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия (предназначение)	Производство для получения дохода от реализации	Выживание организации в долгосрочном периоде посредством установления динамического баланса с окружением
Сфера концентрации внимания управления	Взгляд внутрь, поиск путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне, о новых возможностях в конкурентной борьбе, отсле-

	сов	живание и адаптация к изменениям
Учет фактора времени	Кратко- и среднесрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Основные факторы	Функции и организации структуры, техника и технология, процедуры	Люди системы информационного обслуживания, рынок
Взгляд на персонал	Работники - ресурс организации	Люди - основа организации, ценность
Оценка эффективности	Прибыльность и рациональное использование ресурсов (потенциала)	Быстрота и точность реакции на запросы рынка и изменения в ответ на изменение окружения

1.3. Концепции, функции и модели стратегического управления

Одна из первых концепций стратегического управления (стили организационного поведения) базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей - приростного и предпринимательского.

Приростный стиль поведения отличается постановкой "от достигнутого", направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Активные действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Предпринимательский стиль поведения отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная.

Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического управления является системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоит в том, чтобы:

- выявить необходимость и провести стратегические изменения;
- создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Оперативное управление в отличие от стратегического занимается использованием существующей позиции предприятия и основано на приростном стиле поведения. Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. В числе его основных задач:

- определение общих оперативных задач;
- мотивация, координация и контроль в процессе выполнения текущих задач.

В первой половине XX в. стратегическое и оперативное управление, а также соответствующие им стили поведения выступали для организации как альтернативные. В настоящее время организации все больше нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления. Отличие стратегического управления от оперативного, по существу, определяется различиями между рассмотренными типами организационного поведения.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет недостатки и ограничения на использование:

- в силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
- оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;
- организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств; предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

- высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура;

- широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;
- наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Поэтому использование принципов стратегического управления на российских предприятиях предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ. Главные направления этой работы:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.
2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.

3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

Стратегическое управление на предприятиях выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределения ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов направлена на формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий.

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив не определено;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения - это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также о проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Существует два вида моделей разработки стратегии: 1) западные (американских фирм); 2) японские (модели восточного мира).

1. Американская модель основывается на дифференциации подхода к оценке характеристик товаров, которые должны отличаться от товаров конкурентов, и предполагает:

- выбор оптимального плана;
- определение роли высших руководителей при подготовке решений;
- установление последовательности мероприятий при реализации стратегии.

Результатом служит:

- быстрое принятие решений;
- возникновение сопротивления персонала при реализации стратегии;

- большая длительность реализации планов;
 - фактические сроки оказываются длиннее плановых.
2. Японская модель основывается не только на достижении получения прибыли, но и на создании сообщества работников фирмы. Она предусматривает:
- разработку планов, приемлемых для исполнителей;
 - обеспечение практической реализуемости планов;
 - оптимизацию действий исполнителей при реализации планов;
 - параллельность выполнения работ.
- Результатами использования такой модели служат:
- длительный срок принятия решений;
 - участие исполнителей в разработке плана;
 - короткий срок реализации стратегии;
 - активная поддержка стратегии исполнителями (ответственный за разработку и реализацию стратегии - исполнительный директор).

1.4. Процесс стратегического управления

1.4.1. Разработка стратегического видения и миссии фирмы

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамический процесс решения взаимосвязанных задач по управлению, решение каждой из которых также представляет собой процесс, состоящий из ряда этапов.

В цикле стратегического управления различают пять основных этапов (рис.1.4):

- определение бизнеса и миссии организации;
- разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка эффективности стратегии и корректировка.

Процесс стратегического управления начинается с определения видения, бизнеса и миссии организации (блок 1). Далее осуществляется постановка стратегических целей по уровням управления (блок 2). Этап разработки стратегии (блок 3) состоит из нескольких подэтапов. Первый подэтап - анализ конкуренции (блок 3.1), второй подэтап - анализ внутренней среды организации (блок 3.2), третий подэтап - формирование портфеля стратегий (блок 3.3). Этап реализации стратегии (блок 4) включает два подэтапа: первый - адаптация (формирование) структуры организации к требованиям стратегии (блок 4.1), второй - адаптация культуры организации к этим требованиям (блок 4.2). На пятом, последнем этапе, осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными, а затем выполняется оценка результатов и коррекция предшествующих этапов, которая требуется при расхождении требуемых и полученных результатов. Процесс стратегического управления является непрерывным, а его цикл - замкнутым.

Разработка стратегии на каждом уровне управления заканчивается созданием стратегического плана. В одних организациях он представлен в виде документа, в других - как идеология единого видения и понимания менеджерами перспектив развития организации. Чем крупнее организация, тем выше необходимость документирования результатов стратегического планирования и управления. Рассмотрим особенности выполнения каждого из этапов цикла стратегического управления (рис.1.4).

Определение бизнеса (сферы бизнеса) организации предполагает:

- определение удовлетворяемой потребности;
- идентификацию потребителей;
- определение способа удовлетворения потребностей идентифицированных потребителей.

Большое значение при определении бизнеса имеет правильность формулировки. Например, в середине 70-х гг. XX в. компания "Polaroid" так определила свой бизнес: "Разработка и продвижение быстрой фотографии для удовлетворения потребностей состоятельных семей в США и Западной Европе в любви, дружбе, добрых воспоминаниях и юморе". Компания "McDonald's" сформулировала свой бизнес иначе: "Обеспечение горячей вкусной пищей, в чистом ресторане, за приемлемую плату". Таким образом, в зависимости от сферы деятельности фирмы меняется и формулировка бизнеса.

Одним из ключевых понятий в методологии стратегического управления является понятие стратегической сферы бизнеса - от англ. Strategic Business Area (SBA). **Стратегическая сфера бизнеса** - это сфера деятельности, в которой предприятие работает в данный момент или будет осуществлять свою деятельность в дальнейшем, учитывая при этом, что оно может функционировать не только в одной, но и нескольких сферах бизнеса. Каждая стратегическая сфера бизнеса включает продукты (виды продукции или услуг), объединенные по одному общему признаку, например:

- характеру удовлетворяемых потребностей;
- технологии;
- типам потребителей;
- географическим регионам сбыта и т.д.

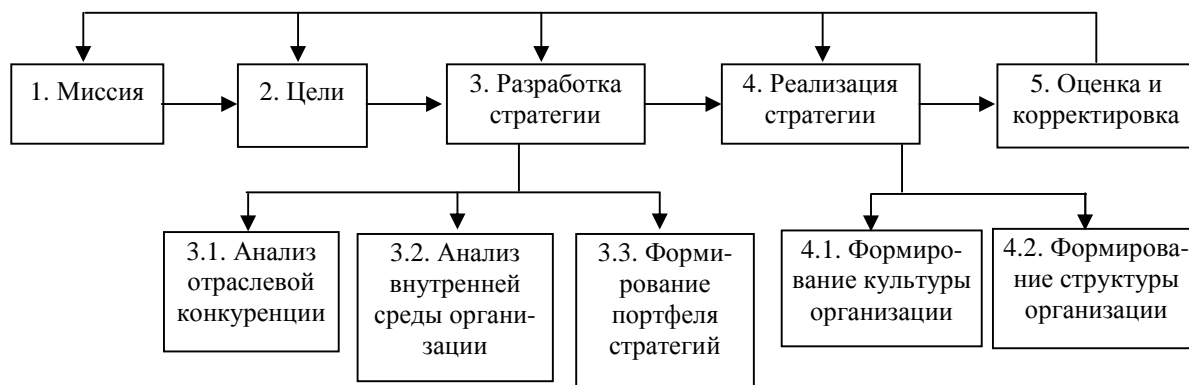


Рис.1.4. Основные этапы цикла стратегического управления

Каждую стратегическую сферу бизнеса раскрывают следующие показатели:

- объем рынка, определяемый общим объемом реализации продуктов и услуг всеми производителями (в том числе конкурентами) и оцениваемый в стоимостных или натуральных единицах измерения;
- доля предприятия в объеме рынка, %;
- стадия жизненного цикла рынка (рыночное развертывание, рост, конкурентная турбулентность, зрелость, спад);
- конкурентная позиция предприятия (сильная, средняя, слабая) в данной стратегической сфере.

На конкретный момент времени (в прошлом, настоящем или будущем) предприятие имеет определенный набор стратегических сфер бизнеса, который подлежит периодической оценке в целях его оптимизации. Необходимость такого пересмотра набора обусловлена изменениями во внешней и внутренней среде предприятия, а также в его главных целях и методах их достижения.

За ведение бизнеса в конкретной стратегической сфере чаще всего отвечает структурная единица фирмы, обладающая некоторой организационно-экономической автономией, - отделение, филиал, внутренняя (или совместная с другими предприятиями) проектная группа и даже один работник. Такая единица обретает статус стратегического центра бизнеса - от англ. Strategic Business Unit (SBU) и может работать с одной или несколькими другими стратегическими сферами бизнеса.

Для эффективной разработки стратегии фирмы, прежде всего, необходима ясная концепция бизнеса - видение, которое является основой целеполагания. Менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать долгосрочную концепцию развития фирмы на 5 - 10 лет. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке, а также долгосрочного курса ее развития, и является стратегическим видением.

Видение - это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем, часто выраженная в конкурентных терминах. Видение описывает широкие, активные и направленные в будущее намерения. Это образ, который компания должна поставить выше своих целей еще до того, как приступит к их достижению. Он описывает желаемый будущий результат, не указывая, как он будет достигнут (примеры видения: "Стать лидирующей в мире компаний в области производства автомобилей и сопутствующих товаров и услуг" (Ford). "Стать компанией мирового класса" (Лукойл).

Бизнес компании - определяется тем, какие потребности необходимо попытаться удовлетворить и какой целевой группы потребителей, а также технологиями, которые будут использоваться, и функциями, которые будут осуществляться при работе на целевом рынке.

Правильное определение бизнеса обычно требует принятие во внимание трех факторов: потребности покупателя, или что надо производить; группы покупателей, или для кого надо производить; технологическое и функциональное исполнение, т.е. как (каким образом) удовлетворяются потребности покупателя.

Недостаточно знать, какими услугами и продукцией занимается фирма. Товары и услуги сами по себе не важны для потребителей, товары и услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют желания и потребности. Без спроса нет бизнеса. Покупательские группы имеют значение, так как показывают, какие географические территории охватываются и на какие типы покупателей работает фирма.

Технологическое и функциональное исполнение также важно, потому что показывает, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей и сколько операций включает в себя цепочка "промыш-

ленное производство - распространение" (например, фирма может специализироваться на каком-то одном звене всей цепочки или может быть полностью интегрированной, т.е. охватывать всю цепь производства - распространения).

Миссия организации базируется на стратегическом видении. Констатация миссии облакает в конкретную форму корпоративное видение и взгляд руководителей на направление деятельности, намерения, ценности и стержневые компоненты организации. Для корпоративных руководителей она является жизненно важным элементом мотивирования сотрудников, поскольку позволяет им ощущать приоритеты фирмы. Миссия формируется исходя из сфер бизнеса фирмы.

Миссия организации - выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли).

Миссия определяет место, роль и положение предприятия в обществе, его общественный статус. Ее можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяемый бизнес, или как основную деятельность предприятия. Обсуждение миссии не менее значимо, чем собственно ее формулировка. Оно вовлекает большое число сотрудников в процессы формирования и реализации целевых установок предприятия, помогает каждому оценить перспективы и возможности своей работы в фирме. Миссия позволяет рядовым работникам и руководителям взглянуть на деятельность предприятия в перспективе, что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль - как внутреннюю (для разъяснения целей деятельности предприятия), так и внешнюю (для информирования акционеров, поставщиков, потребителей).

Миссия имеет и философско-этический аспект, своего рода связующий культурный элемент, позволяющий организации функционировать как единое целое. Она отражает философию бизнеса, мировоззренческую позицию, объединяет мир бизнеса с миром индивидуума, помогает сотрудникам однозначно воспринимать события и находить общий язык.

Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной и отражать:

- общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;
- общую характеристику потребителей;
- характер продукции предприятия;
- основные конкурентные преимущества предприятия.

Миссия предприятия формулируется стратегическим руководителем на основе синтеза факторных групп (возможность компромисса между ними с учетом внутренней структуры приоритетов для каждой группы, оценки направления и силы воздействия факторов). Она отражает:

- ценности ключевых руководителей предприятия (по персоналиям), активно воплощаемые ими в жизнь (духовное развитие, престиж, признание, альтруизм, подъем благосостояния, рост качества жизни и др.);

- организационные приоритеты, воплощенные в организационной культуре предприятия (традиции, ритуалы, верования, общественное мнение, этические нормы, принятые в организации приоритеты ценностей - стабильность и инновационность, инициативность и предприимчивость, исполнительность и дисциплинированность);

- цели общества (подъем уровня жизни, охрана здоровья граждан, обеспечение безопасности и др.).

Формулировка миссии, как правило, дается на первой странице годового отчета предприятия или провозглашается руководителем предприятия на ежедневном собрании акционеров. Ответственность за формулировку миссии, так же как и за будущую позицию предприятия, лежит на высшем руководстве и не может быть делегирована, хотя помощь со стороны вполне допустима и даже необходима на этом этапе стратегического управления.

Миссия может быть кратко сформулирована исходя из ответов высшего руководства организации на вопросы: "Кто мы?" "Что мы делаем?" "Куда движемся?".

Миссия может быть эффективна лишь в случае, когда:

- она действительно может оказать действенную помощь организации в ее стремлении стать лучше;
- в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами будущего организации;
- ее разделяют большинство сотрудников организации.

В содержании миссии могут быть учтены факторы, приведенные в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Элементы миссии организации

Фактор	Ключевая проблема
Клиенты	Кто является клиентами фирмы?
Товары/услуги	Какие товары/услуги предлагаются?
Размещение	Где фирма ведет конкурентную борьбу?
Технология	Какова базовая технология фирмы?
Проблемы выживания	Какую экономическую цель преследует фирма?

Философия	Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления?
Желательный образ	К какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает?
Социальная ответственность	Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?
Представление о себе	Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества

Например, миссия компании Chrysler: "Мы работаем, чтобы удовлетворить покупателя. Мы достигаем этого с помощью совершенствования инженерных решений, инновационных продуктов высшего качества и передовых услуг. Мы работаем как команда".

Миссия авиакомпании "Аэропорт" - иная: "Мы являемся национальным российским авиаперевозчиком и выполняем регулярные международные полеты в различные страны мира. Мы работаем, расширяя рынок и удерживая лидирующие позиции, чтобы обеспечить все большее количество пассажиров во всем мире недорогим и высококачественным обслуживанием".

Подход к форме и содержанию миссии организаций чрезвычайно разнообразен, и трудно судить о правильности или неправильности их формулировок. Но с достаточной уверенностью можно утверждать, что миссия организации должна содержать ответ на вопрос: "Зачем организация собственно существует?". Она должна быть глобальным устремлением, сформулированным таким образом, чтобы предоставить свободу в выборе пути достижения поставленной цели и удовлетворения потребности клиентов. Если руководство организации видит свой бизнес только с точки зрения производимого товара или услуги, то ему очень трудно будет выбрать миссию своей фирмы. Руководству необходимо изменить свое видение, выйти за рамки своей организации и ее внутренней среды и постараться взглянуть на свой бизнес более глобально, стараясь предвидеть будущее.

1.4.2. Установление целей и направлений развития компании

Цели в отличие от миссии выражают желаемое конечное состояние отдельных характеристик организации, связанных с конкретными направлениями ее деятельности.

После того как миссия сформулирована, необходимо определить долгосрочные (3 - 5 лет и более) и краткосрочные (1 - 2 года) цели организации. В зависимости от значимости целей они подразделяются на генеральную (главную) цель и цели, обеспечивающие достижение главной цели. Дальнейшее деление может быть продолжено до уровня задач. Как правило, они объединяются в иерархическую модель, называемую "деревом целей". Главная цель предприятия, для реализации которой разрабатывается стратегия, тесно связана с миссией и выражает ведущий приоритет в системе взаимосвязанных и последовательно реализуемых целей предприятия. В частности, долгосрочная цель компании "Federal Express" - "Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире", компании "General Electric" - "Стать самой конкурентоспособной компанией в мире и занимать первые и вторые места во всех сферах, где работает компания".

Генеральная цель достигается путем реализации целей, подцелей и задач. В процессе постановки целей для всех уровней управления необходимо учитывать, что они должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени, поэтому при их формулировании следует избегать общих фраз типа "увеличение оборота", "максимизация прибылей", "снижение затрат", "повышение эффективности".

Реализуемые фирмой цели могут быть классифицированы и по ряду других признаков (рис.1.5).

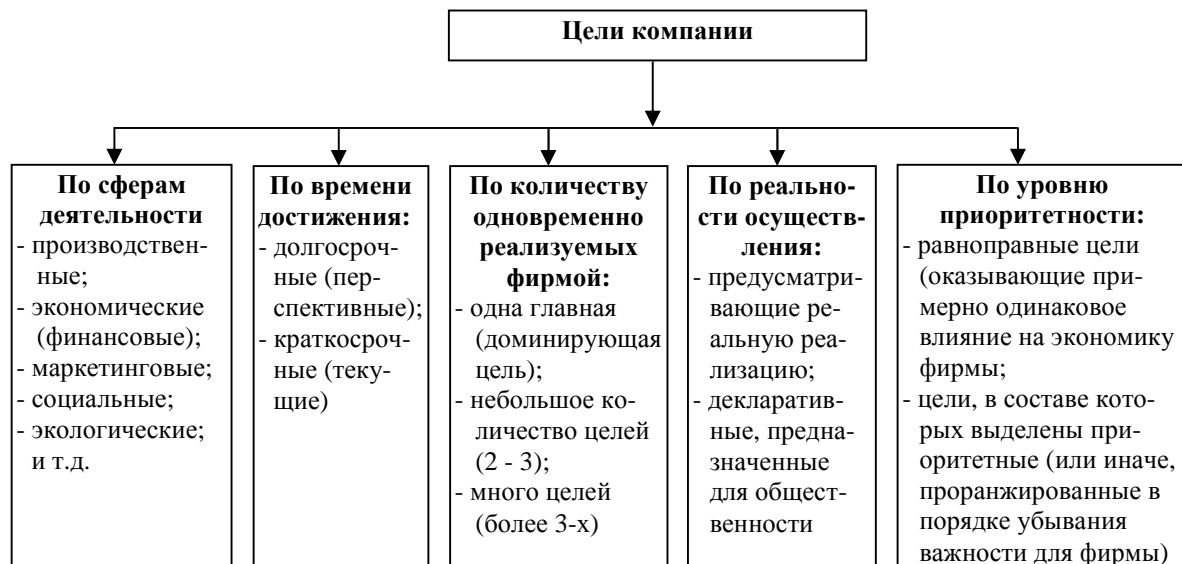


Рис.1.5. Виды целей организации

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели и их иерархия, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня. Цели более высокого уровня всегда носят более общий характер и ориентированы на долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией. Иерархия целей играет очень важную роль, так как она определяет связность действий организации и обеспечивает ориентацию работы подразделений на достижение целей вышестоящих уровней (рис.1.6).

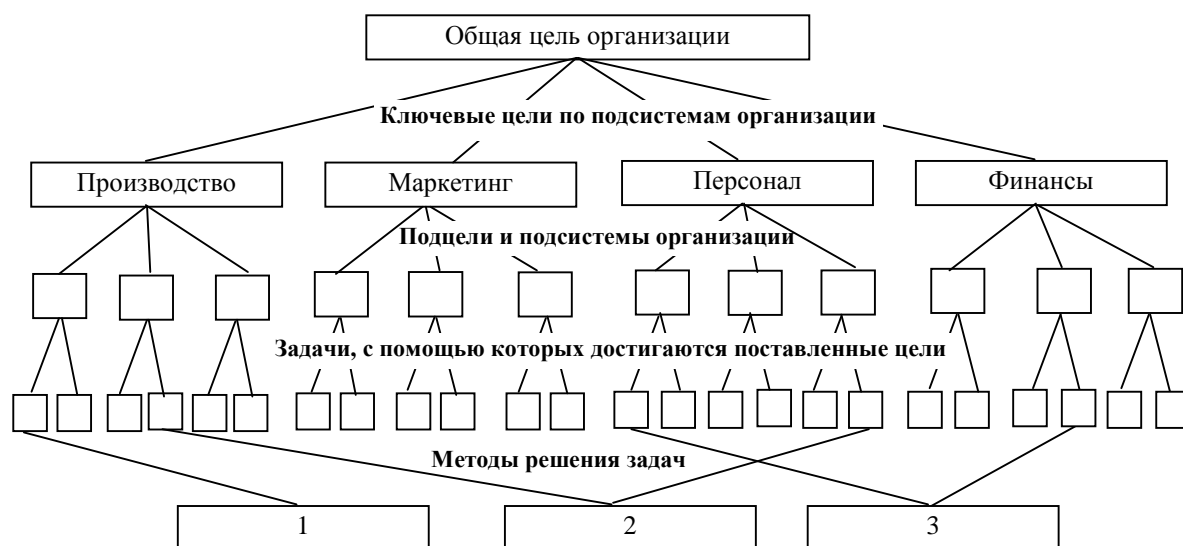


Рис.1.6. Структура дерева целей и задач

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой основу формулировки работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки;
- все цели и подцели должны быть проранжированы по значимости (a_i) с учетом условия $\sum a_i = 1$ (т.е. значимость всех целей и подцелей, входящих в одну вершину, должны быть равны 1).

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, а также от организационной структуры организации. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в процессе развития за определенный период времени.

Для определения правильности формулировки цели используется "SMART-принцип", согласно которому цели должны быть: конкретными (Specific); измеримыми (Measurable); согласованными (Agreeable, Accordant) с миссией компании, между собой и с теми, кому предстоит их выполнять; достижимыми (Realistic); определенными во времени (Timebounded).

Обычно перед руководством компании стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, например, таких как обеспечение прибыльности компании, рост стоимости капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п. Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении и выполнении обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой (тем самым происходит обесценивание других заинтересованных групп). Обычно выделяют следующие заинтересованные группы (табл.1.5).

Таблица 1.5

Интересы участников бизнеса

Заинтересованная группа	Ожидания заинтересованной группы
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантийные выплаты, срочные проценты

Кроме того, в число основных заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающие по отношению к компании ожидания, отличные от ожиданий других групп. Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласование различных и отчасти противоречивых интересов.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требований обязательности никак не следует неизменность целей: цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства. Примеры целей организации представлены в табл.1.6.

Таблица 1.6

Типовые цели организации

Ключевая область	Описание цели
Прибыльность	Выражается в различных показателях (объем прибыли, доход на инвестированный капитал, коэффициент чистой прибыли (прибыль), объем продаж)
Положение на рынке	Доля рынка, объем продаж, рыночная ниша
Производительность	Издержки на единицу продукции
Инновации	Новые технологии, методы организации производства, внедрение на новые рынки
Продукция	Ассортимент, выведение нового товара на рынок, снятие с рынка
Финансовые ресурсы	Денежная наличность, структура капитала, выпуск ценных бумаг, оборотный капитал, выплата дивидендов

Иногда в компаниях распределение целей на долгосрочные и краткосрочные не производится, формулируются только цели высшего порядка, называемые стратегическими. Ниже приведены некоторые формулировки стратегических целей компании "Nike", производящей среди прочей продукции спортивную одежду и обувь:

- утвердить и усилить позиции компании как лидирующего производителя спортивных принадлежностей в Америке, уделяя особое внимание тем основным видам спорта, нужды которых удовлетворяет компания (в частности, бег, баскетбол, теннис, футбол, бейсбол), а также такому виду продукции, как спортивная обувь для детей;
- занять прочные позиции на новых динамичных рынках (туристского инвентаря, велосипедов);
- расширять ассортимент спортивного инвентаря для взрослого населения;
- интенсифицировать усилия компании по производству спортивных товаров для женщин;
- двигаться в направлении расширения числа обслуживаемых международных рынков;
- повышать прибыльность за счет управления запасами и улучшения качества продукции и т.д.

На разработку стратегических целей и планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: общие перспективы развития отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшим руководством и руководителями по уровням управления; конкурентный потенциал организации; история организации. Качество выполнения каждого из этапов стратегического управления предопределяет эффективность последующих.

1.4.3. Разработка и реализация стратегии

Для достижения целей, относящихся к разным областям деятельности организации, разрабатываются соответствующие стратегии, затрагивающие различные уровни управления.

На рис.1.7 представлены четыре уровня стратегии в организации.

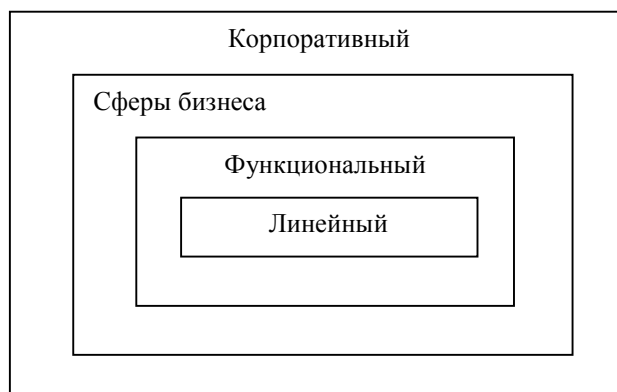


Рис.1.7. Уровни стратегии в организации

Первый уровень - **корпоративный** - присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, т.е. в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса; рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса; разрабатываются планы диверсификации; осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень - **сферы бизнеса** - уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, входящих в состав диверсифицированных, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которого является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий уровень - **функциональный** - характерен для руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, разработок новых товаров и услуг, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый уровень - **линейный** - уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например представительств, филиалов.

Недиверсифицированная организация имеет соответственно три уровня стратегии.

Основным принципом координации стратегического управления на всех уровнях является принцип иерархической подчиненности. Стратегический план любого уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана, как правило, первого (верхнего) уровня. Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов таких функциональных подразделений, как маркетинговое и производственное, финансовое и отделение разработок нового продукта.

Стратегический план организации представляет собой совокупность унифицированных и взаимосвязанных стратегий (см. гл. 4).

Как показано в табл.1.7, различные проблемы адресованы разным управленческим уровням и требуют разных стратегических решений.

Таблица 1.7

Сравнительная характеристика стратегических решений

Характеристики	Типы стратегий		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Тип решений	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Высокие	Средние	Умеренные
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Высокая (зна-	Умеренная	Небольшая

	чительная)		
Временной период	Длинный	Средний	Короткий

Стратегия нижнего уровня поддерживает и дополняет стратегию высшего уровня и вносит вклад в достижение целей на более высоком уровне, охватывающем всю компанию. В табл.1.8 представлены примеры стратегий, используемых компанией "Макдоналдс".

Таблица 1.8

Стратегии, используемые компанией "Макдоналдс"

Стратегии	Задачи	Вид стратегии
Стратегия роста	Разрабатывать неохваченные рынки. Увеличивать посещаемость. Использовать возможности глобальной инфраструктуры	Деловая
Стратегия франчайзинга	Выдавать лицензию на франчайзинг только опытным специалистам	Операционная
Стратегия ассортимента	Предлагать широкий выбор блюд. Улучшать качество, разрабатывать новые виды блюд	Функциональная
Стратегия организации работы ресторанов	Разрабатывать стандарты и поддерживать качество обслуживания	Функциональная
Стратегия маркетинга и сбыта	Совершенствовать ассортиментную, ценовую политику, политику продвижения, сбыта, коммуникаций	Функциональная
Кадровая стратегия	Улучшать подбор и расстановку кадров	Функциональная
Стратегия социальной ответственности	Выполнять социальные обязательства перед обществом	Функциональная

На последнем этапе стратегического управления (см. рис.1.4) проводится оценка результатов и корректировка стратегии организации. Изменение стратегии необходимо в следующих случаях:

- изменилась конкурентная среда;
- изменились вкусы потребителей;
- появились новые технологии;
- изменилось поведение конкурентов;
- произошло слияние компаний.

Корректировка стратегии на функциональном уровне приводит к изменению всей стратегии, при этом должны учитываться и будущие изменения.

Независимо от вида выбранная стратегия должна быть нравственной. Это подразумевает проведение правомерных, а не опасных для общества действий, иначе она не пройдет тест на соответствие нравственным нормам. Нравственность имеет отношение к человеческому долгу и принципам, на которые опираются эти обязанности. Каждый бизнес имеет этическое обязательство перед владельцами (держателями акций), служащими, покупателями, поставщиками и обществом в целом. Любой из этих элементов воздействует на организацию и, в свою очередь, подвергается воздействию со стороны организации. Каждый работник заинтересован в деятельности предприятия и имеет свое мнение в отношении того, что и как оно должно делать. Однако руководство, а не члены коллектива, несет ответственность за управление предприятием. Именно понимание руководством своих нравственных обязательств и требований учредителей определяет, имеется ли связь между стратегией и нравственным поведением, какова она. В идеале управляющие оценивают стратегические решения с точки зрения каждого из перечисленных элементов и при возникновении конфликтов устанавливают разумное, объективное и справедливое равновесие между их интересами. Если участник бизнеса приходит к выводу, что руководство не выполняет свой долг, у него есть свои пути для улучшения ситуации. Инвесторы могут жаловаться на ежегодном собрании акционеров, обращаться к Совету директоров или продать свои акции. Озабоченные служащие могут объединяться в союз, выдвигать коллективные требования или поискать другую работу. Покупатели могут уйти к конкурентам. Поставщики могут найти других покупателей или искать другие рыночные альтернативы. Общество и население могут

предпринять что угодно - от организации марша протеста вплоть до оказания политического давления на правительство.

Компания, которая действительно заботится об этике бизнеса и корпоративной ответственности перед обществом, скорее проявляет активность, чем реакционность в вопросе связи стратегии и этики. Она заботится о том, как ведутся дела и отвечает ли деятельность нормам этики и высокой морали.

Контрольные вопросы

1. Какова роль стратегического управления в развитии бизнеса?
2. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
3. Какие главные компоненты затрагивает стратегия бизнеса?
4. Что понимается под стратегией фирмы?
5. Каким образом связаны стратегический маркетинг, стратегическое планирование и стратегическое управление?
6. Что характерно для различных этапов развития стратегического менеджмента?
7. Из каких этапов состоит цикл стратегического управления и чем они характеризуются?
8. Основные понятия стратегического управления. Раскройте содержание этих понятий.
9. Какие правила используются при формулировании "бизнеса" фирмы?
10. В чем отличие понятий "видение", "бизнес", "миссия" в стратегическом управлении?
11. Что понимается под "деревом целей", и какие виды целей могут быть в организации?
12. Как формируется структура целей фирмы и как она связана с ее миссией?
13. На каких уровнях управления разрабатываются стратегии и как они взаимодействуют друг с другом?
14. По каким характеристикам различаются стратегические решения?
15. Как связаны понятия стратегии и этики бизнеса?

Глава 2. Анализ внешней среды организации

2.1. Цели и задачи стратегического анализа

Назначение стратегического и конкурентного анализа состоит в том, чтобы помочь аналитикам, стратегам, менеджерам и специалистам принимать эффективные решения, исходящие из условий внешней среды и своих ограничений в процессе развития.

Процедура анализа при изучении явлений и предметов как в природе, так и в обществе обеспечивает глубину их исследования. Анализ (от греч. *analysis*) означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы. Разложение целого на составные элементы в процессе анализа позволяет проникнуть в глубь предмета или явления, понять его внутреннюю сущность, взаимозависимость действующих факторов, а в итоге перейти к синтезу (от греч. *synthesis*), т.е. к обобщению результатов и формулировке выводов и предложений.

В области стратегического анализа важно иметь четкое представление о цели и масштабе прилагаемых усилий. Известны шесть направлений аналитических усилий, которые следует прилагать при подготовке стратегических решений.

Масштаб решения - уровень организации, на котором анализ направлен на воздействие. Управленческие решения различаются в зависимости от того, на каком уровне они принимаются, кто их принимает, насколько долгосрочны эффекты, как часто принимается данное решение и как данные решения структурируются. Масштаб решения часто классифицируется как стратегический, тактический или операционный.

Географический масштаб - стратегический анализ требует от аналитика рассмотрения различных форм географической конкуренции и организаций, включая национальный, многонациональный и глобальный форматы. Компании конкурируют на множественных рынках и часто во многих странах, в каждой из которых существуют свои правила конкуренции, потребители и стратегические условия. Если фирма работает на рынках нескольких стран, то у нее должно быть для каждой страны свой набор конкурентных условий и правил, которых ей необходимо придерживаться.

Сектора окружающей среды:

- конкурентный - оценка текущих и потенциальных конкурентов;
- технологический - рассмотрение текущих и появляющихся технологий, инноваций по товару и процессу состояния НИОКР;
- покупательский - оценка текущих клиентов, клиентов ее конкурентов и потенциальных клиентов;
- экономический - оценка ВВП \ ВНП, инфляция, денежный рынок и ставка процента наряду с ценами на вводимые производственные ресурсы, фискально-денежная политика и неустойчивостью курса обмена валют;
- политический и "регулятивный" - определение учреждений и посредников, устанавливающих "правила конкурентной игры";
- социальный - оценка демографического состояния, распределение богатства по социальным группам, отношения и другие культурные характеристики, обостряющие условия, в которых происходит конкуренция.

Временной масштаб - основное внимание анализа должно сосредотачиваться в оценке того, как цепь действий и событий эволюционирует с течением времени. Определить, были ли события прошлого и настоящего связаны и какие переменные значения сохранили позитивные или негативные связи. Оценить, в какой степени переменные значения и ситуации прошлого и настоящего возможно перейдут в будущее.

Позиция принимающего решения - необходимо всегда концентрировать свое внимание на критических информационных потребностях внутренних клиентов или покупателей, для которых они проводят анализ.

Масштаб технологии действия - определить, какие критические действия вовлечены в процесс передачи товаров и услуг покупателю (спрос, предложение, цепь издержек, техническая основа процесса, товара или услуги посредством новой или появляющейся технологической возможности).

Основным средством стратегического анализа является экономико-математическое моделирование, предусматривающее: анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу, и эмпирических данных о его структуре и особенностях с последующим построением моделей; определение методов, с помощью которых можно решить задачи; анализ полученных результатов.

Макросреда в основном не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой организации. Она состоит из элементов, которые не оказывают прямого воздействия на организацию, но оказывают влияние на общее состояние бизнес-деятельности. Каждый из факторов взаимосвязан с другими и воздействует на них, в том числе и на элементы микросреды.

Организация должна определить границы анализа среды с выделением из совокупности элементов среды критических точек как наиболее важных факторов, имеющих стратегическое значение и влияющих на успех организации. Число, степень влияния и значение ключевых факторов меняются от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. У каждой организации есть свой набор критических точек. Состав этих ключевых факторов, их значение различаются по отраслям и изменяются во времени; он также зависит от масштабы деятельности организации, профиля ее деятельности, выбранных целей и других отличительных особенностей.

Когда определен предел анализа организационной среды, т.е. выделены ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на стратегические решения, необходимо получить релевантную информацию о них. Для этого необходимо очертить круг вопросов по каждому из значимых элементов организационной среды, т.е. составить перечень признаков, характеризующих значимые факторы среды, которые должны быть проанализированы и оценены.

Ряд данных, собранных с целью ответа на требования пользователя, должен оцениваться по нескольким критериям до того, как можно будет делать выводы. Ключевой критерий - это точность. Понимание точности означает осознание того, что далеко не все данные имеют одинаковое качество. Некоторые данные могут быть превосходными, некоторые - средними, некоторые могут быть плохими, а некоторые могли бы даже ввести в заблуждение. Источники данных должны быть идентифицированы и проверены с целью уточнения того, действительно ли вводимые данные точны и надежны. При прочих равных условиях аналитик предпочитает получить точную информацию из надежных источников. Надежность - это другой важный критерий оценки вводимых данных. Как и в процессе оценки точности, аналитик должен установить первоисточник данных с целью оценки надежности.

При проведении самого анализа очень важно тщательно изучить вводимые данные и результаты.

В ходе анализа аналитик должен опираться на один из основных пяти нижеследующих типов решения проблем:

- аналогия - доказательства, полученные из аналогичных случаев, метод особенно пригоден, когда числа и формулы, полученные в результате интерполирования, не дают недостающих данных;
- дедукция - наиболее простая форма анализа, которая предполагает способность выявлять схемы из достаточно полного ряда данных;
- экстраполяция - процесс прогнозирования, в ходе которого данные объединяются в серии, это метод часто используется в демографических исследованиях и в отрасли сельского хозяйства;
- индукция - процесс выявления причинно-следственных связей, посредством которого аналитик проходит от восприятия определенного феномена к знанию более общих истоков;
- интерполяция - способ нахождения недостающего звена в ряду данных тогда, когда данные распределены серийно.

Следует отметить, что не существует единственного лучшего способа проведения стратегического анализа.

Несмотря на существование широкого спектра аналитических методов, некоторые организации все же могут применять неудачные стратегии, если необоснованно прибегают к усиленному вовлечению ресурсов, групповому мышлению, иллюзии контроля, аргументированию по аналогии и подражанию образцу и т.д.

Эти предубеждения обычно проявляются в четырех формах:

- неоднозначность - сложность, с которой сталкивается аналитик при работе с дублированными данными, затрудняющими определение;
- контекстная оценка - определенный объект или событие воспринимается по-разному, когда рассматривается на разных основах;
- предупреждение относительно достоверности параметров - параметры предлагают аналитику отправные точки и часто служат в качестве стартовой основы, с которой будет проводиться анализ;
- тайное знание - сложность, с которой часто сталкиваются люди при объяснении объективности интуитивной стороны своих мнений или рекомендаций.

Существование предубеждений сознания и группового мышления порождает вопрос о том, как следует преподнести особую информацию для выработки организационных решений, чтобы они были реалистичными и основанными на лучших исходных данных и анализе. При проведении анализа необходимо понимать мотивы ему предшествующие, потому что люди в организациях часто проявляют тенденцию собирать больше информации, чем на самом деле необходимо для принятия решения (частично для того, чтобы влиять на других, и частично, чтобы казаться рациональным).

2.2. Анализ рыночной ситуации и конкуренции в отрасли

2.2.1. Анализ макросреды

Основное назначение анализа внешней среды - выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем, чтобы правильно определить стратегию и общую поли-

тику предприятия. Совокупность работ, позволяющих представить состояние рынка и характер конкуренции, часто называют ситуационным анализом. Такой вид анализа включает следующие комплексы работ:

- определение доминантных характеристик отрасли;
- анализ движущих сил, действующих в отрасли;
- анализ пяти сил конкуренции в отрасли;
- картирование стратегических групп;
- анализ конкурентов (возможные их шаги и анализ стратегий);
- анализ ключевых факторов успеха;
- заключение о привлекательности и перспективности отрасли в целом.

В ходе анализа используются следующие понятия.

Возможности - положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т.д.

Угрозы - это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

Внешний анализ - направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия.

Внешняя среда предприятия - совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяются две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющих макросреду;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы (макросреда).

Совокупность всех факторов внешней среды предприятия представлена на рис.2.1.



Рис.2.1. Факторы внешней среды предприятия

Как показано на рис.2.1, микросреда (ближнее окружение) включает все заинтересованные группы (поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, торговые и иные организации), которые прямо влияют на основную деятельность предприятия или зависят от ее результатов.

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают большого влияния на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Для укрупненного представления характеристик стран на мировых рынках может быть использована модель детерминант конкурентного преимущества, предложенная М. Портером (рис.2.2).

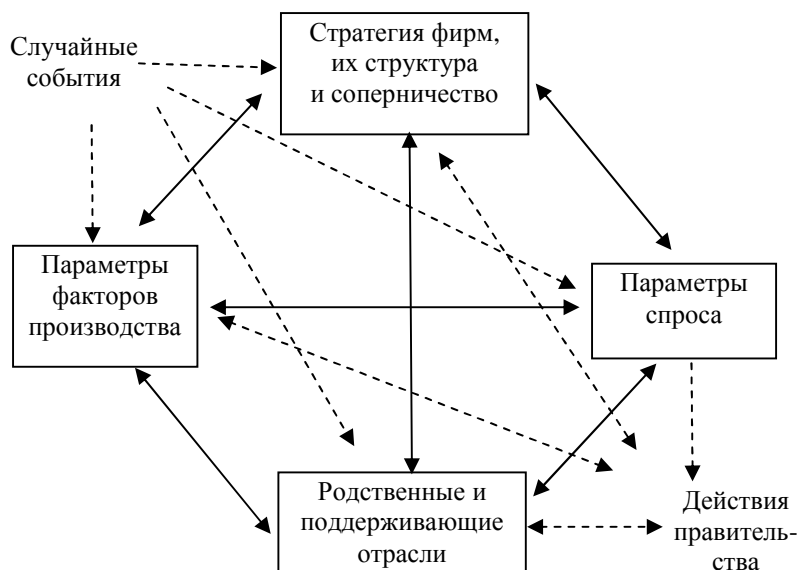


Рис.2.2. Детерминанты конкурентного преимущества (национальный "ромб" по М. Портеру)

Для исследования макросреды используют различные методы, одним из которых является PEST-анализ. PEST - это начальные буквы четырех английских слов: P - Political-legal - политико-правовые, E - Economic - экономические, S - Sociocultural - социокультурные, T - Technological forces - технологические факторы.

Цель PEST-анализа - отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих 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 является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение социального компонента внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа.

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия. Данные заносятся в табл.2.1.

2. Оценивается зависимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: 5 - сильное воздействие, серьезная опасность; 1 - отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые события внешней среды (см. табл.2.1).

Таблица 2.1

Влияние внешней среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на предприятие В	Направление влияния С	Степень важности для предприятия А · В · С
Общий уровень экономического развития	4	3	+1; -1	-12
т.д.				

Такие таблицы составляются по каждой группе факторов макросреды. После подробного анализа влияния всех факторов внешней среды на деятельность предприятия их необходимо объединить в единую таблицу, элементы которой будут в дальнейшем использоваться при проведении SWOT-анализа.

Дальнейшее развитие анализ макросреды получает в ходе отраслевого анализа.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит хозяйственная отрасль - совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Анализ отрасли начинается с изучения ее основных экономических характеристик. Вначале определяется вид отрасли (пищевая, связи, технологии, машиностроения и т.п.). Основные анализируемые характеристики отрасли представлены в табл.2.2.

Таблица 2.2

Основные экономические характеристики отрасли

Характеристики	Условные показатели (в чем измеряются)
Размер рынка	Годовой оборот, годовой доход, объем продаж (показатели могут измеряться в натуральных или денежных единицах)
Масштаб конкуренции	Национальный (по всей России), региональный, локальный, международный
Темпы роста рынка	В процентах
Количество конкурентов	Количество предприятий (непосредственно по данному виду продукции)
Количество покупателей и их размеры	Количество предприятий или населения (в зависимости от товара)
Степень интеграции по технологической цепочке	Удельный вес интегрированных предприятий (отношение интегрированных предприятий к общему числу предприятий в отрасли)
Вход и выход из отрасли	Легко или сложно (качественный показатель)
Технологические инновации	Уровень стандартных технологий в отрасли (специализированные технологии, стандартные)
Характеристики продукции	Степень стандартизации, количество марок (ассортимент)
Экономия на масштабах производства	Используются статистические справочники, оценка в рублях (это среднеотраслевой показатель)
Эффект обучаемости	Незначительный фактор
Загруженность производственных мощностей	Приблизительно оптимальный вариант 90%, но в зависимости от предприятия и вида производства
Прибыль отрасли	В рублях, в среднем по отрасли, зависит от спроса

Компактность размещения основных компаний или фирм в регионе	Количество на единицу площади
Каналы распространения	Смешанные, прямые, через посредников
Степень дифференциации товара	Количество моделей в штуках
Требуемый размер капиталовложений для входа и выхода из отрасли	В денежных единицах

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры.

В соответствии с моделью, предложенной М. Портером (см. рис.2.2), конкуренция определяется пятью силами или факторами.

1. Конкурентная сила, обусловленная соперничеством среди предприятий, производящих однотипную продукцию.
2. Конкурентная сила поставщиков.
3. Конкурентная сила со стороны покупателей.
4. Конкурентная сила со стороны товаров, являющихся заменителями данного.
5. Конкурентная сила со стороны появления новых производителей ("пришельцев" из других отраслей).

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли.

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия. В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главная задача предприятия - выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия. Модель анализа конкуренции в отрасли (модель пяти сил конкуренции М. Портера) представлена на рис.2.3.

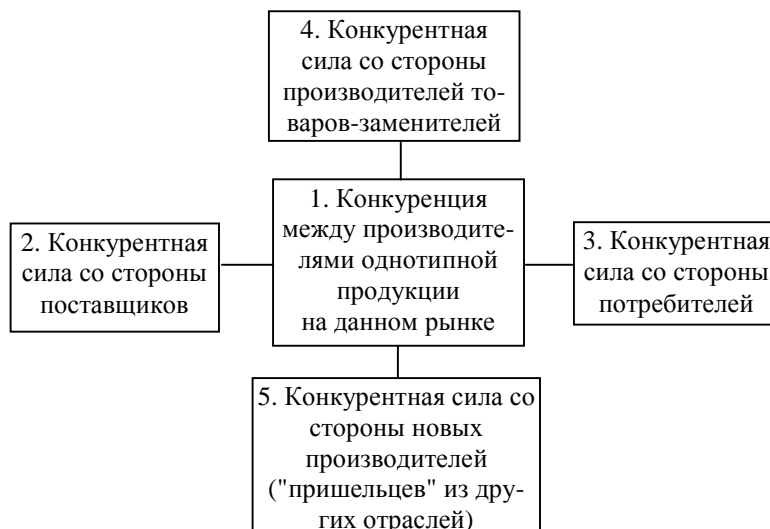


Рис.2.3. Модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру)

Конкуренция между производителями однотипной продукции, действующими на данном рынке - самая жесткая конкуренция из пяти сил - борьба за рыночные доли между прямыми конкурентами. Различают два вида конкуренции: между производителями; ценовая конкуренция (борьба за снижение издержек) и не ценовая (между характеристиками товара).

Конкуренция со стороны поставщиков - это реальная рыночная сила, когда закупаются специализированные товары:

- на рынке уже существует баланс спроса и предложения;

- доли закупок потребителей у поставщиков составляют существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важной для производственного процесса;
- имеется возможность у поставщика выпускать нужные товары (интеграция);
- конкуренты заинтересованы в этом поставщике.

Конкуренция со стороны потребителей определяется их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние велико в случаях, когда:

- объем закупок товаров соизмерим в процентном отношении с общим объемом продаж на данном рынке;
- много мелких продавцов на рынке;
- товары стандартные - покупателям все равно у какого продавца делать покупки.

Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей зависит от:

- наличия товаров-заменителей;
- их доступности;
- приверженности потребителей к данным товарам;
- их функциональности и сложности в процессе эксплуатации по сравнению с обычными;
- их цены. Наличие этого фактора приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переходят на товары-заменители.

Конкуренция со стороны новых конкурентов (т.е. фирм-"пришельцев") - вхождение новых конкурентов зависит от величины входных барьеров в отрасль. Виды барьеров следующие:

- величина объема инвестиций, что связано с освоением новых производств (новичок не может экономить на масштабе);
- наличие патентов;
- наличие каналов сбыта;
- лояльность потребителей;
- жизненный цикл отрасли.

Стратегическое значение модели пяти сил конкуренции заключается в том, что она позволяет:

- всесторонне проанализировать характер конкуренции в отрасли;
- оценить степень влияния каждого фактора.

В табл.2.3 представлен перечень сил конкуренции и источников их возникновения.

Таблица 2.3

Виды сил конкуренции и источники их возникновения

Виды сил конкуренции	Условия
Отраслевое соперничество	Рост отрасли, временные издержки, различие в оборудовании и продукции, добавленная стоимость, торговые марки, издержки переключения с товара на товар, разновидности конкурентов, рыночные доли, входные и выходные барьеры
Власть поставщиков	Издержки переключения, наличие заменителей, уровень концентрации поставщиков, объем и стоимость поставок, влияние цены ресурсов, угроза прямой и обратной интеграции
Сила покупателя	Цена заменителей, издержки переключения, склонность к товарам-заменителям
Сила заменителей	Концентрация покупателей, объем закупок, издержки переключения покупателей, интеграция предприятий, соотношение цена-качество, выгода покупателя
Угроза новых конкурентов	Экономия на масштабе выпуска, патенты, узнаваемость торговой марки

Наиболее острая конкурентная борьба возникает в случаях, когда:

- соперничество между продавцами очень сильное;
- барьеры вхождения в отрасль низкие;
- конкуренция среди товаров-заменителей высокая;
- продавцы и покупатели оказывают одинаково сильное влияние друг на друга.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

Руководитель фирмы "Интел" Э. Гроув попытался развить идеи М. Портера:

- уточнил факторы их возможного влияния - могущество, силу и компетентность;
- уйдя от товаров-заменителей, ввел более общее понятие компаний-смежников;
- ввел новую шестую силу, заявив, что она на порядок важнее предыдущих. Это - вероятность, что вашу продукцию можно создать другим способом (например, обычная почта и электронная почта).

При анализе величины и силы конкуренции в отрасли следует иметь в виду факторы, определяющие силу конкуренции и возникающие ситуации, приведенные ниже (условные обозначения: *K* - конкуренция; *K* ↑ - рост):

- *K* ↑ по мере роста количества конкурентов и выравнивания их мощностей и размеров;
- *K* ↑, когда спрос ↑ медленно;
- *K* ↑, когда условия в отрасли вынуждают фирму использовать скидки и др.
- *K* ↑, когда стоимость переключения для клиентов с одного товара на другой низка;
- *K* ↑, если конкуренты недовольны своим положением и укрепляют свои позиции за счет других;
- *K* ↑ прямопропорционально величине прибыли, возможной при реализации стратегии;
- *K* выше, если стоимость выхода из бизнеса высокая;
- *K* жестче и непредсказуемее, чем оригинальные стратегии и инновации конкурентов;
- *K* ↑, когда сильные компании за пределами отрасли приобретают фирмы слабые в отрасли и, поддерживая их финансово, преобразуют их в "акул" рынка.

Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции в отрасли исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений. В составе типов движущих сил учитываются:

- быстрый или медленный рост спроса;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- обновление продукции;
- инновации (в том числе размеры фирм);
- маркетинговые инновации;
- вход или выход крупных фирм;
- рассеивание технических и технологических достижений;
- изменения в издержках и эффективности;
- предпочтения потребителей дифференцированным товарам, а не массовым;
- изменения государственной политики;
- уменьшение неопределенности и риска.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов. Первый - идентификация движущих сил, второй - исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

Примерный перечень движущих сил отрасли представлен в табл.2.4.

Таблица 2.4

Некоторые виды движущих сил отрасли

Виды движущих сил	Характер влияния
Появления Интернета и электронной коммерции	Уничтожает границы между отраслями, меняются методы ведения бизнеса, создается конкуренция между никак не связанными отраслями
Растущая глобализация	Когда компании работают по всему миру, появляется возможность экономии на масштабе выпуска, захват рынков, расширение рынков, сырье и нефтепродукты доставляются на рынок из разных регионов мира
Изменение долгосрочных экономических тенденций в отрасли	Влияет на соотношение спроса - предложения, а также на выход или вход из отрасли других производителей
Изменение в составе потребителей	Появляются новые способы использования товаров, меняется вид конкуренции,

	ее характер, изменяется система сбыта, ассортимент
Развитие новых технологий	Расширяется клиентская база, происходит дифференциация товаров
Маркетинговые инновации	Новый вид рекламы, новые способы сбыта товаров
Уход с рынка или приход новых крупных конкурентов	Меняется соотношение сил на рынке
Ноу-хау	Уменьшаются конкурентные преимущества
Изменения в законодательстве	Может влиять на стратегию компании

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. При анализе их число не должно превышать 4.

2.2.2. Анализ интенсивности конкуренции в отрасли

Построение карты стратегических групп. Для изучения межфирменных конкурентных отношений используется построение стратегических карт - аналитический прием, который позволяет сравнить рыночные позиции компании и объединить их в однородные группы (рис.2.4).

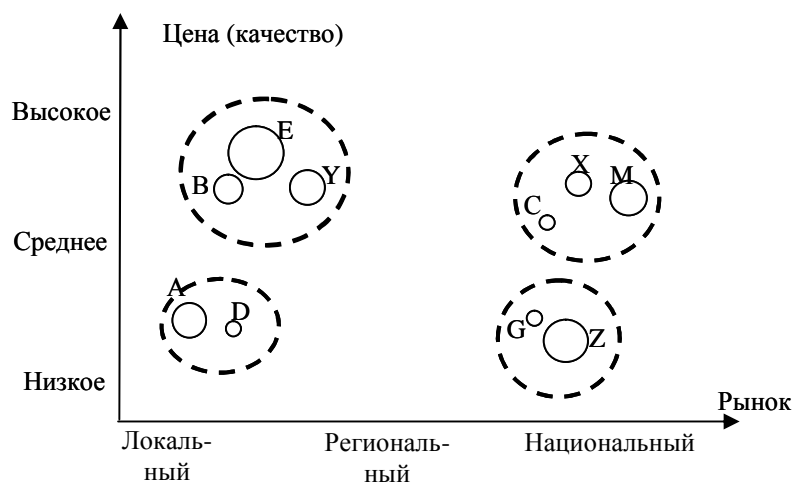


Рис.2.4. Стратегическая карта

Под стратегической группой понимается совокупность фирм, соперничающих друг с другом, имеющих одинаковые позиции на рынке и стиль конкурентных действий (стратегий).

Перечислим признаки принадлежности к группе:

- сравнимый ассортимент продукции;
- одинаковые типы каналов распространения;
- одинаковая степень вертикальной интеграции;
- одинаковый тип покупателей;
- одинаковый набор свойств продукта;
- интенсивность рекламы в средствах массовой информации;
- одинаковый сервис;
- зависимость (одинаковая) от технических достижений;
- продажа товара в одинаковом ценовом и качественном диапазоне.

Для составления карты необходимо выполнить следующие действия:

1. Установить параметры дифференциации (например, цена - качество). Они могут быть следующими: география, степень интегральной интеграции, ассортимент (широкий, узкий), каналы распространения, набор услуг и т.п.

2. Характеристики компании наносятся точками на карту.

3. Ближе лежащие на карте компании объединить в стратегическую группу (границы каждой группы должны определяться суммой долей компаний, входящих в данную группу).

4. Проанализировать степень влияния каждой группы друг на друга и выявить наиболее близких конкурентов в каждой группе.

Организации, чьи окружности расположены относительно близко друг к другу или пересекаются, следует отнести к стратегическим группам.

В процессе выбора осевых параметров следует учитывать, что они не должны сильно коррелировать. Выбранные параметры должны быть информативны. В тех случаях, когда могут быть выбраны несколько пар слабо коррелирующих параметров, следует построить карту для каждой пары.

Карта стратегических групп может помочь в прогнозировании конкурентных позиций компаний, находящихся в группах при изменении внешних условий. Для одних групп эти изменения благоприятны, для других - губительны.

Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна отраслевая конкуренция. Наиболее сильная конкуренция между организациями, входящими в одну стратегическую группу. Следующая по силе конкуренция имеет место между организациями данной группы и организациями из наиболее приближенной к ней группы. В тех случаях, когда стратегические группы расположены далеко друг от друга, конкуренция между ними может оказаться ничтожной. Например, Subaru не является прямым конкурентом для Mercedes-Benz.

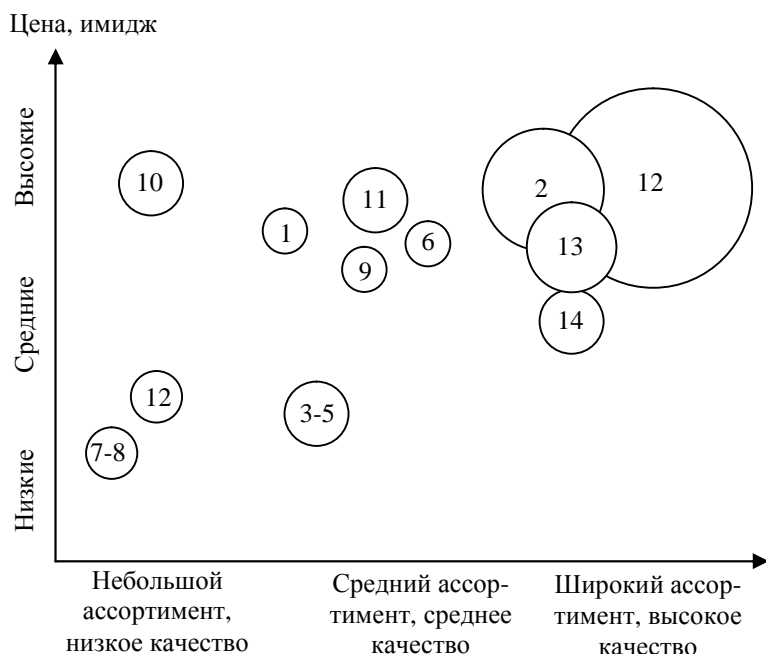
При оценке конкурентных позиций компаний важно уметь оценивать возможные их изменения. Особенно важно для организации знать или предполагать, какие действия может предпринять ее ближайший конкурент. Было бы странно надеяться на победу, не занимаясь разведкой и не оценивая поведение и планы противника.

Для составления стратегического профиля ближайших конкурентов необходимо определить параметры, по которым он составляется:

- масштаб конкуренции - локальный, региональный, национальный, международный, глобальный;
- стратегические намерения - оставаться доминирующим лидером, обогнать отраслевого лидера, быть в числе 5 лидирующих, войти в десятку лидеров, обогнать конкретного конкурента, сохранить имеющуюся позицию, выжить;
- цели в отношении рыночной доли - агрессивное расширение за счет приобретения компаний и внутренний рост, расширение посредством внутреннего роста, расширение через покупки компаний и др.

Ниже приводятся требования к параметрам, выполняемые при построении карты стратегических групп:

- переменные, выбранные в качестве характеристик, не должны между собой дублироваться, они должны отражать различия в позициях компании;
- не должны быть количественными и должны быть дискретными.



- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| 1 - Veeco, Digital Instruments | 8 - Triple |
| 2 - Thermomicroscopes | 9 - Shimadz |
| 3 - Witec | 10 - Omicron |
| 4 - DME | 11 - PSIA |
| 5 - SIS | 12 - Burleign |
| 6 - Seiko | 13 - Molecular Imaging |
| 7 - Nanonics | 14 - NT MDT |

Рис.2.5. Пример карты стратегических групп для рынка электронных приборов

Карты стратегических групп позволяют определить:

- влияние движущих сил отрасли и конкурентное давление на определенные группы предприятий;
- от каких факторов зависит различие потенциальной прибыльности отдельных стратегических групп;
- интенсивность конкуренции в каждой группе;
- темп роста сегментов.

Для повышения объективности анализа обычно строится несколько карт по различным характеристикам (рис.2.5).

В табл.2.5 приведены характеристики для классификации целей и стратегии конкурентов. Для определения намерений конкурентов обычно данная схема используется наряду с картой стратегических групп.

Таблица 2.5

Классификация целей и стратегий конкурентов

Масштаб конкуренции (географический аспект)	Стратегия намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная позиция / ситуация	Тип стратегии	Конкурентные стратегии
<ul style="list-style-type: none"> • Местная • Региональная • Национальная • Межнациональная • Мировая 	<ul style="list-style-type: none"> • Быть доминирующим лидером • Вытеснить нынешнего лидера отрасли с его позиций • Быть в числе лидеров отрасли (первая пятерка) • Переместиться в десятку лидеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста • Экспансия за счет внутреннего роста (увеличение рыночной доли за счет вытеснения фирм-конкурентов) • Экспансия за счет приобретения других фирм 	<ul style="list-style-type: none"> • Становится сильнее; изменяется • Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию • Компания "застряла в середине колоды" • Компания пытается изменить свое положение на рынке (усилить свою позицию) 	<ul style="list-style-type: none"> • В основном наступательная • В основном оборонительная • Комбинация стратегий наступления и обороны • Агрессивная стратегия с высоким уровнем риска 	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство по издержкам • Фокусирование на рыночной нише: <ul style="list-style-type: none"> - потребители с высокими доходами; - потребители с низкими доходами; - географическая ниша; - покупатели с особыми потребностями; - ниша, определенная по другим критериям
	<ul style="list-style-type: none"> • Переместиться в отрасли на одну-две ступени вверх • Одержать победу в борьбе над определенным конкурентом (причем необязательно лидером) • Удержать позиции • Просто выжить 	<ul style="list-style-type: none"> • Удержание существующей доли рынка (темпы роста равны темпам роста отрасли) • Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли (упор делается на прибыльность, а не на объем реализации) 	<ul style="list-style-type: none"> • Компания находится в состоянии конкурентной борьбы с соперниками; теряет почву под ногами • Компания меняет свою позицию на рынке таким образом, чтобы иметь возможность обеспечить свою защиту 	<ul style="list-style-type: none"> • Консервативная стратегия следования за кем-то 	<ul style="list-style-type: none"> • Упор на дифференциацию продукции на базе: <ul style="list-style-type: none"> - качества обслуживания; - технологического превосходства; - ширины параметрического ядра; - имиджа и репутации фирмы; - дополнительных выгод для потребителя других характеристик

Определение ключевых факторов успеха компании. Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) - это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ - это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней. В табл.2.6 представлены основные типы КФУ. Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырёх ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже среди этих трех-четырёх КФУ обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

Таблица 2.6

Ключевые факторы успеха

Типы КФУ	Пример
Технологии	Качество НИОКР. Возможности инновации производства. Использование Интернет. Разработка новых товаров
Производство	Низкая себестоимость. Снижение дефектов. Выгодное месторасположение. Полная загрузка мощностей. Дифференциация товаров
Реализация	Широкая сеть оптовиков. Доступ к точкам розничной торговли. Низкие расходы на реализацию. Быстрая доставка
Маркетинг	Высокий профессионализм аналитиков. Реклама. Искусство продаж
Профессиональные навыки	Талантливые менеджеры. Ноу-хау в качестве. Дизайн
Информационные технологии	Наличие локальных сетей. CRM- и других систем. Опыт ноу-хау в области менеджмента
Прочие	Имидж. Патенты. Доступ к финансовым рынкам

Оценка привлекательности отрасли. Завершающим шагом анализа отрасли и конкурентной ситуации является оценка ситуации в отрасли в целом и выработка суждений об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Если делается вывод, что данная отрасль является привлекательной, обычно берется на вооружение агрессивная стратегия роста и развития, предлагающая увеличение усилий на развитие продаж, осуществление инвестиций для улучшения производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций фирмы в перспективе. Если отрасль и условия конкуренции в ней непривлекательны, то наиболее успешно действующие фирмы будут проявлять осторожность при инвестировании, а также предпринимать некоторые шаги по защите своей конкурентоспособности и прибыльности в перспективе и, возможно, приобретать более мелкие фирмы, если цена будет подходящей. Более слабые компании могут принять решение об уходе из отрасли или слиянии с конкурентами. Более сильные компании могут принять решение о диверсификации в более привлекательные сферы деятельности. Компании, не относящиеся к данной отрасли и рассматривающие вопрос о присоединении к ней, могут решить его отрицательно и начать поиск других возможностей.

При определении привлекательности той или иной отрасли важными являются следующие факторы:

- потенциал роста отрасли;
- благоприятное или неблагоприятное влияние на данную отрасль основных движущих сил;
- возможность прихода в отрасль (ухода из отрасли) крупных фирм (возможное появление новых фирм снижает привлекательность отрасли; уход с рынка крупной фирмы или нескольких мелких фирм предоставляет возможность для роста доли на рынке других фирм);
 - стабильность спроса (зависимость спроса от времени года, экономического цикла, изменения вкусов потребителей, наличие товаров-субститутов и т.д.);
 - усиление или ослабление воздействия сил конкуренции;
 - серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом;
 - степень риска и неопределенности, связанные с будущим развитием отрасли;
 - рост или снижение прибыльности отрасли как результат существующих условий конкуренции и движущих сил.

Если в конкретной отрасли существует перспектива получения прибыли более высокой, чем в среднем по другим отраслям, то эту отрасль можно считать привлекательной. Тем не менее, будет ошибкой делить отрасли на привлекательные и непривлекательные в буквальном смысле. Привлекательность относительна, а не абсолютна, и решение о тех или иных путях развития зависят от наблюдателя.

Привлекательность отрасли оценивается по значению КФУ предприятий-производителей. Особое значение при выборе стратегии поведения фирмы на рынке приобретает оценка этапа жизненного цикла отрасли. Для каждого предприятия привлекательность отрасли уникальна.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под внешней средой организации?
2. Какие "критические точки организационной среды" рассматриваются в стратегическом управлении и как они выделяются?
3. В чем заключается сущность стратегического анализа?
4. Что такое масштаб анализа и каковы его составляющие?
5. Какие источники информации используются при стратегическом анализе и каковы требования к ним.
6. Что представляет собой модель "национального ромба" и как она используется?
7. Каковы особенности моделей М. Портера, и для каких целей они используются?
8. Как влияет соотношение входных и выходных барьеров на привлекательность отрасли?
9. Каким методом определяется интенсивность конкуренции в отрасли?
10. Перечислите основные группы КФУ.
11. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
12. Каковы основные факторы привлекательности отрасли?
13. Является ли "привлекательность отрасли" для фирмы абсолютной или относительной?
14. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и окружающей среде?
15. Что понимается под стратегической группой компаний на рынке?
16. Как строится и используется карта стратегических групп?

Глава 3. Стратегический анализ внутренней среды компании

3.1. Оценка состояния компании при действующей стратегии

Чтобы определить внутреннее состояние компании, необходимо ответить на 5 вопросов.

1. Насколько эффективна действующая стратегия?
2. Являются ли издержки компании конкурентоспособными?
3. Насколько прочна конкурентная позиция компании?
4. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что представляет для нее угрозу?
5. С какими стратегическими проблемами сталкивается компания?

Эта информация необходима для оценки текущей стратегии фирмы, так как позволяет определить:

- изменение во времени рыночной доли организации в отрасли (статистические данные);
- динамику абсолютного изменения прибыли и относительного изменения прибыли по отношению к конкурентам;
- относительные значения по отношению к конкурентам динамики валового дохода;
- тенденцию изменения чистой прибыли на инвестиции;
- динамику роста продаж компании относительно динамики продаж на рынке в целом;
- размер кредитов;
- репутацию фирмы в глазах потребителей;
- является ли компания лидером в технологии и инновациях в качестве и обслуживании потребителей.

Перечисленные характеристики деятельности фирмы могут быть получены в ходе диагностики внутренней среды организации, которая предполагает оценку функциональных подразделений и предназначена для выявления стратегических "сильных и слабых сторон". С учетом быстро меняющихся условий, когда плюсы прошлой деятельности могут обернуться минусами в будущем, концепцию сильных или слабых сторон необходимо дополнить более общей концепцией "организационного потенциала", что предполагает системный подход к проведению стратегического анализа внутренней среды организации.

Поэтому анализ должен включать:

- оценку действующих стратегий;
- анализ использования потенциала организации;
- сравнительный анализ конкурентных преимуществ;
- выявление сильных и слабых сторон;
- вычленение стратегических проблем (задач).

Действующие стратегии нельзя оценить каким-либо одним обобщенным показателем, поскольку они затрагивают многие стороны деятельности организации.

Оценку стратегий проводят в зависимости от получаемых результатов, которые могут выражаться через показатели эффективности деятельности организации.

Процедуре оценки предшествует определенный порядок формирования групп показателей, приведенный ниже.

1. Выделение показателей внешней и внутренней эффективности стратегии.

Внешняя эффективность стратегии отражает уровень соответствия деятельности предприятия требованиям среды (насколько эффективно поведение последнего на рынке) и обычно выражается через показатель достижения целей.

Внутренняя эффективность стратегии иллюстрирует результаты изменений, произошедших в процессе преобразования ресурсов в продукт (насколько эффективны идущие внутри предприятия процессы, во многом определяющие издержки производства), и выражается через показатели экономичности.

Может сложиться ситуация, когда внутренняя эффективность высока (процессы преобразования совершенны), а внешняя эффективность мала (спрос на продукт небольшой). Эти результаты следует учесть при разработке новой стратегии предприятия.

2. Введение общесистемных и частных показателей: показателей достижения результатов и показателей состояния системы.

3. Дополнение экономических показателей (т.е. эффективности поведенческими показателями организации).

4. Отбор критериальных показателей на основе использования ситуационного подхода.

Показателями (критериями), характеризующими действующие стратегии, могут быть:

- результативность организации - степень достижения поставленных перед ней целей;
- экономичность - степень использования ресурсов;
- прибыльность - соотношение между доходами и издержками;
- продуктивность (например, выраженная через рентабельность);

- изменение (увеличение или уменьшение) доли рынка и др.

Анализ этих показателей дополняется оценкой основных областей бизнеса и характеристикой проектов, осуществляемых фирмой и имеющих наибольшее значение. Основу подобной оценки составляют данные, характеризующие "силу бизнеса" и получаемые путем анализа конкурентных позиций предприятия (см. раздел 3.2).

Состав показателей оценки стратегии (как качество запланированных действий) следует отличать от успешности ее реализации (как комплекса условий по осуществлению запланированных действий). Можно предположить, что действующая стратегия сама по себе заслуживает высокой оценки, однако в ходе ее реализации организации не удалось добиться необходимых изменений (например, в результате слабой организации и управления были нарушены запланированные сроки перехода на новые продукты и т.п.).

Анализ использования потенциала должен включать все сферы деятельности организации: менеджмент, маркетинг, технологию производства, персонал, финансы, организационную культуру.

Задача анализа заключается в изучении факторов, влияющих на деятельность организации и определяющих ее состояние. При этом в центре внимания должны быть следующие основные факторы.

Менеджмент - организационная структура, функциональное и иерархическое разделение труда, централизация-децентрализация, соотношение между линейным и функциональным руководящим персоналом, методы и порядок принятия основных решений, организация системы контроля за исполнением решений, управленческие информационные системы, организация системы коммуникаций, стиль управления, квалификация и профессиональные способности высшего менеджмента, система стратегического планирования.

Маркетинг - применяемые концепция и стратегии, рынки (размеры, собственная доля, конкуренты), потребители, товар, ценовая политика, каналы распределения, организация сбыта, торговая агентура, торговые издержки, послепродажное обслуживание, состояние и организации информационного обеспечения, рекламная деятельность.

Технология производства - состав кадров, их квалификация и компетентность, производственные подразделения (количество, специализация, мощности), тип применяемой технологии. Тип и состояние основных фондов, организация обслуживания и планирования, контроль качества, основные поставщики и их надежность, состояние безопасности, производительность, прямые издержки производства.

Персонал - структура, степень мастерства, условия найма, политика комплектования кадров и их текучесть, обучение и повышение квалификации сотрудников, системы оценки персонала, оплаты труда и его мотивации.

Финансы - состав и структура персонала, финансовое "здоровье" и стабильность, источники и величина финансовых ресурсов, прибыль и ее использование, движение денежной наличности, планирование финансов, состояние отчетности, учет замечаний ревизоров.

Организационная культура - ценностные приоритеты, стандарты поведения и традиции, мировоззренческие особенности руководителей, философия менеджмента.

Источниками информации служат документация предприятия и суждения экспертов.

Особую важность при изучении потенциала приобретают вопросы, связанные с финансами. Основные объекты и результаты анализа финансового состояния предприятия включают:

- состав и структуру имущества предприятия (устанавливается размер абсолютного и относительно-го прироста или уменьшения всего имущества; прирост (уменьшение) актива, что свидетельствует о расширении (сужении) деятельности организации);
- источники финансирования (определяется соотношение собственных и заемных средств);
- состояние запасов и затрат (устанавливается обеспеченность фирмы нормальными переходящими запасами сырья и материалов и выявляются ненужные запасы материальных ресурсов);
- финансовые коэффициенты (коэффициент автономии, маневренности, ликвидности, кредиторской задолженности, прогноза банкротства, т.е. относительные показатели устойчивости финансового состояния фирмы).

Конечный финансовый результат деятельности организации - это прибыль (или убыток).

Задачами анализа финансовых результатов деятельности организации являются:

- оценка динамики показателя прибыли;
- анализ факторов, влияющих на изменение прибыли (объема реализации, структуры реализации, цен на сырье, материалы и т.д., уровня затрат материальных и трудовых ресурсов, внепроизводственных расходов);
- оценка резервов роста прибыли.

На основании такого анализа делаются выводы о росте или уменьшении балансовой прибыли, определяются причины изменений по каждому фактору прибыли.

Анализируя потенциальные возможности фирмы, рекомендуется комплексно рассмотреть четыре группы показателей:

1) экономический потенциал фирмы (активы, основной капитал, объем и стоимость объема реализации, число и размещение производственных и сбытовых предприятий, характеристика инфраструктуры фирмы, размеры и размещение капитальныхложений, НИР и т.д.);

2) хозяйственная деятельность фирмы (общие расходы, поступление и расходование средств, использование средств);

3) эффективность деятельности (валовая прибыль, чистая прибыль / объем продаж, прибыль / активы, прибыль / реальный основной капитал, прибыль / собственный капитал, прибыль / собственный и заемный капитал);

4) финансовое положение фирмы.

Анализируя возможности использования потенциала организации, необходимо провести анализ издержек компании, так как с экономической точки зрения предпосылкой оценки конкурентоспособности служит сопоставление издержек фирм-конкурентов и анализ цепочки ценностей.

Сопоставление издержек выполняется путем составления дерева затрат. Для этого необходимо получить информацию о затратах конкурентов, провести сравнение и сделать выводы. Точность зависит от достоверности полученной информации. Различия в издержках по сравнению с конкурентами могут быть вызваны:

- различиями в ценах на сырье, материалы, энергию;
- различиями в технологиях и возрастом оборудования;
- различиями в производственных издержках (масштаб производства);
- зависимостью конкурентов от инфляции;
- затратами на маркетинг, продажу и продвижение.

Важнейшим инструментом анализа издержек является цепочка ценностей (внутренняя и внешняя - отраслевая). Под цепочкой ценностей фирмы понимается система взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи, т.е. метод какой-либо деятельности влияет на стоимость и эффективность других (затраты на "подгонку" должны окупаться). На рис.3.1 представлены источники формирования внешней цепочки ценности предприятия.

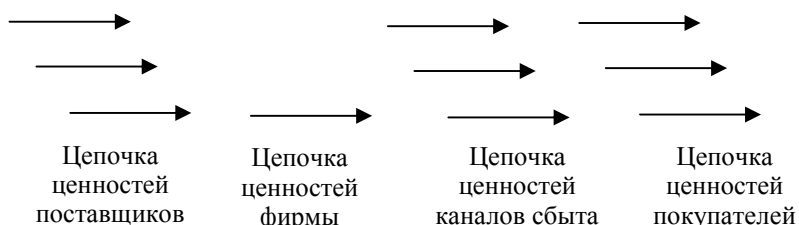


Рис.3.1. Составляющие внешней цепочки ценностей

Структурные составляющие внутренней цепочки ценности предприятия, рассматриваемые в ходе стратегического анализа, отражены на рис.3.2.



Рис.3.2. Структурные составляющие цепочки ценностей фирмы

В каждой из цепочек ценности присутствует сфера услуг.

При оценке издержек внимание концентрируется на сравнении эффективности выполнения основной деятельности и процессов цепочки ценностей на уровне фирмы. Чтобы провести анализ такого рода, необходимо ответить на следующие вопросы:

- как производится закупка материалов;
- как проводятся расчеты с поставщиками;
- как осуществляется управление запасами;
- как проводится обучение персонала и выплата заработной платы;

- насколько быстро фирма осуществляет внедрение нового товара на рынок;
- как осуществляется контроль качества;
- как принимаются и выполняются заказы клиентов;
- как обеспечивается послепродажное обслуживание.

Для анализа цепочки ценностей необходимо выполнить следующие шаги (оценить конкурентные позиции фирмы).

1. Составить цепочку ценностей.
2. Изучить связи между цепочкой ценности как внутри фирмы, так и внешние связи, между поставщиками и потребителями.
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для успеха фирмы.
4. Определить, какие виды деятельности являются главными для фирмы, а какие можно передать другим организациям.

Анализ цепочки ценностей позволяет проследить движение издержек по видам деятельности и внутри самих видов деятельности, а также выделить потенциальные источники повышения конкурентоспособности фирмы. Каждый из видов деятельности может стать основой конкурентного преимущества. Это во многом определяется отраслевыми особенностями, которые имеют значение для отдельно взятого базового рынка (поэтому цепочка ценностей должна разрабатываться и для индивидуальных хозяйственных подразделений). Ориентиром для анализа могут служить соответствующие оценки деятельности конкурентов. В табл.3.1 представлен пример распределения издержек при традиционном расчете себестоимости и при использовании стратегического анализа издержек.

Таблица 3.1

Распределение издержек в зависимости от вида анализа

Традиционный расчет себестоимости		Стратегический анализ издержек (по разделам деятельности)	
Наименование статьи	Величина	Вид деятельности	Величина
Заработная плата работников и служащих	350000	Оценка возможных поставщиков	135750
Премии	115000	Оформление заказа	82100
Материалы	6500	Экспедиторское обслуживание внутренних процессов	39340
Командировки	2400	Контроль качества приобретенной продукции	94300
Амортизация	17000	Контроль соответствия поставок	48450
Другие постоянные расходы	125000	Решение проблем	110000
Прочие операционные расходы	24250	Внутреннее управление	130210
Итого	640150	Итого	640150

Преимущества по издержкам достигаются как повышением эффективности деятельности в рамках сложившейся цепочки ценностей, так и за счет внесения изменений в цепочку ценностей.

Первое направление в основном предполагает управление факторами, определяющими уровень издержек в каждом звене существующей цепочки ценностей (издержки фирмы определяются структурными и функциональными особенностями).

Структурные показатели издержек связаны с отраслевой спецификой, экономической природой бизнеса. Они могут определяться действием таких факторов, как экономия на масштабах, эффект опыта, государственное регулирование издержек, географическое положение компании.

Функциональные показатели издержек зависят преимущественно от принимаемых менеджерами стратегических решений по вопросам организации процесса управления затратами непосредственно на фирме, которые могут влиять на объемы производственной деятельности и количество оказываемых услуг, оплату труда персонала, выбор и количество каналов распределения и т.п. Определение путей сокращения таких издержек должно происходить во всех звеньях цепочки ценностей.

Другое направление достижения преимущества по издержкам связано с повышением эффективности деятельности за счет внесения изменений в цепочку ценностей, изменения ее структуры, что предполагает интеграционные и дезинтеграционные процессы. Эти изменения могут включать: отказ от высокзатратных про-

цессов; объединение отдельных операций; расширение вертикальной интеграции (экономия за счет использования преимуществ вертикальной интеграции) и т.д.

На практике цепочки ценностей, а также относительная важность видов деятельности внутри них различаются в зависимости от отрасли и места фирмы в отраслевом цикле, т.е. в системе цепочки ценностей.

В некоторых случаях имеет смысл рассмотреть не только цепочку создания ценностей в самой организации, но и ее взаимодействие с цепочками организаций-поставщиков и покупателей. В этом случае при разработке стратегии можно будет проанализировать "узкое место" и дополнительные возможности, которые предоставляются при составлении цепочек создания ценности.

3.2. Определение прочности конкурентной позиции компании

Традиционно конкурентоспособность производителя (фирмы, отрасли) определяется как относительная характеристика, отражающая отличия процесса развития данной фирмы от фирмы-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности. Основным смыслом понятия "конкурентоспособность фирмы" заключается в том, что оно характеризует возможности и динамику приспособления производителя к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.

Показатель конкурентоспособности фирмы должен включать два элемента: критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности производства. Первый - показатель конкурентоспособности товара I_T (применительно к диверсифицированной фирме или к отрасли - конкурентоспособности товарной массы) определяется отношением суммы потребительских стоимостей всех товаров продуцента (данного производителя) к стоимости потребления этих товаров.

В свою очередь, эффективность производственной деятельности конкурентов может быть охарактеризована с помощью второго критерия $I_Э$, являющегося отношением показателей эффективности у рассматриваемого продуцента и у конкурента.

Тогда, общий показатель уровня конкурентоспособности производителя K_{II} может определяться по следующей формуле:

$$K_{II} = I_T \cdot I_Э.$$

Показатель K_{II} является интегральной численной характеристикой конкурентоспособности. Если $K_{II} < 1$, то рассматриваемая фирма уступает другой по конкурентоспособности, если $K_{II} > 1$, то превосходит последнюю, при равной конкурентоспособности $K_{II} = 1$.

Возможности завоевания фирмой любого рынка зависят не только от внутренних факторов, но и от складывающихся на рынке обстоятельств. Выделяют следующие факторы, которые оказывают воздействие на уровень конкуренции и тем самым влияют на конкурентоспособность компании:

- потенциал рынка (возможная емкость);
- легкость доступа;
- вид товара;
- входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование);
- однородность рынка;
- структура отрасли или конкурентные позиции фирм;
- степень вовлечения фирм в данную отрасль;
- возможность технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация фирм.

При определении положения фирмы в условиях конкуренции могут использоваться структурный и функциональный подходы.

Структурный подход - оценка положения фирмы может быть дана исходя из знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок компаний. К числу основных препятствий на пути новых конкурентов обычно относят: экономичность крупномасштабного производства, степень дифференциации продукции, абсолютные преимущества в издержках у существующих фирм, размер капитала, необходимый для организации эффективного производства.

Очевидно, что интенсивность конкуренции является функцией ряда параметров, важнейшие среди которых следующие.

Количество отраслевых организаций и распределение рыночных долей между ними - чем больше отраслевых организаций и чем ближе их рыночные доли, тем интенсивнее конкуренция. Исходя из этих эмпирических и логически непротиворечивых зависимостей, можно применять формализованные выражения для оценки интенсивности конкуренции. Для оценки степени концентрации отраслевых фирм пользуются разными методами, например индексами Херфиндаля-Хиршмана и др. Для оценки интенсивности конкуренции

как функции распределения рыночных долей можно использовать и величину, прямо пропорциональную частному от деления среднеквадратичного отклонения рыночных долей конкурентов на среднеотраслевую рыночную долю отраслевой организации. Чем выше значение этой функции, тем менее интенсивная конкуренция, и наоборот.

Интенсивность конкуренции тем выше, чем медленнее развивается рынок, т.е. чем меньше темпы его развития.

Чем менее товар подвержен возможности дифференциации, тем выше интенсивность конкуренции. Это связано, прежде всего, с важностью усиления конкурентной борьбы из-за низкой стоимости переключения потребителей с товара одной фирмы на товар другой.

Чем сложнее выход из бизнеса, тем интенсивнее конкуренция.

Вхождение сильных компаний из других отраслей также увеличивает интенсивность конкуренции. Сильные компании, вошедшие в новые для них сферы бизнеса, настроены на завоевание лидирующих позиций и в этих отраслях. При этом их намерения, как правило, подкреплены значительными финансовыми возможностями.

Функциональный подход - главную роль здесь играют экономические показатели деятельности фирм: соотношение "издержки - цена", загрузка производственных мощностей, объемы выпуска продукции, норма прибыли и т.д. В этом случае предметом анализа обычно являются три главные группы показателей.

В первую группу включают показатели, которые отражают эффективность производственно-сбытовой деятельности компаний отрасли, - отношение чистой прибыли к чистым продажам, чистой стоимости материальных активов, чистому оборотному капиталу.

Показатели второй группы характеризуют состояние производственной сферы деятельности компании - главным образом интенсивность использования основного и оборотного капитала. В эту группу входят: отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, чистому оборотному капиталу, стоимости материально-производственных запасов; отношение основного капитала к стоимости материальных активов; отношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

Третью группу составляют показатели, связанные с финансовой деятельностью предприятий, - отношение оборотного капитала к текущему долгу (погашаемому в течение 1 года), период оплаты текущих счетов, отношение текущего долга к стоимости материальных активов, отношение общего долга к стоимости материальных активов, отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу и т.д.

Функциональный метод позволяет оценить конкурентоспособность отдельных предприятий или групп, являющихся составными частями фирм. В этом случае также применяются показатели, относящиеся обычно к целой компании, - производительность труда, рассчитанная как отношение величины добавленной стоимости к общему количеству занятых на предприятии.

Сопоставление названных показателей характеризует степень конкурентоспособности всей компании и ее отдельных предприятий. Как правило, в достаточно крупных и диверсифицированных компаниях данные показатели могут отличаться по отдельным видам деятельности или предприятиям в 2 - 3 раза, что указывает на отсутствие эффективности производства. Кроме того, сопоставление общей производительности труда рассматриваемого предприятия с другими в данной отрасли позволяет выяснить, какое место оно занимает по отношению к своим конкурентам. В современных условиях разрыв в производительности труда в 10% и более таит в себе угрозу конкурентоспособности компании в целом. В качестве показателей конкурентоспособности дополнительно используются также рентабельность инвестиций и норма прибыли.

К важным показателям, определяющим экономическое состояние фирмы, относится и **объем продаж**, свидетельствующий не только о масштабах деятельности фирмы, но и о темпах ее роста, если этот показатель рассматривается по нескольким временным отрезкам. Он также является базовым для вычисления ряда относительных показателей эффективности.

Для определения конкурентной позиции фирмы вначале определяют факторы, повышающие эту позицию, а потом факторы, понижающие ее позицию.

Факторы, повышающие конкурентную позицию:

- высокая рыночная доля;
- положительная динамика рыночной доли;
- сильная стратегия и последовательная ее реализация;
- положительная динамика престижа;
- принадлежность компании к выгодно позиционируемой группе;
- наличие финансовых ресурсов;
- обширная, широкая номенклатура;
- ценовые преимущества.

Факторы, понижающие конкурентную позицию:

- низкая рыночная доля;
- отрицательная динамика рыночной доли;
- отсутствие стратегии;
- принадлежность к невыгодно позиционированной группе;

- относительно высокие удельные затраты;
- отсутствие необходимых финансов;
- низкое качество продукции.

Конкурентную позицию фирмы можно определить разными методами:

- расчетным методом (табл.3.2);
- методом построения сектограмм (рис.3.3);
- методом построения конкурентного профиля фирмы (рис.3.4).

Используя первый метод для определения конкурентных характеристик фирмы и ее возможностей удерживать свою позицию на рынке по сравнению с конкурентами, применяется понятие конкурентной силы фирмы. Алгоритм определения ее включает четыре шага: 1) составить список КФУ отрасли и определить их важность; 2) оценить по этим показателям фирму и ее конкурентов (в баллах); 3) определить относительную значимость каждого КФУ; 4) оценить конкурентные преимущества фирмы (как произведение балльной оценки на значимость КФУ) и сделать выводы о степени конкурентного преимущества фирмы (см. табл.3.2).

Таблица 3.2

Определение конкурентной позиции фирмы (1-й метод)

КФУ	Значимость КФУ						
	Относительная важность критерия r_i	Предприятие А		Предприятие Б		Предприятие В	
		балльная оценка δ	комплексная оценка $r_i \times \delta$	балльная оценка, δ	комплексная оценка $r_i \times \delta$	балльная оценка δ	комплексная оценка $r_i \times \delta$
Имидж	0,1	8	0,8	5	0,5	10	1
Производственные возможности	0,1	8	0,8	7	0,7	10	1
Технологические новшества	0,1	2	0,2	10	1	4	0,4
Сбытовая сеть	0,15	10	1,5	1	0,15	7	1,05
Реклама, маркетинг	0,1	9	0,9	4	0,4	10	1
Финансовое положение	0,1	5	0,5	10	1	7	0,7
Издержки	0,25	5	1,25	10	2,5	3	0,75
Обслуживание	0,1	5	0,5	7	0,7	10	1
Итого	1		6,45		6,95		6,9

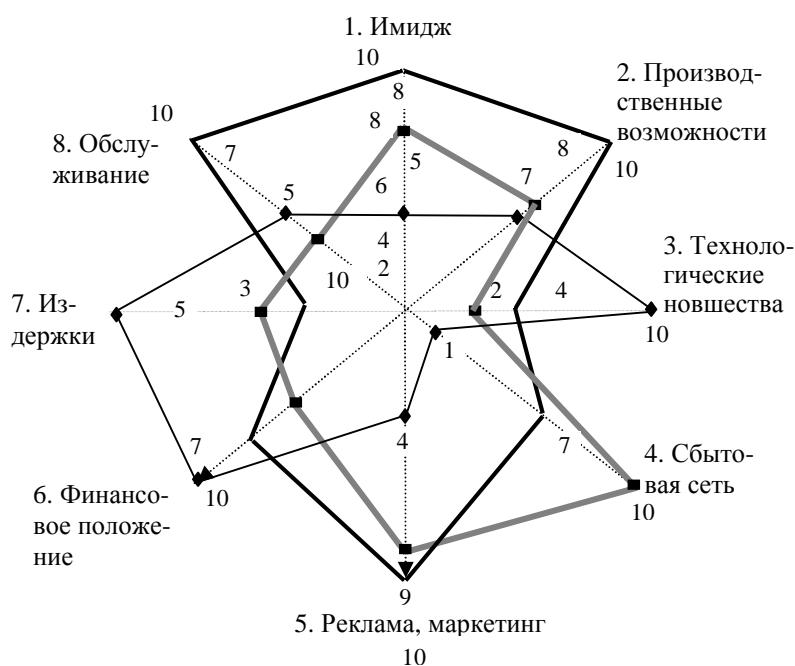


Рис.3.3. Сектограмма (2-й метод): ■ - показатель фирмы А; ◆ - показатель фирмы Б; ▲ - показатель фирмы С.

Анализ данных табл.3.2 показывает, что предприятие Б наиболее конкурентоспособно по сравнению с предприятиями А и С.

Второй метод определения конкурентоспособности основан на графическом построении профилей сравниваемых фирм (см. рис.3.3) в виде секторограмм.

Лучи секторограммы показывают, по каким характеристикам (например, имидж, производственные возможности и т.д.) конкурирующие организации проигрывают или выигрывают друг относительно друга.

Третий метод оценки конкурентоспособности ориентирован на построение профиля, отражающего конкурентные характеристики фирмы (см. рис.3.4) (где значение "0" соответствует совпадению позиции, "-1" и "-2" - худшие позиции; "+1" и "+2" - лучшие позиции по сравнению с другими).

Характеристики	Важность характеристик (в баллах, r_i)	Шкала оценки					Результаты оценки
		-2	-1	0	+1	+2	
Цена	30	●					-30
Качество	20				●		0
Сбыт	10	●					-10
Производство	20					●	+20
Имидж	5				●		0
Финансы	10					●	+10
Сервис	5	●					-5
Итого	100						-15

Рис.3.4. Определение конкурентного профиля фирмы (3-й метод)

Особое место при оценке уровня конкурентоспособности занимают матричные методы. Они основаны на идее рассмотрения процессов конкуренции в динамике. Теоретической базой этих методов служит концепция жизненного цикла товара. С момента появления на рынке и до исчезновения любой товар проходит определенные стадии жизненного цикла, которые включают внедрение, рост, насыщение и спад. На каждой из них производитель может реализовать товар в тех или иных масштабах, что объективно отражается на занимаемой доле рынка и на динамике продаж.

Матричный способ представления конкурентоспособности, разработанный Бостонской консалтинговой группой (БКГ-матрица), применяется не только для анализа характеристик товаров, но и для изучения конкурентоспособности "стратегических единиц бизнеса" отдельных компаний, отраслей (производителей товаров) (см. главу 5).

Главным инструментом исследования служит матрица, построенная с использованием двух показателей, один из которых - "время". По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка (в линейном масштабе), а по горизонтали - относительная доля производителя на рынке (в логарифмическом масштабе). Все стратегические единицы бизнеса могут быть представлены в этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными будут те, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Оценка конкурентоспособности фирмы на рынке может быть дана и на основе конкурентного статуса фирмы (КСФ), который включает три составляющие:

- инвестиционную;
- стратегическую;
- потенциала.

По этим составляющим имеются таблицы-шаблоны с балльными значениями для каждой характеристики (в диапазоне: "+5", "0", "-5").

Для получения обобщающего значения КСФ используют один из двух подходов:

1) аддитивный подход (объединение по линейной шкале):

$$КСФ = \frac{1}{3} \left(\frac{I_{\Phi} - I_K}{I_{opt} - I_K} + \frac{S_{\Phi}}{S_{opt}} + \frac{C_{\Phi}}{C_{opt}} \right),$$

где I_{Φ} , I_K , I_{opt} - фактическое, критическое и оптимальное состояние инвестиционной составляющей; S_{Φ} , S_{opt} - фактическое и оптимальное состояние стратегической составляющей; C_{Φ} , C_{opt} - то же потенциала фирмы; (сильный КСФ - от 0,7 до 1; средний - от 0,5 до 0,7; слабый - от 0 до 0,4);

2) мультипликативный подход (объединение по нелинейной шкале):

$$КСФ = \left(\frac{I_{\Phi} - I_K}{I_{opt} - I_K} \right) \cdot \left(\frac{S_{\Phi}}{S_{opt}} \right) \cdot \left(\frac{C_{\Phi}}{C_{opt}} \right).$$

Возможные диапазоны значений:

- сильный статус - от 0,512 до 1;
- средний статус - от 0,125 до 0,512;
- слабый статус - от 0 до 0,116.

В качестве исходных документов для получения информации о фирмах могут быть использованы:

- информационная карта фирмы;
- бизнес-справка;
- бизнес-профиль фирмы и т.д.

3.3. Используемые методы анализа действующей стратегии бизнеса

Среди методов анализа и оценки бизнеса наибольшую известность получили факторный анализ, GAP-анализ, CVR-анализ, диаграмма "Ишикава".

Факторный анализ - один из механизмов экспертной оценки эффективности конкретного бизнеса и его основных аспектов. Он позволяет сравнивать различные значения показателей по многим критериям. Можно, например, воспользоваться факторным анализом, если необходимо сопоставить две компании или два продукта.

Под факторным анализом понимается комплексное и системное изучение и измерение воздействия различных факторов на величину результативных показателей.

Различают следующие типы факторного анализа:

- детерминированный и стохастический;
- прямой и обратный;
- одноступенчатый и многоступенчатый;
- статический и динамический;
- ретроспективный (исторический) и перспективный (прогнозный).

Детерминированный факторный анализ представляет собой исследование влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер.

Стохастический анализ исследует факты, связь которых с результативным показателем в отличие от функционального является неполной, вероятностной (корреляционной).

При прямом факторном анализе исследования ведутся дедуктивным способом - от общего к частному. Обратный факторный анализ выявляет причинно-следственные связи способом логичной индукции - от частных, отдельных факторов к обобщающим.

Одноступенчатый факторный анализ используется для исследования факторов только одного уровня (одной ступени) подчинения без их детализации по составным частям.

Статический факторный анализ применяется при изучении влияния факторов на результативные показатели на соответствующую дату. Динамический вид факторного анализа рассматривает причинно-следственные связи в динамике.

Ретроспективный факторный анализ изучает причины изменения результативных показателей за прошлые периоды, тогда как перспективный исследует вероятную динамику факторов и результативных показателей в перспективе.

Важным методологическим вопросом в факторном анализе является определение формы зависимости между факторами и результативными показателями: функциональная она или стохастическая, прямая или обратная, прямолинейная или криволинейная. Здесь используется теоретический и практический опыт, а также способы сравнения параллельных и динамических рядов, аналитических группировок исходной информации и др.

GAP-анализ, или анализ разрывов (английское слово "gap" означает "разрыв"), является одним из эффективных методов стратегического анализа. С его помощью можно организовать поиск шагов для достижения заданной цели.

Анализ разрывов включает в себя следующие этапы.

1. Определение текущего значения - анализ разрывов начинается с прогноза состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов.

2. Определение максимально доступного значения - в процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолит ли он вообще. Если разрыв слишком велик и его невозможно преодолеть с помощью собственных ресурсов, то целесообразно пересмотреть желаемое будущее либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени.

3. Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение. В рамках данного этапа необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование.

4. Определение путей достижения поставленных целей. Источниками различных инициатив могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. При этом методы генерации идей могут включать в себя "мозговой шторм", опросы, анкетирование и пр.

CVP-анализ - один из эффективных методов стратегического анализа (Cost - Volume - Profit; затраты - объем - прибыль). Он помогает руководителям предприятий выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать предпринимательский риск.

Ключевыми элементами CVP-анализа выступают маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный леверидж и маржинальный запас прочности.

Маржинальным доходом считается разница между выручкой предприятия от продажи продукции (работ, услуг) и суммой переменных затрат.

Порог рентабельности (точка безубыточности) - это показатель, характеризующий объем реализации продукции, при котором выручка предприятия от продажи продукции (работ, услуг) равна всем его совокупным затратам, т.е. это тот объем продаж, при котором предприятие не имеет ни прибыли, ни убытка.

Маржинальный запас прочности - это процентное отклонение фактической выручки от продажи продукции (работ, услуг) от пороговой выручки (порог рентабельности).

Производственный леверидж - это механизм управления прибылью предприятия в зависимости от изменения объема реализации продукции (работ, услуг).

Следует отметить, что в конкретных ситуациях проявление механизма производственного левериджа может иметь особенности, которые необходимо учитывать в процессе его использования. Эти особенности состоят в следующем:

1. Положительное воздействие производственного левериджа начинает проявляться лишь после того, как предприятие преодолело точку безубыточности своей деятельности.

2. По мере дальнейшего увеличения объема продаж и удаления от точки безубыточности эффект производственного левериджа начинает снижаться. Каждый последующий процент прироста объема продаж будет приводить к нарастающему темпу прироста суммы прибыли.

3. Механизм производственного левериджа имеет обратную направленность: при любом снижении объема продаж в еще большей степени будет уменьшаться размер прибыли предприятия.

4. Между производственным левериджем и прибылью предприятия существует обратная зависимость.

5. Эффект производственного левериджа проявляется только в коротком периоде. Это определяется тем, что постоянные затраты предприятия остаются неизменными лишь на протяжении короткого отрезка времени.

Использование механизма производственного левериджа, целенаправленное управление постоянными и переменными затратами, оперативное изменение их соотношения при меняющихся условиях хозяйствования позволят увеличить потенциал формирования прибыли предприятия.

Диаграмма "Ишикава". Изучение отобранной и упорядоченной информации в процессе разработки стратегии направлено на получение как можно более ясного представления обо всех слабых и сильных сторонах деятельности данной компании, о возможностях, предоставляемых ей соответствующим рынком, а также об опасностях и угрозах, которые могут быть связаны с работой фирмы на этом рынке в будущем.

В процессе анализа необходимо со всей возможной строгостью учитывать весь спектр выявленных трудностей и нерешенных проблем и уметь выяснить вызвавшие их причины. Не так сложно обозначить и указать симптомы, которые уже проявились в работе компании. Гораздо труднее определить и назвать их основные источники и конкретные причины.

Существенную помощь в этом может оказать такой инструмент анализа, как диаграмма "Ишикава". Ее часто используют при групповой работе, особенно при проведении "мозговых штормов". С диаграммой, по своему внешнему виду напоминающей скелет рыбы, работают следующим образом: справа записывают подлежащую решению проблему, а на окончаниях ответвлений ("костях") - конкретные следствия, с кото-

рыми сталкивается данная компания. Левее выделяются основные группы причин, а еще дальше - уже сами причины, вызывающие исследуемые проблемы (рис.3.5).

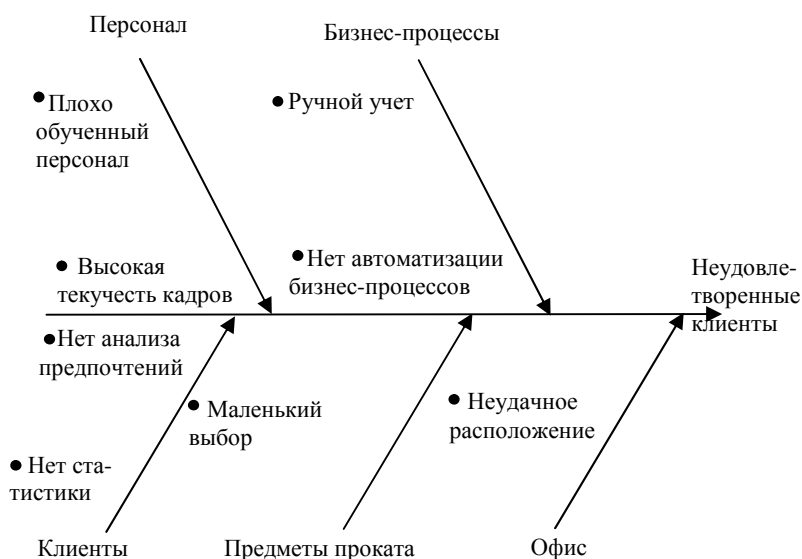


Рис.3.5. Диаграмма "Ишикава"

В начале работы с этой диаграммой важно полностью отдавать себе отчет в том, какую именно проблему из всего спектра действительных и возможных проблем, связанных с деятельностью данной компании, следует исследовать. Определив проблему (ее записывают в левой части диаграммы), выявляют основные группы причин, которые также подлежат анализу.

Особое место среди методов анализа состояния предприятия и его стратегии занимает SWOT-анализ, особенности которого рассматриваются в разделе 3.4.

3.4. Особенности определения сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз (на основе SWOT-анализа)

Любая работа над стратегией начинается с всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой действует компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора может послужить SWOT-анализ (Strength - сила, Weakness - слабость, Opportunity - возможность, Threat - угроза).

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, они делают вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном счете определяют распределение ресурсов.

SWOT-анализ является промежуточным звеном между формулированием миссии компании и определением конкретных стратегических целей и задач.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и увидеть ясную картину "поля боя". При этом анализ можно осуществлять как для организации в целом, так и для отдельных подразделений, товарной линии или конкурентного продукта, т.е. для любых областей, например для услуг или для сравнения с конкурентами.

При анализе текущего периода изучаются существующие силы и слабости компании, текущая рыночная ситуация. Для отдельных периодов следует выделить и проанализировать сильные и слабые стороны компании с точки зрения их потенциала и определить возможности и трудности будущего развития компании или предмета SWOT-анализа (направления, виды продукции). При этом также проводится прогнозная оценка развития рыночной ситуации.

SWOT-анализ - это ключевой метод согласования внутренних возможностей, ресурсов организации и условий внешней среды, который является сильнейшим инструментом, помогающим выработать стратегию. Он включает десять последовательных действий (шагов). Рассмотрим особенности каждого из них.

Первый шаг - обозначение цели. SWOT-анализ всегда делается под конкретные цели, он не бывает абстрактным (одно и то же может быть плюсом или минусом в зависимости от цели). На первых его шагах не

очень нужны точные бухгалтерские цифры и высокая степень детализации, так как это качественная оценка сегодняшнего состояния фирмы и возможных направлений движения в будущем. Если первый шаг пропущен или сделан неграмотно, все остальные шаги не имеют смысла. Если цель обозначена четко, то можно переходить ко второму шагу.

Второй шаг - выписываются сильные и слабые стороны фирмы (с точки зрения заданной цели). На этом этапе не надо ранжировать сильные и слабые стороны и задумываться над точными формулировками, важно как следует подумать и сформулировать максимально возможное их количество. Сильные стороны могут выглядеть так:

- хорошая репутация фирмы у постоянных покупателей;
- высокая квалификация работников;
- компетентность руководства;
- известность на рынке;
- наличие финансовых ресурсов;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- технологическое превосходство;
- превосходство в области издержек.

Слабыми сторонами можно считать:

- наличие на отдельных участках устаревшего оборудования;
- низкая прибыльность основной продукции;
- слабое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- внутрипроизводственные проблемы;
- отставание в области исследований и разработок;
- недостаточное знание рынка и новинок рынка и т.д.

Третий шаг - определяются рыночные возможности и угрозы (с точки зрения заданной цели). Фиксируется максимально возможное количество возможностей и угроз (желательно, чтобы количество возможностей хотя бы на одну превышало количество угроз).

Пример возможностей:

- выход на новые рынки, в два соседних региона;
- расширение ассортимента продукции путем закупки ряда продуктов у партнеров;
- выпуск сопутствующих продуктов;
- более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика для каждого сегмента;
- использование кредитных ресурсов для раскрутки нового проекта;
- подключение к новой государственной программе на раннем этапе;
- использование дружественных СМИ для "раскрутки" новой серии товаров;
- открытие сервис-центра для ремонта и обновления старых моделей и т.д.

Пример угроз:

- реальная возможность появления новых конкурентов из других отраслей;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная для бизнеса политика властей;
- возрастание роли поставщиков в связи с их укреплением;
- изменение потребностей и вкуса потребителей;
- неблагоприятные демографические изменения, трудность набора новых сотрудников и т.д.

Четвертый шаг - ранжирование (расположение в порядке убывания значимости), уточнение формулировок, "обрезание" сильных и слабых сторон. В итоге их должно остаться по 3-4 формулировки, которые должны быть уже достаточно точными. Как отмечалось выше, ситуация меняется достаточно быстро и то, что вчера казалось сильной стороной, завтра может оказаться слабой и наоборот. Поэтому важно построить большое "поле", чтобы было из чего выбирать.

Пятый шаг - применение той же процедуры, что и на четвертом шаге, но уже к возможностям и угрозам. Единственное добавление: когда прописаны все угрозы, для каждой из них следует обозначить компенсирующие мероприятия. Только после этого дополнительного действия можно переходить к ранжированию угроз и т.д. Нередко в ходе четвертого и пятого этапов, уточняя формулировки, можно прийти к выводу, что этот пункт следовало перенести из "сильных" сторон в "возможности" или из "слабых" сторон в "сильные" стороны. Ошибки на этапе проектирования и моделирования вполне возможны, но они могут быть, во-первых, быстро исправлены, во-вторых, гораздо дешевле обходятся, нежели ошибки, допущенные во время реализации стратегии.

В табл.3.3 приведены примеры компенсирующих мероприятий.

Таблица 3.3

Компенсирующие мероприятия для основных угроз

Угрозы	Компенсирующие мероприятия
Возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением	Активный мониторинг зарубежных поставщиков, поиск аналогичного сырья
Рост продаж замещающих продуктов и агрессивная их реклама	Специальная программа обучения коммерсантов и дилеров, публикации в дружественных СМИ о вреде замещающих продуктов
Уход сильных специалистов в другие отрасли, трудность поиска новых	Разработка контрактной системы для удержания сильных специалистов и привлечения новых людей с рынка
...	...

Шестой шаг - индикаторы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз заносятся в специальную таблицу, которая называется "полем граничных стратегий" (табл.3.4).

Таблица 3.4

Поле граничных стратегий (пример)

Стороны	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы. Сервис-центр. Предложения для VIP	Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов
Сильные	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация. Управление издержками. Финансовая подушка		
Слабые	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи		

На этом этапе происходит "скрещивание" внутренних "сил" и "слабостей" с "возможностями" и "угрозами" рынка, обозначая, таким образом, четыре граничных стратегии. Важно отметить, что речь идет о целостном восприятии сил, слабостей, возможностей и угроз, т.е. не отдельную сторону надо "скрещивать" с отдельной возможностью, а пытаться и то и другое воспринимать как некую целостность. Пример матрицы SWOT-анализа, с характеристиками стратегий, представлен в табл.3.5.

Таблица 3.5

Пример заполнения матрицы SWOT-анализа

Возможности - угрозы	Сильные стороны (Strength)	Слабые стороны (Weakness)
	Репутация. Управление издержками. Финансовая подушка	Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи
Возможности (Opportunity)	Стратегия 1	Стратегия 2
Выход в регионы. Сервис-центр. Предложения для VIP	Поиск партнеров в регионах. Проведение межрегионального семинара	Разработка специальных цен для новых регионов. Создание сервис-центра и группы для сбора информации от клиентов

Угрозы (Threat)	Стратегия 4	Стратегия 3
Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов	Организация большого склада, закупка сырья "впрок". Переход на контрактную систему с ведущими специалистами	Поиск альтернативных поставщиков. Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка

Седьмой шаг - формулировка критериев. Во-первых, нужно определить, при каких условиях та или иная стратегия запускается на реализацию. Эти условия могут быть связаны с объемом продаж, прибыльностью. Во-вторых, нужно определить базовую стратегию достижения цели на текущий момент.

Восьмой шаг - проводится анализ стратегий, которые не были выбраны. Есть ли там какие-либо мероприятия, которые необходимо провести для того, чтобы облегчить и ускорить переход в случае необходимости на другую базовую стратегию (опасно делать все ставки на одну-единственную базовую стратегию).

На девятом шаге проводится примерная оценка стоимости реализации выбранной итоговой стратегии. Речь идет не только о финансовых затратах и материальных ресурсах, но и о времени и последовательности реализации выбранных стратегий.

Пример заполнения матрицы SWOT-анализа дан в табл.3.6.

Таблица 3.6

Пример представления результатов SWOT-анализа

Внутренняя среда	Внешняя среда						
	Возможности: 1. Появились новые технологии, позволяющие производить более качественную продукцию и с меньшими издержками	2. Увеличение экспортных поставок в Белоруссию	Итого	Угрозы: 1. Зависимость от рынка драгоценных металлов	2. Увеличение затрат в связи с необходимостью стандартизации по ИСО	3. Увеличение таможенных расходов при вывозе продукции	Итого
Сильные стороны: 1. Применение льготы по налогу на прибыль	0	0	0	0	1	1	2
2. Существует своя экологическая лаборатория	1	0	1	00	0	0	0
3. Высокая численность научно-технического персонала	3	0	3	0	0	0	0
3. Высокая численность научно-технического персонала	3	0	3	0	0	0	0
4. Есть собственная ремонтно-механическая база	3	0	3	0	0	0	0
5. Фирма работает в основном по предоплате	0	3	3	3	0	1	4
6. Много поставщиков сырья	0	0	0	3	0	0	3

Продолжение табл. 3.6

Внутренняя среда	Внешняя среда						
	Возможности: 1. Появились новые технологии, позволяющие производить более качественную продукцию и с меньшими издержками	2. Увеличение экспортных поставок в Белоруссию	Итого	Угрозы: 1. Зависимость от рынка драгоценных металлов	2. Увеличение затрат в связи с необходимостью стандартизации по ИСО	3. Увеличение таможенных расходов при вывозе продукции	Итого
Слабые стороны: 1. Фирма не прошла стандартизацию по ИСО	0	-1	-1	0	-3	0	-3
2. В производстве используются вредные вещества	0	0	0	0	0	0	0
3. Старое оборудование	-2	0	-2	0	0	0	0
4. Зависимость от крупных предприятий (поставщиков воды, газа, тепла и т.п.)	-1	0	-1	0	0	0	0
5. Средства на проведение научно-технических разработок не предусматриваются	-2	0	-2	-1	0	0	-1
6. Нет отдела маркетинга	0	-3	-3	-2	0	-1	-3
Итого:	2	-1	1	3	-2	1	2

На заключительном десятом шаге готовятся к утверждению план-график реализации стратегии и бюджет.

В настоящее время в России и за рубежом существуют различные методики и формы проведения SWOT-анализа. Пример одной из форм, используемых в немецких компаниях для заполнения, представлен ниже (табл.3.7).

Таблица 3.7

Форма для оценки сильных и слабых сторон

№ п/п	Сильные и слабые стороны показателей	Показатели										Результат (W×B)		
		Важность (W)	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	
1	Сегментирование целевых групп (ZG)	9						6						54
2	Информация о клиентах	8				4								32
3	Оценка клиентов по анализу ценности	9		2										18
4	Системная программа новых клиентов	8								8				64
5	Организация районов торговли	6					5							30
6	Контакты с клиентами по А-В-С	6								7				42
7	Планирование посещений по А-В-С	8								7				56
8	Организация менеджмента	10							6					60

	взаимоотношений с клиентами												
9	Возможность контактирования (круглосуточная)	7										10	70
10	Философия продажи	8				4							32
11	Премиальная оплата в секторе продажи	7								7			49
	Сумма важности	86	Сумма W×B									507	
	Показатель выполнения	59%											
Особо сильные стороны		Чем они обоснованы					Как они будут проявляться в будущем						
Как мы их усилим?													
Особо слабые стороны		Чем они обоснованы					Как они будут проявляться в будущем						
Что мы предпримем против этого													

Примечание.

W - важность с точки зрения КЛИЕНТА: 1 - совершенно неважно; 10 - чрезвычайно важно.

B - оценка - характеристика собственных достижений по сравнению с оптимальным значением! Занести цифру в соответствующую клеточку. Показатель выполнения вычисляем автоматически, если вы составите анализ сильных и слабых сторон (Swot - Analyse) в формате Excel.

Значение показателя выполнения: до 50% - недостаточно; 50 - 67% - достаточно; 67 - 80% - средний уровень; 80 - 90% - хорошо; 90 - 100% - отлично.

Чтобы распознать эффект улучшений, можно изменить цифру оценки (при этом сразу же произойдет изменение показателя выполнения).

Заключительной аналитической задачей является определение стратегических вопросов, на которых должен сконцентрироваться менеджер при формировании эффективного стратегического плана действий. Менеджер должен изучить все результаты, полученные в процессе проведения анализа, экстраполировать развитие состояния компании на перспективу, точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание. Нельзя принижать значение этих действий. Без четкой формулировки проблем, без их осознания менеджеры не могут приступить к разработке стратегии - хорошая стратегия должна содержать план по всем стратегическим вопросам, требующим решения.

Для того чтобы точно указать проблемы, на решении которых должна сосредоточиться компания, менеджеры должны ответить на ряд основополагающих вопросов и принять во внимание следующее:

- Приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил?
- Насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем?
- Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия - особенно против тех, влияние которых может усилиться?
- В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании? Если да, то где и как?
- Имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть недостатки?
- Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?
- Необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании?

Ответы на эти вопросы должны показать, может ли компания продолжать реализацию своей базовой стратегии, внося в нее лишь незначительные изменения, или она должна быть полностью пересмотрена.

Для постановки стратегических целей можно построить таблицу по факторам и задаваемым вопросам (табл.3.8).

Таблица 3.8

Постановка стратегических целей

Фактор	Способ постановки стратегической цели
Слабые стороны	Как нейтрализовать воздействие своей слабой стороны? Как обратить свою слабость в преимущество? Как развивать компанию, чтобы стать лидером в рассматриваемом вопросе?
Сильные стороны	Как развивать и использовать свои сильные стороны?
Дифференцирующие факторы	Как развивать свои дифференцирующие факторы, чтобы максимально выгодно выделяться в глазах клиентов и поставщиков?
Возможности	Как максимально эффективно использовать предоставляющиеся возможности?
Угрозы	Как избежать угрозы со стороны внешней среды или рынка? Как минимизировать потери, создаваемые угрозой? Как превратить угрозу в предоставляющуюся возможность?

В зависимости от сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз можно оценить состояние бизнеса (табл.3.9).

Таблица 3.9

Состояние бизнеса и их характеристики

Состояние	Характеристика
Идеальный бизнес	В высшей степени благоприятные возможности и низкие угрозы, способность фирмы воспользоваться условиями внешней среды, сильные стороны существенны, слабые - отсутствуют или незначимы
Рискованный бизнес	Благоприятные возможности при больших опасностях, значительное влияние на фирму внешних угроз, сильные стороны уравновешиваются слабыми, что ставит под сомнение способность фирмы воспользоваться благоприятными возможностями
Белый бизнес	В равной мере присутствуют возможности и угрозы, выраженные не слишком сильно (степень влияния на фирму не выше средней), фирма обладает достаточными силами, чтобы противостоять опасностям
Проблемный бизнес	Низкая оценка благоприятности ситуации при высоких опасностях, фирма практически не способна противостоять внешним опасностям, поскольку слабые стороны преобладают над сильными

При применении SWOT-анализа существует риск как недооценки, так и переоценки некоторых факторов, что, в свою очередь, приводит к трудностям при реализации стратегии компании. При анализе внутреннего потенциала особенно велик риск, создаваемый субъективизмом сотрудников фирмы. Просчеты при анализе или недооценка любой из составляющих бизнеса могут в дальнейшем повлиять на выполнение всего стратегического плана.

Выделяют следующие узкие места рассматриваемого метода:

- проблемы с первичной информацией, характеризующей фирму и внешнюю среду (полнота, актуальность, достоверность);
- проблемы с экспертными оценками (субъективность, недостаточная компетентность);
- излишнее увлечение количественным анализом в ущерб качественному;
- акцентирование внимания на общих оценках и недостаточное внимание рассмотрению частных параметров, что необходимо для подробного анализа компании, среды и стратегического планирования и др.

Чем лучше стратегия фирмы приспособлена к внешнему окружению и внутреннему состоянию компании, тем меньше необходимости в значительных изменениях ее стратегии. С другой стороны, если сегодняшняя стратегия не слишком соответствует требованиям будущего, то главной задачей для менеджеров должна стать выработка новой стратегии.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность и назначение анализа внутренней среды организации?
2. Какие составляющие и показатели используются при оценке текущей стратегии?
3. Какие факторы учитываются при анализе внутренней среды организации?
4. Каким образом может быть представлен профиль конкурентных преимуществ фирмы?
5. Что представляет собой SWOT-анализ? Каковы способы его проведения?
6. В чем состоят сильные и слабые стороны фирмы, возможности и угрозы?
7. В чем состоит различие понятий конкурентоспособности и конкурентного потенциала фирмы? Как они определяются?
8. Какие методы используются для оценки конкурентоспособности фирмы?
9. Какие показатели характеризуют эффективность деятельности фирмы?
10. Как определяется конкурентный статус фирмы?
11. Что понимается под ключевыми факторами успеха отрасли и организации?

Глава 4. Стратегии поведения фирмы в условиях конкуренции

4.1. Виды стратегий фирмы

Основным инструментом управления развитием фирмы и основой методологии стратегического управления является стратегия. Стратегия предприятия (управленческий инструмент, установка) - интегрированная модель действий, направленных на достижение целей предприятия. По форме она может представлять собой документ, по сути и содержанию - это свод правил принятия решений, используемый для направления деятельности предприятия. Если миссия определяет глобальную цель предприятия, то стратегия является инструментом достижения цели предприятия, предписывающим, определяющим направление и характер движения, путь к достижению цели. На основе стратегии распределяются ресурсы между выбранными сферами деятельности предприятия, а для ее осуществления необходима соответствующая программа.

Программу можно рассматривать как набор проектов, каждый из которых представляет собой задание с указанием целей по времени, затратам и результатам. Программа начинается в точке, в которой цель каждой сферы деятельности уже сформулирована, а ресурсы распределены, и заканчивается в точке достижения цели или решения о прекращении работы в данной сфере и перераспределении ресурсов.

В последнее время реализуются и цели, исключаящие звено "программа", что обусловлено ростом нестабильности, сокращением горизонта видения и соответственно числа этапов принятия решений. В условиях растущей нестабильности стратегия как наиболее гибкий целереализующий инструмент начинает замещать собой программу, которая является более жестким и конкретизированным орудием в пространственно-временном измерении. В условиях высокой нестабильности и неопределенности она часто теряет свои целереализующие возможности. Распределение ресурсов в таких случаях осуществляется на основе стратегии, которая служит базой для формирования системы планов, отбора проектов. По мере движения от "видения" к плану повышаются конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- степень "агрессивности" поведения организации в конкурентной борьбе.

В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются различные виды стратегий:

- 1) корпоративная стратегия - общая для всего предприятия;
- 2) стратегия сферы бизнеса;
- 3) функциональные стратегии - маркетинга, финансовая, НИОКР, производства, управления персоналом, т.е. стратегии функциональных подсистем управления предприятием;
- 4) стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом.

Все стратегии, реализуемые на предприятии, должны быть согласованы между собой (рис.4.1), а также с глобальной целью предприятия, перспективным состоянием внешней среды, конкурентным статусом предприятия.

В настоящее время существует множество классификаций стратегий в зависимости от основополагающих признаков деления. Так, по критерию сочетания признаков стратегическая цель/стратегическое преимущество и в соответствии с основными методами конкурентной борьбы различают следующие стратегии:

- 1) низкоценовой производитель - стратегия минимизации издержек;
- 2) дифференциация - продуктовая стратегия, основанная на изменении качества или обслуживания товара;
- 3) фокусированная ниша - стратегия фокусирования на географических рынках, функциях продукта;
- 4) стратегия инноваций.



Рис.4.1. Виды стратегий конкуренции

Стратегия низкоценового производителя предполагает экономию на масштабах производства и характерна для поведения крупных компаний в устойчивых сферах деятельности. Стратегия дифференциации строится на изменении элементов товара и его сопровождения для увеличения разновидностей. Стратегию фокусированной ниши (сосредоточение на тех сегментах, где отсутствуют конкуренты) часто выбирают малые фирмы, однако возможность последующего захвата смежных сегментов рынка обуславливает привлекательность этой модели действий для средних и крупных фирм.

Названные стратегии наряду с другими (группируемыми по иным признакам (см. далее) занимают определенное место в системе стратегий, используемых на различных этапах жизненного цикла отрасли (рис.4.2). Среди них:

- 1) начало нового бизнеса;
- 2) концентрация на единственном бизнесе;
- 3) интеграция:
 - вертикальная интеграция - слияние, поглощение предприятий, занятых поставкой ресурсов или распределением готовых продуктов, включающая интеграцию "вперед" в направлении распределительной сферы и интеграцию "назад" в направлении сферы снабжения ресурсами,
 - горизонтальная интеграция (слияние, поглощение предприятий, выпускающих аналогичные продукты);
- 4) рыночное проникновение, углубление - увеличение доли предприятия на существующем рынке;
- 5) рыночное развитие (освоение новых рынков);
- 6) продуктивное развитие, включающее улучшение, усовершенствование продукта;
- 7) диверсификация (проникновение в новую отрасль путем изменения рынков, продуктов и технологий):
 - концентрическая диверсификация (относительная, т.е. основанная на некоторой общности имеющихся и новых рынков, продуктов, технологий),
 - конгломератная диверсификация (безотносительная, основанная не на общности существующих и новых рынков, продуктов, технологий, а на интересах прибыльности),
 - горизонтальная диверсификация - сочетание элементов диверсификации: концентрической (рынки старые) и конгломератной (осваивается новый, "безотносительный", но дополняющий, "комплектующий" старый, в том числе по цикличности продаж, продукт);
- 8) создание венчура (рискового предприятия):
 - внутреннего венчура,

- совместного (объединенного) венчура, в том числе с зарубежными фирмами;
- 9) поворот (сокращение деятельности в неперспективной сфере, сопровождающееся переводом освобождающихся ресурсов в потенциально прибыльную сферу);
- 10) уход из сферы деятельности, "не вписавшейся" в общее поле деятельности, не перспективной для предприятия, путем постепенной продажи занятого в ней имущества;
- 11) ликвидация - быстрый выход из сферы деятельности, грозящей банкротством, путем продажи занятого в ней имущества.

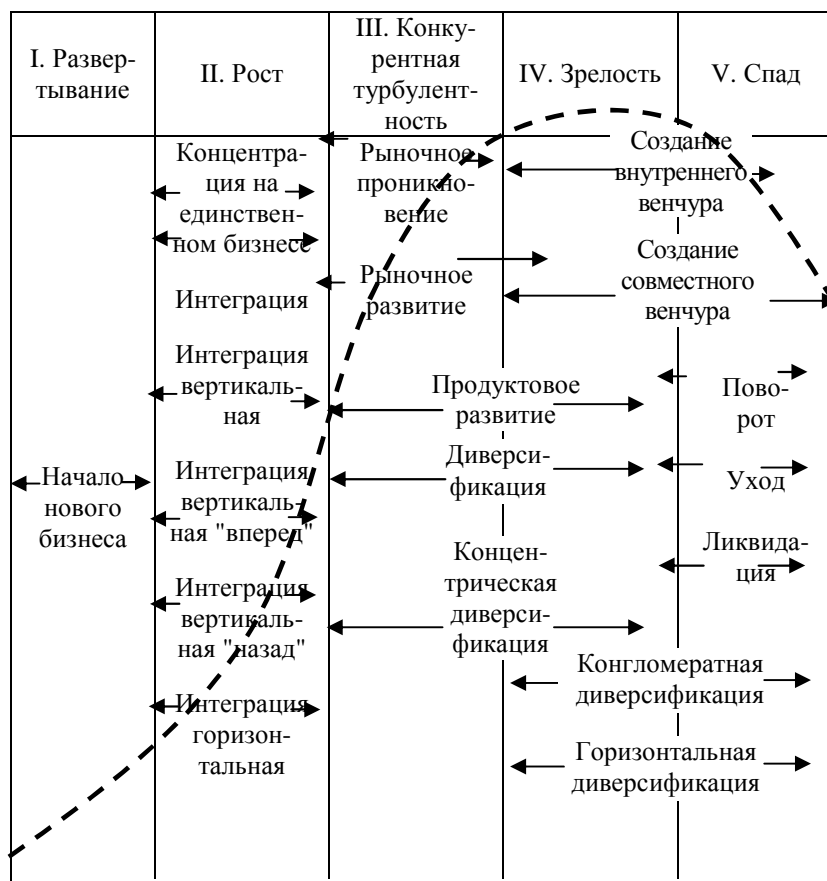


Рис.4.2. Этапы развития стратегической сферы бизнеса

Стратегия поведения фирм зависит и от их **позиции в конкурентной цепочке лидерования** на рынке. Можно выделить следующие стратегии (модели поведения) фирмы:

- 1) лидер;
- 2) второй или третий "игрок" - стратегия фирм, ближайших к лидеру по размерам, способностям и рыночной доле;
- 3) "последователь" (follower) - стратегия всех остальных "игроков", включая действующих в нише;
- 4) "новый игрок" (entrant) - стратегия фирмы, входящей на рынок впервые либо за счет формирования своих новых преимуществ, либо в результате слияния, поглощения.

Рассмотрим особенности основных стратегий, наиболее часто используемых фирмами.

4.2. Базовые стратегии конкуренции

Наиболее часто применяются следующие базовые стратегии:

- стратегия минимизации издержек предполагает выбор такой "рабочей точки" на стратегической кривой 1-го порядка, в которой значение функции минимально;
- стратегия фокусирования связана с работой в такой "рабочей точке" на стратегической кривой 2-го порядка, где
 - не работают другие отраслевые организации или их число мало,
 - емкость сегмента имеет достаточно большое значение;
- стратегия дифференциации ориентирована на выбор таких "рабочих точек", которые близко расположены друг к другу на отраслевой кривой 2-го порядка;

- стратегия инноваций предполагает изменение параметров стратегических кривых, а затем - выбор рабочих точек.

Рассмотрим преимущества и недостатки каждой из наиболее распространенных стратегий.

Стратегия минимизации издержек. Факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек:

- отрасль производит достаточно стандартизированный товар и возможности дифференциации ограничены;
- спрос эластичен по цене;
- вероятность переключения потребителей товар на другие товары велика.

Преимущества стратегии минимизации издержек отчетливо проявляются в модели пяти сил конкуренции (см. главу 2). По отношению к прямым отраслевым конкурентам организация, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях обеспечивает более высокую рентабельность продаж. У такой организации есть шансы завоевать максимальную в отрасли рыночную долю (при отсутствии таковой) за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям эта организация также имеет сильные позиции, так как на рынке никто, кроме нее, не может предложить более низкие цены в долгосрочном периоде.

В отношении поставщиков в рамках модели ничего конкретного сказать нельзя, поскольку в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с поставщиками. С другой стороны, организация может сильно зависеть от последних, так как они осознают, что в значительной мере определяют успех выбранной организацией стратегии минимизации издержек. Однако, если доля организации значительно превосходит таковые у других отраслевых организаций, она может до определенной степени диктовать поставщикам свои условия.

По отношению к потенциальным конкурентам такие организации имеют сильные позиции в силу своего положения, которые, однако, могут быть значительно утрачены, если конкуренты войдут в отрасль с новыми, более эффективными технологиями.

По отношению к товарам-заменителям статус фирмы с минимальными издержками не дает ощутимо выраженных преимуществ, за исключением случаев, когда конкурентоспособность товаров-заменителей сравнима с таковой товаров данной фирмы.

Организации, сделавшей ставку на стратегию минимизации издержек, необходимо тщательно отслеживать изменения в отраслевых технологиях, предпочтениях потребителей и быть готовой в минимальный срок осуществить необходимую модернизацию или даже полную замену производственных мощностей или внести должные коррективы в номенклатуру производимых товаров и услуг; в противном случае она рискует потерпеть неудачу.

Наиболее уязвимы организации, сделавшие ставку на стратегию минимизации издержек к величине загрузки мощностей. Как правило, оптимальной от максимальной является 95%-ная загрузка. При большей загрузке непропорционально возрастает темп износа оборудования, при меньшей - резко повышается себестоимость товаров и услуг, обусловленная фактическим омертвлением части капитала, вложенного в это оборудование, и увеличением доли удельных постоянных издержек.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек, могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства. Основной слабостью рассматриваемой стратегии является ее относительное противоречие со стратегией дифференциации, т.е. производством множества модификаций продукции и услуг. Это объясняется тем, что наиболее полно достоинства производственного эффекта масштаба достигаются при достаточно значительных объемах производства. Другими словами, наличие у производителя сильно диверсифицированной продуктовой линии не всегда дает ему возможность достичь минимальных удельных издержек.

Стратегия дифференциации. Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет фирме обслуживать большее число потребителей с различными потребностями и ценностями.

"Потребительская ценность товара" определяется субъективно оцениваемым соотношением между степенью его важности для потребителя и ценой. Клиент совершает желаемое действие, например покупку, тогда, когда оцениваемая им потребительская ценность товара превышает его рыночную цену.

Предположим, что товар характеризуется рядом параметров, тогда его потребительская ценность может быть вычислена как сумма произведений параметров на весовые коэффициенты. Для параметров одного и того же товара различные потребители (с определенной степенью субъективности) расставят различные весовые коэффициенты. Следовательно, производя товар (различных модификаций), фирма увеличивает вероятность того, что для большого круга потенциальных потребителей он окажется достаточно привлекательным.

Существуют два вида дифференциации: горизонтальная, при которой цена остается приблизительно одинаковой, а средний уровень дохода потребителей одинаков, и вертикальная, при которой и цены, и средний уровень дохода потребителей различны. Такая дифференциация позволяет организации получать доступ к различным группам клиентов, что увеличивает объем реализации.

Чем значительнее дифференцирована продуктовая линия организации, т.е. чем больше модификаций товара фирма производит, тем больший объем продукции она может реализовать, но, с другой стороны, тем выше удельная себестоимость ее товара. Таким образом, стратегия дифференциации до определенной степени вступает в противоречие со стратегией минимизации издержек, так как при производстве малых партий большого числа видов продукции не всегда могут быть использованы все достоинства эффекта масштаба. Этот вывод однозначно следует из принципа стратегических кривых. Применение стратегии дифференциации дает более высокие шансы на успех в тех случаях, когда спрос не эластичен по цене (преобладание неценовой конкуренции) и отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Основные проблемы, возникающие при реализации стратегии дифференциации, - высокие затраты на рекламу, имидж, появление товаров-имитаторов, усиление ценового аспекта в конкуренции.

Стратегия фокусирования. Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализоваться в случае, когда:

- имеются достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре данного функционального назначения значительно отличаются от среднестатистических;
- существуют относительно небольшие группы клиентов с нестандартными потребностями, которые не удовлетворены в должной мере;
- ресурсы организации относительно невелики и не позволяют обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;
- падение цен на стандартизированную продукцию и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;
- усиление дифференциационных тенденций среди фирм, действующих на рынке, что также повышает вероятность переключения.

Стратегия инновации. Стратегия инновации предполагает получение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров, технологий или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей клиентов новым способом. Организации, выбравшие данную стратегию, стремятся достичь конкурентного преимущества путем осуществления радикальных инноваций в различных сферах. При этом они приобретают возможность получения сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей.

Альтернативой является продажа новой технологии (например, частичного обслуживания) другим заинтересованным организациям.

Статистика свидетельствует, что деятельность по созданию и внедрению инноваций характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем риска, с другой - высоким уровнем прибыльности, иногда более чем в 3 раза превышающим среднюю прибыльность инвестиций (в экономически развитых странах).

Несколько обособленное место занимает **стратегия оперативного реагирования**. Поэтому в исходную классификацию она не включена автором. Данная стратегия предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде (для того чтобы приспособить выпускаемую продукцию к новым потребностям рынка, необходимо время).

Организация, выбравшая данную стратегию, приложит все усилия к тому, чтобы в максимально короткие сроки осуществить адаптацию. Если она сделает это быстрее своих конкурентов, ей представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового, модифицированного товара/услуги.

Данная стратегия является наиболее "любимой" организациями-имитаторами, осуществляющими подделку марочной продукции всемирно известных производителей.

4.3. Корпоративные (портфельные) стратегии

Среди портфельных стратегий, рассматриваемых на уровне высшего руководства компании, могут быть применены следующие:

- стратегия диверсификации (связанной и несвязанной, международной);
- стратегия откочки капитала и ликвидации;
- стратегия изменения курса и реструктуризации.

Стратегия диверсификации. Данная стратегия предполагает включение в портфель организации новых сфер бизнеса посредством:

- приобретения организации;
- создания организаций "с нуля";
- создания совместных организаций.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса могут являться синергические эффекты, приводящие к росту эффективности системы за счет взаимодействия подсистем и элементов, которые проявляются в снижении интегральных корпоративных издержек и возникают в связи с многофункциональным использованием ресурсов. В стратегическом управлении синергические эффекты называют стратегическими соответствиями, которые определяются как исходные статьи затрат в структурах издержек различных организаций, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса, и могут трансформироваться друг в друга. В стратегическом управлении выделяют следующие стратегические соответствия:

- маркетинговые (единый клиент; единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики; сходные торговые марки, послепродажный сервис);
- производственные (единые производственные мощности; сходные технологии, разработки);
- управленческие (единые системы управления и обучения, менеджеры).

Например, маркетинговые стратегические соответствия могут иметь место в следующей ситуации. Стоимость создания торговой марки всегда составляет значительную долю в нематериальных активах организации. Так, стоимость торговых марок компаний "Coca-Cola" и "Malboro" оценивается более чем в 30 млрд. долл. каждая. Если организация располагает признанной торговой маркой, то она может использовать ее для продвижения нового товара, причем в любом случае она затратит при этом значительно меньшие ресурсы по сравнению с другой организацией, не имеющей подходящей торговой марки и приступившей к продвижению аналогичной продукции при прочих равных условиях.

Стратегия диверсификации может быть двух видов: связанная и несвязанная. Стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса, в него входящих (связанно-диверсифицированные организации называют концернами).

Например, в портфеле компании "Gillette" присутствует ряд сфер бизнеса, имеющих стратегические соответствия (лезвия и бритвы; зубные пасты и щетки; канцелярские принадлежности; кофеварки; будильники; электрические зубные щетки и т.д.).

Компания "Johnson and Johnson" имеет стратегические соответствия в таких сферах бизнеса, как выпуск гигиенической и парфюмерной продукции для детей, лекарств, ветеринарных препаратов, перевязочных материалов и т.п. В то же время компания производит и стоматологическое оборудование.

Организации могут иметь множество сфер бизнеса, при этом стратегические соответствия между одними из них существуют, между другими - отсутствуют. Для того чтобы внести ясность в вопрос классификации корпораций, используют понятие "преобладающего типа диверсификации на данном стратегическом уровне", под которым подразумевается главенствующий тип диверсификации на уровне анализируемых подсистем одного порядка в организации.

Другой вид стратегии - несвязанная диверсификация. Организации, ее осуществляющие, называют конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Основное преимущество стратегии несвязанной диверсификации базируется на снижении риска для конгломерата в целом, который обусловлен тем, что различные отрасли могут одновременно находиться в разных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемами в других.

Доходность конгломерата в целом в значительной степени зависит от способности управленческого ядра предвидеть перспективы отраслевых конъюнктур и умения выгодно распоряжаться компонентами портфеля сфер бизнеса конгломерата, поэтому менеджеры высшего уровня должны иметь исключительно высокую специализированную классификацию.

Как показывает практика, в периоды общеэкономического спада наибольшие шансы на выживание имеют корпоративные структуры типа концерна, т.е. организации, чьи портфели имеют значительные стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса.

Стратегия международной диверсификации - еще одна разновидность возможной стратегии, которая, как правило, опирается на стратегию глобализации, т.е. продвижения на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг. Так, компания "McDonalds" осуществляет стратегию глобализации, продвигая во всех странах исключительно стандартизированные услуги. Основное достоинство этой стратегии - снижение затрат на продвижение за счет создания имиджа организации, чьи товары и/или услуги одинаково хороши и популярны во всем мире (один из путей реализации стратегии глобализации - франчайзинговая схема).

Стратегия откочки капитала и ликвидации. Изменения во внешней среде или внутренние перемены могут привести к тому, что ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, и единственным правильным решением становится прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Здесь возможно несколько альтернатив: первая - продать наиболее непривлекательную организацию; вторая - ликвидировать; третья - дожидаться банкротства.

При рассмотрении первой альтернативы следует попытаться найти организацию, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, т.е. организацию, с которой данная сфера бизнеса имеет наибольшие стратегические соответствия.

При рассмотрении возможности реализации стратегии ликвидации, предполагающей закрытие организации и распродажу ее активов, следует иметь в виду, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости организации в целом. Это объясняется, например, тем фактом, что при ликвидации теряются нематериальные активы, составляющие в некоторых случаях льви-

ную долю интегральных активов организации. В тех случаях, когда отсутствует надежда на "выживание" организации, а покупатель не найден, оперативная ликвидация с финансовой точки зрения более оправдана по сравнению с банкротством, при котором может пострадать имидж всего портфеля сфер бизнеса.

Стратегия изменения курса и реструктуризации. В зависимости от причин в данной стратегии могут иметь место следующие подходы:

- концентрация на восстановление прибыльности в убыточных сферах бизнеса;
- реализация стратегии "снятия урожая" в слабых сферах и направление высвобождаемых ресурсов в благополучные сферы;
- введение режима экономии во всех сферах;
- ревизия портфеля посредством продажи слабых сфер и замены их вновь приобретенными сферами, расположенными в более привлекательных отраслях;
- смена отдельных менеджеров корпоративного уровня;
- проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, т.е. устранение из него одних сфер и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли. К данной стратегии прибегают в тех случаях, когда:

- диагностика текущей стратегии показывает, что у корпорации отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за наличия в портфеле значительного количества медленно развивающихся, угасающих и неконкурентоспособных сфер бизнеса;
- для ключевых сфер бизнеса настали тяжелые времена;
- совет директоров решает изменить направление развития портфеля сфер бизнеса;
- появились новые технологии, продукты и нужна полная переструктуризация портфеля с целью занятия позиции в новой перспективной отрасли;
- имеется необходимость совершения крупной и выгодной покупки сферы бизнеса за счет продажи нескольких находящихся в портфеле;
- основные сферы бизнеса теряют привлекательность, что порождает необходимость изменений в портфеле для обеспечения приемлемых долгосрочных перспектив развития бизнеса.

4.4. Функциональные стратегии

Наиболее часто изменения в организации связаны со сменой функциональных стратегий, к которым относятся:

- наступательные и оборонительные стратегии (наступление, оборона и "партизанское" нападение);
- стратегии вертикальной интеграции (прямая и обратная);
- стратегия организаций, занимающих различные отраслевые позиции;
- стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях.

Наступательные и оборонительные стратегии. В зависимости от изменений конкурентных преимуществ (они имеют свой жизненный цикл) поведение фирмы может быть либо упреждающим, либо реагирующим. Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера относят к категории наступательных стратегий. Оборонительными стратегиями называются мероприятия, носящие характер реакции.

Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:

- наступление на сильные стороны конкурента;
- наступление на слабые стороны конкурента;
- многоплановое наступление;
- захват стратегических рубежей;
- "партизанские" нападения;
- упреждающие действия.

Наступление на сильные стороны конкурента предполагает:

- возможность получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;
- возможность свести на нет конкурентные преимущества более сильных конкурентов (перехват доли рынка).

Эти возможности могут быть реализованы различными способами, например, такими, как:

- снижение цен;
- использование сравнительной рекламы (в рамках действующего законодательства);
- надделение продукции качествами, которые важны для клиентуры конкурентов.

Однако адекватность тех или иных действий должна определяться "запасом прочности" организации. Например, снижение цены на товар может иметь смысл лишь тогда, когда при сходных ценах рентабельность продаж конкурента ниже таковой у наступающей организации.

Наступление на слабые стороны конкурента может предполагать:

- развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей или прилагает меньше усилий по борьбе с конкурентами;
- работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или которые плохо обслуживает;
- концентрацию усилий на тех продуктах, по которым аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество;
- концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться;
- создание товаров, которые смогут заполнить пробелы в продуктовой линии конкурента, сформировать новый сегмент и закрепиться в нем.

Практика показывает, что наступление на слабые стороны обычно оказывается более результативным по сравнению с наступлением на сильные стороны.

Многоплановое наступление предполагает одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях. Например, это могут быть такие одновременно предпринятые действия, как снижение цены, увеличение рекламных затрат, улучшение условий для дистрибьюторов, запуск новых товаров и т.п. Подобную стратегию могут себе позволить лишь достаточно мощные отраслевые организации.

Захват стратегических рубежей предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте и принуждение конкурента к наверстыванию упущенного.

"Партизанское" нападение - удел небольших организаций. Основной принцип - "удар - отскок". Идеология стратегии состоит в нанесении внезапных узконаправленных ударов по неукрепленным позициям конкурента. При ее реализации важен фактор внезапности. Однако слишком часто использовать эту стратегию нецелесообразно, так как по своей природе она не может обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество. Примерами "партизанского" нападения могут быть: выдвижение против конкурента официальных обвинений в нарушении антимонопольного законодательства, патентного права, в недобросовестной рекламе.

Упреждающие действия - это те мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или не рискнут повторить.

Стратегия вертикальной интеграции. Любая организация является одновременно поставщиком и потребителем. Она интегрирована в систему трансформации сырья в конечные, поставленные потребителями товары и услуги. Предположим, что по заданным критериям можно рассчитать длину "пути" между сырьем и поставленным потребителям товаром и что определенная доля этого "пути" принадлежит фирме. Стратегия, связанная с увеличением доли длины "пути" принадлежащей в этом процессе организации, называется стратегией вертикальной интеграции (рис.4.3) и предполагает движение назад, к сырью (обратная вертикальная интеграция). Другая стратегия, опирающаяся на движение вперед, т.е. к доставке товара потребителю, получила название прямой вертикальной интеграции.

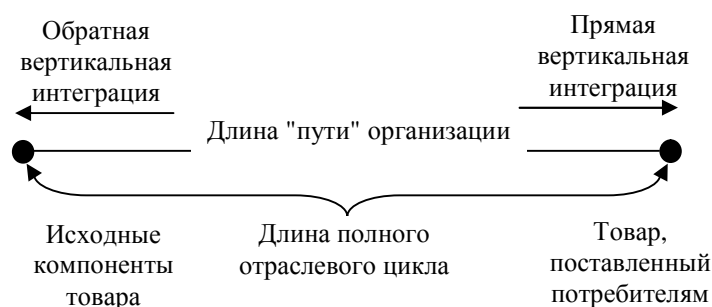


Рис.4.3. Графическая интерпретация понятия "вертикальная интеграция"

Основная мотивация для фирмы в осуществлении стратегии вертикальной интеграции - крепление ее конкурентного потенциала за счет ослабления конкурентной силы поставщиков и потребителей. В соответствии с моделью "национального ромба" М. Портера, вертикальная интеграция является способом укрепления связи "организация - поддерживающие отрасли".

Например, осуществляя стратегию обратной вертикальной интеграции, фирма переходит к производству части комплектующих. Реализуя же стратегию прямой вертикальной интеграции, она создает собственную сбытовую сеть (например, организация, занимавшаяся добычей и продажей нефти, иницируя стратегию прямой вертикальной интеграции, приступает к ее переработке и продаже бензина).

Одним из мотивов вертикальной интеграции является желание фирмы расширить бизнес в связи со стабилизацией рыночной ситуации и невозможностью увеличения рыночной доли. В таких ситуациях организация уже не имеет возможности расти "вширь" и поэтому предпочитает начать рост "в длину".

Наряду с достоинствами стратегия вертикальной интеграции имеет недостатки. Во-первых, она требует инвестиций, во-вторых, увеличивает риск для всей организации, поскольку последняя при ее реализации вступает в новые сферы бизнеса. В-третьих, фирмы, характеризующиеся значительной вертикальной интеграцией, часто бывают завязаны в единый технический цикл и при появлении прорывных технологий они имеют наибольшие трудности с перестройкой процесса. В-четвертых, оптимальные объемы производства для различных этапов "пути" могут сильно различаться, что не позволит фирме максимально использовать преимущества эффекта масштаба.

Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции. Целью стратегии для лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера. Доминантный отраслевой лидер - организация, чья рыночная доля значительно превосходит рыночные доли прочих организаций и имеет минимальную вероятность значительного снижения.

Стратегии, характерные для лидеров. *Перманентная стратегия нападения* базируется на принципе "лучшая защита - нападение" или "есть только два вида движения: вперед и назад". Данная стратегия подразумевает позитивное отношение организации к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при внедрении новых технологий, в том числе радикального характера, новых товаров и т.д. В случаях, когда рыночная доля не достигает критического с точки зрения антимонопольного законодательства значения, они прилагают значительные усилия, чтобы развиваться быстрее рынка, тем самым, увеличивая свою рыночную долю.

Стратегия укрепления и защиты предполагает создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю за счет лидирующей компании. При использовании данной стратегии может потребоваться:

- увеличение входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий, повышения требований к качеству обслуживания, увеличения затрат на разработки;
- вывод на рынок товаров под собственной торговой маркой, сходных с конкурентными;
- изыскание путей увеличения стоимости переключения клиентов организации на товары конкурентов;
- расширение продуктов линии с целью захвата рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;
- поддержание высокой конкурентоспособности продукции;
- расширение производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей с целью блокирования менее мощных конкурентов;
- осуществление значительных инвестиций в развитие технологий;
- патентование новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;
- заключение эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.

К данной стратегии наиболее часто прибегают организации, достигшие отраслевого доминирования и не желающие подвергаться риску попасть под действие антимонопольного законодательства, а также организации, которые стремятся получать максимальные прибыли именно сегодня в связи с тем, что долгосрочные перспективы отрасли либо не определены, либо не достаточно привлекательны, а масштабные инвестиции имеют большую долю риска.

Стратегия демонстрации силы предполагает создание имиджа организации, не оставляющей без внимания попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии организация доводит до сведения своих конкурентов, что в случае агрессивных действий с их стороны они будут наказаны. Такая организация оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть ее рыночной доли посредством более значительного, чем у конкурентов, снижения цены, активизации рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т.д.

Стратегии для организаций, следующих за лидером. Данные стратегии в значительной степени определяются параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженным эффектом масштаба у организаций имеются лишь две возможности: увеличение рыночной доли и уход из отрасли. Первая возможность может реализовываться через снижение издержек или посредством дифференциационной стратегии. Относительно малым организациям практически невозможно удержаться на рынке, где эффекты масштаба являются одним из ключевых факторов успеха. Основные проблемы, с которыми они сталкиваются, - недостаточная экономия на производственном и маркетинговом эффектах масштаба, сложность завоевания признания у потребителей, проведения широкой рекламы, трудности в получении необходимых капиталов и др.

В отраслях, где эффекты масштаба выражены не столь значительно, организациями может быть использован ряд стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ.

Стратегия вакантной ниши предполагает захват достаточно емкой свободной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также стратегически соответствующей целям организации.

Стратегия специализации ориентирована на работу с несколькими, тщательно отобранными смежными сегментами.

Стратегия выделяемых отличий предполагает создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

Стратегия спокойного следования основана на работе в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. Такая стратегия обычно предполагает реагирование, а не инициирование.

Стратегия роста посредством приобретений - организации, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияния и приобретения менее сильных конкурентов.

Стратегия отличительного имиджа предполагает создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном и т.д. (статистика показывает, что прибыльность организаций в отраслях с незначительными эффектами масштаба слабо коррелирует и с размерами).

Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии. У организаций, имеющих слабую позицию, существует несколько стратегических вариантов.

Оборонительная стратегия применяется в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциационной схемы.

Стратегия агрессивной защиты подразумевает различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции (например, интенсификации рекламных усилий).

Стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации - стратегия "снятия урожая" подразумевает функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. При реализации данной стратегии организация переводит свою долю в финансовые ресурсы. Здесь проводятся достаточно стандартные процедуры: расходная часть бюджета урезается до минимально допустимого уровня, повышаются цены, уменьшаются затраты на продвижение и сбыт, снижается качество товаров и послепродажного обслуживания, прекращаются инвестиции в оборудование, сокращаются затраты на его профилактику, снижается уровень заработной платы сотрудников и т.д. Основная задача этих мероприятий - максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Стратегия конкуренции во фрагментарных отраслях. Фрагментарными отраслями в стратегическом управлении называются такие, для которых характерно:

- отсутствие единого лидера;
- большое число относительно небольших конкурентов.

Примерами фрагментарных отраслей могут служить пекарни, гостиницы, рестораны, аптеки, ателье, медицинские клиники, предприятия по производству одежды, обуви и т.д.

Основные признаки фрагментарных отраслей:

- отсутствие или слабая выраженность эффектов масштаба;
- относительно низкие входные барьеры;
- разбросанность потребителей по регионам;
- высокая доля транспортных издержек в структуре затрат;
- высокая степень продуктовой дифференциации, основанной на имидже;
- относительно небольшое количество потребителей;
- местное региональное регулирование, что делает каждый географический район уникальным.

Во фрагментарных отраслях применимы следующие виды стратегий:

- разработка и использование стандартных услуг;
- глобальная экономия;
- увеличение потребительской стоимости посредством интеграции товаров и услуг;
- узкая продуктовая линия;
- обслуживание узкого круга клиентов;
- работа в рамках ограниченного региона.

Рассмотренные стратегии, как правило, используются в различных сочетаниях, что решается при формировании портфеля стратегий фирмы.

4.5. Формирование портфеля стратегий

Интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий предназначен для разработки рабочего набора стратегий, осуществляемых на третьем этапе цикла стратегического управления как для конкретной сферы бизнеса, так и для портфеля сфер бизнеса фирмы в целом.

Алгоритм основан на концепции семи детерминант портфеля стратегий, утверждающей, что существует по крайней мере семь факторов, оказывающих влияние на формирование портфеля стратегий, прогнозирование которых осуществляется в процессе формирования портфеля (рис.4.4):

- 1) конкуренция;
- 2) потребители;
- 3) поставщики;
- 4) технологии;
- 5) конкурентный потенциал организации;
- 6) государственное регулирование;
- 7) факторы макросреды (STEEP-факторы).

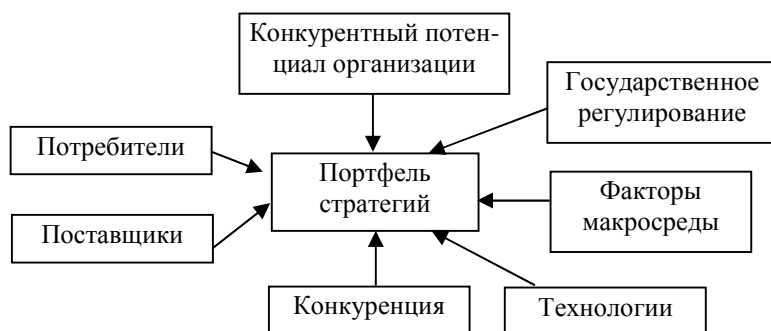


Рис.4.4. Семь детерминант портфеля стратегий организации

В определении концепции семи детерминант особенно важно то, что основной задачей, решаемой в процессе формирования портфеля стратегий, является прогнозирование параметров этих детерминант, которое может осуществляться с применением подхода, основанного на "сильных" и "слабых" сигналах, с использованием методов прогнозирования. Например, при рассмотрении фактора "технологии" необходимо не только провести анализ существующих отраслевых технологий, но и попытаться сделать прогноз относительно путей их развития, появления новых. При анализе фактор "государственное регулирование" прежде всего следует попробовать предугадать возможные действия соответствующих государственных органов и их последствия для фирмы.

Укрупненный интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий предполагает поэтапное выполнение этих работ.

На первом этапе осуществляется прогнозирование перспективных параметров шести из семи детерминант (сверх, кроме конкурентного потенциал организации, оцениваемого на момент проведения анализа).

На втором - формирование нескольких вероятных портфелей стратегий с привлечением математического моделирования и выбор наиболее близкой к оптимальной по заданным критериям.

В табл.4.1 представлены возможные инструменты стратегического управления, привлекаемые в процессе реализации каждого этапа интегрального алгоритма формирования портфеля стратегий.

Таблица 4.1

Инструменты, применяемые на различных этапах интегрального алгоритма формирования портфеля стратегий

Этап	Возможные инструменты для формирования портфеля стратегий
1. Прогнозирование шести из семи детерминант	Прогнозирование на основе "слабых" сигналов. Экстраполяционные методы. Причинно-следственные методы. Субъективные методы (дельфийская методика, составление сценариев, суждения отдельных менеджеров)
2. Формирование нескольких вариантов портфеля стратегий	Классификация стратегий каждого вида и морфологическая карта стратегий. Анализ внешней и внутренней среды организации. Матричные методы анализа (матрицы: БКГ, "General Electric", Хоуфера, стратегических соответствий). Подходы к управлению спросом и предложением

3. Анализ эффективности вероятных портфелей и выбор наиболее близкой к оптимальной	Функционально-стоимостной анализ и его модификации. Методы финансовой оценки (чистая текущая стоимость, внутренний коэффициент отдачи, период окупаемости, прибыльность). Математические модели
--	---

Особого внимания заслуживает рассмотрение приемов анализа сфер бизнеса, вводимых в портфель стратегий фирмы, с точки зрения стратегических соответствий (частный случай синергических эффектов, или снижение затрат (увеличение дохода), возникающее в результате появления синергических эффектов в рамках портфеля). К стратегическим соответствиям не относятся экономии на эффектах масштаба, освоений, выгоды от кооперации, концентрации.

По источникам или статьям затрат стратегические соответствия делятся на:

- производственные;
- маркетинговые.

По направлению:

- донорные;
- акцепторные.

По масштабу:

- параметрические;
- интегральные.

Производственные соответствия возникают при использовании элементов одних и тех же производственных мощностей, включая информационно-управленческие системы и НИОКР различными сферами бизнеса.

Маркетинговые соответствия возникают при использовании перекрытия (частичного совпадения):

- торговых марок;
- клиентов;
- географических территорий;
- торговых площадей и т.д.

Донорные стратегические соответствия порождают экономию, даваемую одной сферой бизнеса другой. Акцепторные - экономию, получаемую от другой или других сфер бизнеса.

Под *параметрическими* понимаются соответствия между двумя статьями затрат двух сфер бизнеса. Под *интегральными* соответствиями между сферами бизнеса 1 и 2 понимается сумма параметрических соответствий, а под интегральными - сумма интегрального донорного и интегрального акцепторного стратегического соответствия сфер бизнеса.

Интегральное донорное соответствие определяется суммарной экономией, даваемой одной сферой бизнеса всем сферам бизнеса в портфеле, а интегральное акцепторное соответствие - суммарной экономией, получаемой одной сферой бизнеса от всех сфер бизнеса в портфеле. В итоге интегральное стратегическое соответствие портфеля характеризуется суммарной экономией в нем за счет наличия соответствий между сферами бизнеса.

Соответственно, можно говорить о донорных или акцепторных, производственных и маркетинговых, интегральных производственных и маркетинговых стратегических соответствиях.

Параметрические стратегические соответствия между сферами бизнеса 1 и 2 по какой-либо статье затрат в соответствии с определением можно рассчитать по основной формуле: затраты по статье "X"1 сферы бизнеса + затраты по статье "X"2 сферы бизнеса (при независимой работе обеих сфер в рамках диверсифицированных систем).

Стратегические соответствия могут выражаться как в денежных единицах, так и в процентах. Процентное выражение определяется как частное от деления денежного выражения стратегических соответствий и суммарных затрат по статье по двум или всем сферам бизнеса и умноженное на 100%. Как правило, процентное выражение более предпочтительно, так как в общем случае значительно информативнее.

Анализ стратегических соответствий в портфеле может быть осуществлен в наиболее общем виде с помощью матрицы стратегических соответствий (СС-матрица), по осям которой расположены сферы бизнеса связанно диверсифицированных систем, в соответствующих квадратах отражается факт наличия стратегических соответствий в дискретном выражении (или отсутствие, или средние, или высокие их значения). В общем случае в квадратах матрицы могут находиться численные значения соответствий - экономия в денежном выражении, приносимая сферой бизнеса (СС-матрица несимметрична, так как донорные стратегические соответствия в общем случае не равны акцепторным).

Для адекватного управления портфелем корпоративных стратегий необходимо уметь моделировать и рассчитывать численные значения стратегических соответствий. Представлять результаты их расчетов можно в виде ряда матриц, например с помощью матрицы параметрических стратегических соответствий, где по осям расположены сферы бизнеса, а в квадратах - значения соответствий для одной из статей затрат (или статьи затрат для двух сфер бизнеса их корпоративного портфеля). Представленная с помощью матриц ин-

формация о стратегических соответствиях позволяет сделать вывод об их доминирующем типе, а также о максимальных соответствиях в портфеле.

Контрольные вопросы

1. Какие виды стратегий фирм существуют, и по каким признакам они различаются?
2. Какие стратегии используются на разных этапах жизненного цикла организации?
3. Какова сущность и в чем заключаются основные отличия эффекта масштаба и эффекта освоения? Какова их роль в стратегическом управлении?
4. Какие стратегии относятся к базовым в условиях конкуренции?
5. В чем состоят преимущества и ограничения стратегии минимизации издержек?
6. Чем отличается стратегия дифференциации? Какие имеются ее разновидности?
7. В чем сущность и отличие стратегии фокусирования от стратегии инноваций?
8. Чем характеризуются портфельные стратегии?
9. В чем состоит сущность стратегий диверсификации и вертикальной интеграции?
10. Что понимается под стратегическими соответствиями и каковы их разновидности?
11. Какие функциональные стратегии существуют? Каковы условия использования наступательных и оборонительных стратегий?
12. Чем отличаются стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции?
13. Как формируется портфель стратегий?

Глава 5. Методы оценки стратегий

5.1. Матричные инструменты в стратегическом управлении

Матричные инструменты анализа нашли широкое применение в стратегическом управлении. Наиболее часто они используются для разработки корпоративных (портфельных) стратегий. Яркий тому пример - **матрица Бостонской консалтинговой группы** (БКГ-матрица). В ней по оси X могут быть представлены относительные рыночные доли сфер бизнеса портфеля, т.е. отношения рыночных долей сфер бизнеса к рыночным долям лидирующих отраслевых организаций, по оси Y - относительный темп роста отрасли, т.е. отношение скорости роста отрасли к общеэкономическому темпу роста. Сферы бизнеса изображаются в виде окружностей, радиус которых пропорционален долям данных сфер бизнеса в портфеле. Матрица состоит из четырех квадратов. Ось X разделяется на две зоны: зону высокой относительной рыночной доли ($X > 0,8$) и зону низкой относительной рыночной доли ($X < 0,8$). Континуум X возрастает справа налево. Ось Y также разделяется на две зоны: зону высокого относительного роста отрасли ($Y >$ удвоенного дисконтированного общеэкономического темпа роста) и зону низкого относительного роста отрасли ($Y <$ удвоенного дисконтированного общеэкономического темпа роста). На рис.5.1 приведен пример БКГ-матрицы для гипотетического портфеля сфер бизнеса.

Сферы бизнеса, попавшие в правый верхний квадрат, называются проблемными или "кошками", в правый нижний - бесперспективными, неприбыльными или "собаками", в левый нижний - прибыльными или "дойными коровами", в левый верхний - перспективными или "звездами".



Рис.5.1. БКГ-матрица для гипотетического портфеля сфер бизнеса

Проблемные сферы бизнеса названы так вследствие сложности принятия решения относительно их перспективы: с одной стороны, низкая относительная рыночная доля, с другой - перспективная отрасль. Здесь необходимо принять решение либо об увеличении рыночной доли (а для этого потребуются инвестиции), либо о выводе этой сферы бизнеса из состава портфеля посредством продажи, ликвидации или реализации стратегии "снятия урожая".

"Звезды" - наиболее перспективные сферы бизнеса в корпоративном портфеле, так как они характеризуются высокой относительной рыночной долей и перспективностью отрасли. Молодые "звезды", как правило, требуют значительных инвестиций для сохранения рыночной позиции. Зрелые "звезды" могут самостоятельно обеспечивать свой рост пропорционально рыночному. В то же время маловероятно, что они смогут приносить чистую прибыль, так как весь получаемый доход направляется на развитие сферы бизнеса.

"Дойные коровы" характеризуются низким относительным темпом роста рынка и высокой относительной рыночной долей. Они - основной источник прибыли в портфеле, поскольку финансовые ресурсы требуются, как правило, лишь для сохранения уже занятых позиций. "Дойными коровами" обычно становятся "звезды" через определенный период времени.

"Собаки" характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Как правило, "собаки" бесперспективны в долгосрочном периоде и представляют незначитель-

ный интерес с точки зрения текущего момента, так как приносимая ими прибыль мала (если вообще существует) и маловероятна в будущем. Обычно такие сферы бизнеса ликвидируют, продают или подвергают стратегии "снятия урожая".

Использование БКГ-матрицы облегчает менеджерам корпорации процесс управления портфелем, который в значительной степени сводится к поддержанию оптимального соотношения между составляющими БКГ-матрицы, которая, однако, имеет ряд недостатков:

- слишком проста и дает только наиболее общее представление о портфеле;
- для конкурентного случая требуется ее модификация с целью повышения информативности;
- не является надежным инструментом для анализа инвестиционных приоритетов. Например, она не позволяет точно определить, какие сферы бизнеса следует инвестировать - "звезд" или "дойных коров";
- не позволяет обоснованно выбрать стратегию по отношению к проблемным сферам бизнеса;
- на практике принадлежность сферы к левому нижнему квадрату не всегда делает ее "дойной короной", так как иногда требуются значительные инвестиции для сохранения рыночной доли и "дойная королева" теряет свои преимущества. Вероятность этого возрастает, когда отрасль вступает в стадию спада.

Для различных отраслей существует различная корреляция между относительной рыночной долей и прибыльностью.

Другой аналитический инструмент портфельного менеджмента - матрица "**General Electric**", или матрица привлекательности отрасли. В ней по оси X отложен конкретный потенциал организации, по оси Y - долгосрочная отраслевая привлекательность. Каждый из континуумов разделен на три зоны, общее количество квадратов в матрице - 9. При расчете конкурентного потенциала может использоваться аддитивная функция с весовыми коэффициентами и набором различных параметров (см. формулу в разделе 3.2), в том числе:

- относительная рыночная доля сферы бизнеса и ее динамика;
- имидж сферы бизнеса и его динамика;
- относительная (по отношению к конкурентам) прибыльность и ее динамика;
- запас ценовой прочности;
- владение информацией о потребителях и рынке;
- сильные и слабые стороны сферы бизнеса;
- технологические возможности;
- профессионализм менеджеров.

При вычислении долгосрочной отраслевой привлекательности может также применяться аддитивная функция с весовыми коэффициентами и соответствующим набором параметров:

- объем рынка и темпы его роста;
- текущая и перспективная среднеотраслевая прибыльность;
- интенсивность конкуренции;
- подверженность влиянию экономических циклов;
- величины производственного и маркетингового эффектов масштабов;
- степень государственного регулирования;
- возникающие угрозы;
- величины входных и выходных барьеров.

Необходимо отметить, что каждая отрасль и сфера бизнеса имеют свои критерии и весовые коэффициенты.

На рис.5.2 приведен пример матрицы "General Electric" для гипотетического портфеля диверсифицированной компании. Радиусы окружностей коррелируют с долями сфер бизнеса в портфеле, величины сегментов внутри них - с рыночными долями сфер бизнеса.

Матрица "General Electric" предназначена для принятия решений в сфере инвестиций в рамках портфеля и дополняет БКГ-матрицу. В частности, ее применение может помочь при принятии решения о перспективах проблемных сфер бизнеса. При использовании данной матрицы компании "General Electric" сформулировала принцип приоритетности инвестиций следующим образом: сферы бизнеса, попавшие в квадраты 12, 11, 21, признаны наиболее приоритетными для инвестиций; сферы бизнеса, попавшие в квадраты 23, 33, 32, считаются наименее приоритетными для инвестиций; сферы в оставшихся трех квадратах являются среднеприоритетными для инвестирования.

Сила конкурентной позиции сферы бизнеса (КСФ)

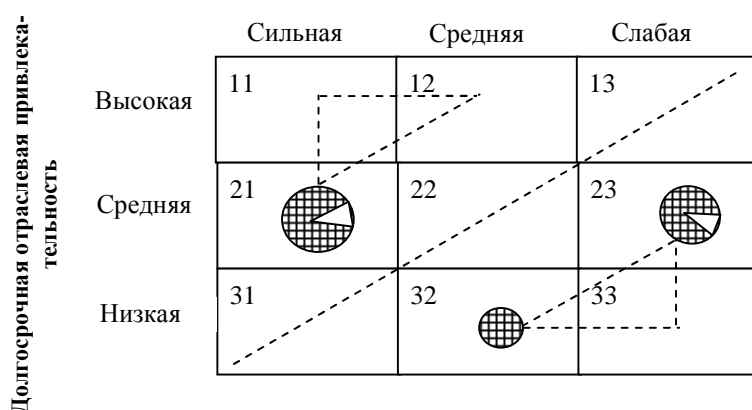


Рис.5.2. Матрица "General Electric" для гипотетического портфеля сфер бизнеса

Другой аналитический инструмент портфельного менеджмента - **матрица Хоуфера, или матрица жизненных циклов отраслей и конкурентного потенциала организации**, предназначенная для оптимизации портфеля сфер бизнеса по параметру "стадия жизненного цикла отрасли". На рис.5.3 по оси *X* отложена конкурентная позиция, по оси *Y* - детализированные этапы жизненного цикла отрасли (внедрение, рост, замедление роста, насыщение, спад). Всего в матрице 15 квадратов. Сферы бизнеса изображаются в виде кругов, размеры которых отражают их соответствующие доли в портфеле, а сегменты - величины рыночных долей сфер бизнеса в соответствующих отраслях. Применение данной матрицы может помочь избежать такой ситуации, когда слишком много сфер бизнеса в портфеле окажется в отраслях на стадиях насыщения и упадка или на стадиях внедрения и роста.

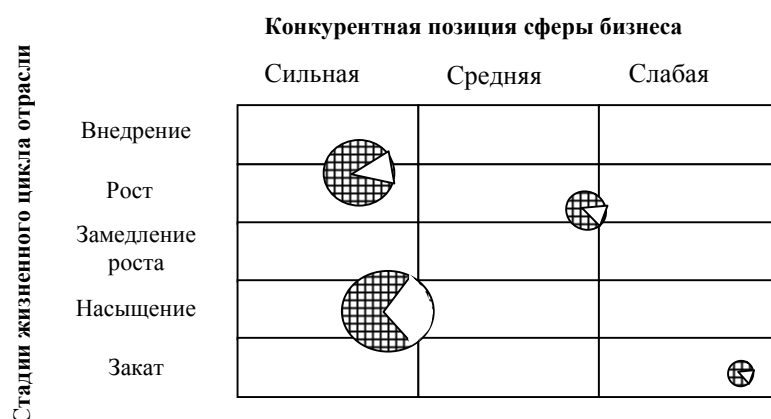


Рис.5.3. Матрица Хоуфера для гипотетического портфеля сфер бизнеса

Вышеописанные инструменты портфельного менеджмента широко используются для расстановки инвестиционных приоритетов между сферами бизнеса и разработки стратегий как для всего портфеля, так и для отдельных его компонентов.

С целью окончательной разработки корпоративной стратегии, в частности для концернов, а также повышения эффективности их функционирования необходима оценка соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии, выполняемая посредством расчета стратегических соответствий между ними. Для этого можно применять матрицу сфер бизнеса, в которой по осям отложены сферы бизнеса портфеля, а в квадратах приведены оцененные по специальной методике величины стратегических соответствий, выраженные в денежных единицах за год, квартал, в процентах годовой, квартальной экономии или дополнительной прибыли.

Как правило, у организации имеется несколько вариантов решения какой-либо стратегической задачи. Например, для достижения цели (увеличить доход фирмы) можно использовать разные пути, в частности:

- снизить издержки производства;
- увеличить объемы продаж;
- выйти на рынок с новым продуктом;

- объединиться с другими предприятиями, чтобы уменьшить конкуренцию, и др.

Каждый из путей открывает разнообразные возможности, требует различных затрат и связан с риском. Так, для увеличения объема продаж необходимо расширение производственных мощностей, увеличение закупок и т.д. Эти действия легко копируются конкурентами. Выбор другого пути решения задачи (через снижение издержек производства) потребует новой технологии, обучения персонала, использования новых методов управления и т.п., что связано с увеличением затрат предприятия. Однако эту стратегию скопировать конкурентам будет сложнее.

Выбор стратегии ограничивается внешними и внутренними условиями и зависит от ресурсов предприятия и риска, на который готово идти его руководство. Если, например, предприятие имеет значительные ресурсы, но не желает рисковать, эффективной может быть стратегия развития продукта. Если же ресурсов недостаточно, может быть выбрана стратегия развития рынка. Поэтому при выборе той или иной стратегии целесообразно составить таблицу, в которой содержалась бы оценка решающих факторов (табл.5.1).

Таблица 5.1

Анализ факторов, учитываемых при выборе стратегий

Фактор	Влияние фактора
Риск	Степень риска не должна превышать 25%
Величина финансовых средств	Располагаемые финансовые средства - не более 25 млн. у.е.
Отношение персонала предприятия к возможным изменениям	Сопротивления со стороны персонала не ожидается, так как сложившаяся ситуация может привести к улучшению экономического положения предприятия
Предполагаемые результаты деятельности после осуществления стратегии	Увеличения прибыли на 10% в год; укрепление конкурентных позиций на рынке

Анализ факторов позволяет сократить количество возможных стратегий до минимума и оценить возможности обеспечения предприятием выбранных стратегий необходимым объемом трудовых, финансовых, интеллектуальных и других ресурсов. Выбор может осуществляться также на основе установления критериев, выполнение которых является обязательным.

Например, прогнозируются период окупаемости затрат, увеличение доли рынка и т.д. Каждому критерию придается определенный вес (от 0 до 1), и по каждому из вариантов стратегий экспертным методом (например, по пятибалльной системе) определяется степень соответствия этим критериям. Суммирование произведений этих величин на веса критериев даст обобщенную оценку по каждому варианту. Наиболее приемлемая стратегия соответствует максимуму этой величины.

Выбор стратегии можно осуществить, используя матрицу, предложенную А. Томпсоном и А. Стриклендом, на осях которой представлены динамика роста рынка продукции и конкурентная позиция предприятия (рис.5.4).



Рис.5.4. Матрица А. Томпсона и А. Стрикленда

5.2. Экономическая оценка стратегий

Главным критерием оценки стратегии является достижение цели фирмы. При этом особое значение придается финансовой оценке стратегии и реализующего ее стратегического плана.

Финансовая оценка стратегического плана основывается на сравнении ожидаемых будущих доходов от его реализации с предполагаемыми затратами. В центре внимания находятся маргинальные потоки денежных средств, прогнозируемые в связи с анализируемым планом. При этом принято ограничиваться анализом только тех потоков денежных средств, которые непосредственно связаны с конкретным планом и в которых должен быть учтен как приток, так и отток денежных средств.

Для упрощения расчетов предполагается, что все поступления денежных средств и выплаты происходят одновременно в конце отчетного периода, например года.

Большинство методов основано на понятии приведенной стоимости.

Будущие поступления денежных средств должны быть дисконтированы, т.е. приведены к их настоящей эквиваленту по соответствующей процентной ставке. Настоящая текущая стоимость будущих поступлений денежных средств вычисляется с помощью формулы сложных процентов:

$$1/(1+i)^n,$$

где i - ставка процента; n - количество лет.

Цель дисконтирования денежных поступлений заключается в учете двух факторов - изменения реальной стоимости денег с течением времени и компенсации риска возможных потерь в процессе реализации плана.

Высокий коэффициент дисконтирования уменьшает прогнозируемый приток наличных средств быстрее, чем меньший коэффициент. В силу этого фирма может компенсировать рискованность стратегического плана, используя более высокий коэффициент дисконтирования.

Ставка дисконтирования должна быть сориентирована на перспективу, поскольку используется для оценки будущих денежных поступлений; ее выбор зависит от конкретных условий реализации стратегического плана и его характеристик. В качестве критерия сравнения эффективности использования капитала можно выбрать стоимость привлечения капитала или прибыльность альтернативных стратегических планов (вмененные издержки). Обе величины характеризуют среднюю прибыльность на инвестиции в активы компании. Определение альтернативных издержек зависит от предположений, сделанных самой компанией, а затраты на привлечение капитала определяются внешними факторами и представляют собой рыночную оценку уровня риска по операциям фирмы.

В основе определения стоимости привлеченного капитала лежит анализ соотношения долга и акционерного капитала в структуре баланса фирмы. Это наиболее доступный индикатор уровня риска по операциям фирмы, однако, он может быть использован в основном для акционерных обществ и фирм, имеющих достаточно долгую кредитную историю. За основу определения стоимости капитала C можно взять средне-взвешенную величину долга (заемного капитала) и акционерного капитала:

$$C = dD + eE,$$

где D , E - стоимость соответственно заемного и акционерного капитала, 96%; d , e - их доля в структуре пассива.

Ставка рефинансирования Центрального банка РФ является одним из основных индикаторов денежного рынка, поэтому часто используется в качестве дисконта при расчете экономической эффективности стратегических планов. Ее применение целесообразно также для проектов, обеспеченных государственными финансовыми ресурсами, стоимость которых жестко привязана к учетной ставке.

Прибыльность альтернативных стратегических планов может также служить основой для выбора коэффициента дисконтирования. Этот критерий показывает, какую прибыльность организации могли бы обеспечить инвестиции в альтернативные варианты. В качестве последних могут выступать: реализация других стратегических планов, вложения в ценные бумаги, кредиты и т.п.

Выбор дисконта для оценки денежных поступлений от реализации стратегических планов связан со среднесрочным (долгосрочным) прогнозированием макроэкономических показателей и конъюнктуры рынка. В быстро изменяющихся условиях (что характерно для России) такие прогнозы могут содержать большую погрешность, поэтому для выбора коэффициента дисконтирования может быть использовано несколько подходов.

Метод расчета чистого приведенного эффекта. Метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции в реализацию стратегического плана с общей суммой дисконтированных чистых денежных потоков, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента r , устанавливаемого аналитиком самостоятельно, исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может получить на инвестируемый капитал.

Допустим, что инвестиции IC будут генерировать в течение n лет годовые доходы в размере P_1, P_2, \dots, P_n . Общая накопленная величина дисконтированных доходов PV и чистый приведенный эффект NPV соответственно рассчитываются по формулам

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k},$$

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC.$$

Очевидно следующее:

- при $NPV > 0$ план следует принять;
- при $NPV < 0$ план следует отвергнуть;
- при $NPV = 0$ план ни прибыльный, ни убыточный.

Преимущество этого метода (по чистой текущей стоимости NPV) заключается в том, что в соответствии с ним окончательная оценка эффективности реализации стратегического плана выражается денежной суммой, благодаря чему облегчается его сравнение с другими взаимоисключающими планами. Поскольку согласно теории целью стратегического плана является максимизация чистой текущей стоимости будущего дохода фирмы (стоимости бизнеса), метод NPV может быть непосредственно использован для принятия решений об эффективности того или иного стратегического плана.

Метод внутреннего коэффициента отдачи (Internal Rate Of Return - IRR). Метод предполагает расчет такой ставки дисконтирования, при которой дисконтированные поступления денежных средств стали бы равны начальным инвестициям в реализацию стратегического плана (т.е. чистая текущая стоимость проекта обращается в ноль):

$$0 = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC.$$

Такая ставка дисконтирования представляет собой процентную ставку, при которой начальные вложения будут полностью возвращены за время реализации плана. В противоположность методу NPV метод IRR основывается на неявном предположении о том, что все промежуточные поступления денежных средств могут быть реинвестированы и обеспечат отдачу, равную внутреннему коэффициенту отдачи оцениваемого проекта.

Метод IRR позволяет определить присущую проекту прибыльность. Вычисленный внутренний коэффициент отдачи сравнивается с требуемым коэффициентом отдачи, и на основании этого сравнения принимается решение о приемлемости стратегического плана.

Расчет IRR требует итерации. Задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю. Соответствующее выполнению условия $NPV = 0$ значение ставки дисконтирования и есть внутренний коэффициент отдачи проекта (плана).

Сравнивая методы NPV и IRR , сложно выбрать приоритетный. В одних случаях более целесообразно использовать метод IRR , тогда как в других - метод NPV (например, когда речь идет о долгосрочных проектах). Поскольку метод NPV обеспечивает сопоставление суммы маржинальных поступлений денежных средств со стоимостью инвестируемого в реализацию плана капитала, то он учитывает как размер, так и характер инвестиций.

Для оценки стратегического плана может быть использован и период окупаемости. Если прибыль распределена во времени неравномерно, то период окупаемости определяется прямым подсчетом числа лет (PP), в течение которых инвестиция в реализацию стратегического плана будет погашена кумулятивным доходом. Общая формула расчета показателя PP имеет вид

$$PP = n,$$

при котором

$$IC - \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} > 0.$$

Период окупаемости - это интервал времени, в течение которого компенсируются первоначальные затраты на реализацию плана. Ясно, что чем он короче, тем привлекательнее стратегический план. Период окупаемости характеризует степень риска реализации плана в зависимости от времени, требуемого для возвращения вложенных средств (чем меньше срок возврата, тем меньше риск).

Другим показателем, используемым при оценке стратегических решений, может служить **индекс прибыльности (PI)**, рассчитываемый по формуле

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} : IC.$$

Очевидно следующее:

- при $PI > 0$ план следует принять;
- при $PI < 0$ план следует отвергнуть;

- при $PI = 0$ план будет ни прибыльный, ни убыточный.

Поскольку этот метод учитывает изменение стоимости наличных денег во времени, его следует признать наиболее точным для выражения общего дохода от инвестирования в реализацию стратегического плана.

Для каждого стратегического плана следует, а иногда и необходимо проводить анализ чувствительности - процедуру моделирования, с помощью которой определяют, смогут ли изменения в переменных модели повлиять на выход проекта. Данный анализ проводится с использованием электронных таблиц.

Контрольные вопросы

1. Какова роль матричных инструментов в стратегическом управлении фирмой?
2. Как используется БКГ-матрица при формировании сфер бизнеса?
3. В чем состоит сущность матрицы "General Electric", и каким образом используется в ней конкурентный статус фирмы?
4. В каких ситуациях следует применять матрицу Хоуфера и каков порядок ее построения для сфер бизнеса компании?
5. Каким образом следует комбинировать методы в стратегическом управлении и какова их роль?
6. Как оценить и выбрать стратегию фирмы?
7. В чем состоит финансовая оценка стратегического плана, реализующего стратегию?

Глава 6. Реализация стратегии

6.1. Влияние организационной структуры фирмы на реализацию стратегии

Наиболее сложным этапом стратегического управления является внедрение новой выбранной стратегии в действующую организацию. Анализ практики работы ряда фирм показал, что существует несколько причин неэффективного управления:

- неадекватная организационная структура;
- неадекватная организационная культура;
- неадекватная технология принятия решений;
- неоптимальное использование менеджерами своего рабочего места;
- несоответствующий уровень компетенции менеджеров.

Для того чтобы разработанная стратегия способствовала реальному повышению эффективности фирмы, необходимо наличие пяти взаимосвязанных составляющих:

- стратега-лидера;
- адекватной структуры организации;
- адекватной культуры;
- принципов и инструментов стратегического управления;
- системы отбора и обучения персонала.

Рассмотрим особенности и возможности изменения организационных структур при реализации выбранной стратегии фирмы.

Для небольших фирм, как правило, характерна функциональная организационная структура управления, для более крупных - линейно-функциональная.

К достоинствам функциональной структуры следует отнести:

- эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- наибольшую пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;
- высокое качество управления операциями в относительно стабильных (рутинных) сферах бизнеса;
- возможность достижения эффектов масштаба и освоения на базе функциональных разграничений.

Недостатки функциональной структуры включают:

- сложность координации различных функциональных подразделений;
- большую вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями;
- излишнюю специализацию и узость управленческого мышления;
- делегирование основной ответственности за эффективность главе исполнительной власти;
- узкофункциональную недалновидность, свойственную данной структуре, что препятствует инновационной деятельности.

Крупными компаниями, ведущими дела в удаленных друг от друга регионах и вынужденными приспосабливаться к специфике конкретных территорий, может использоваться **региональная организационная структура**. Достоинства данной структуры:

- возможность быстрой адаптации корпоративной стратегии к условиям отдельных географических районов;
- делегирование ответственности за получение прибыли нижним управленческим уровням;
- хорошая координация внутри региональных подразделений.

Недостатки региональной организационной структуры:

- сложность сохранения имиджа организации в тех случаях, когда территориальные руководители имеют излишнюю свободу в формировании стратегии;
- возможность возникновения дублирования работ при недостаточной координации, снижающей отдачу от стратегического соответствия.

Перспективными следует признать так называемые **сетевые формы организации бизнеса**. Сети разделяются на три группы: внутренние, стабильные и динамические.

Внутренние сети позволяют достигать конкурентного преимущества посредством создания системы свободного предпринимательства в рамках больших организаций. Основной заложенный в них принцип - взаимодействие между подразделениями организации на основе рыночных ниш.

В *стабильных сетях* значительная часть работ передается подрядчикам, которые могут не принадлежать к основной компании. В *динамической сети* головная организация в рамках достижения своих целей фактически являясь ядром, или "системным интегратором", привлекает внешних независимых разработчиков, производителей, поставщиков, дистрибьюторов.

Механизм реализации стратегии должен учитывать не только действующую структуру управления, но и ситуации, в которых оно будет осуществляться при внедрении новой стратегии.

Различают три типа ситуаций в управлении: 1) управление в условиях относительно спокойной и стабильной внешней и внутренней среды; 2) управление в условиях динамичной внешней среды; 3) управление в условиях кризисной ситуации.

Разновидностями управления в условиях первого типа являются управление на основе контроля, управление по промежуточным результатам. В условиях второго типа разновидностями управления выступают управление по целям (результатам), управление проектами, управление на основе предвидения изменений. К разновидностям управления в условиях третьего типа относятся управление по слабым сигналам, управление в условиях неожиданных событий.

Каждый тип требует соответствующих систем управления, которые характеризуются определенными свойствами и изначально предполагают использование проведенных на практике решений. Например, для систем управления в ситуациях первого типа характерны: применение механистических (бюрократических) организационных структур; высокая централизация управленческих работ; наличие правил, стандартов их выполнения, жестких мер контроля; стиль управления, ориентированный на "порядок", и т.д.

Системам ситуаций второго типа присущи: использование адаптивных организационных структур; децентрализация работ; демократический стиль управления, ориентированный на возможно полное раскрытие интеллектуального потенциала работников, и т.д.

Для систем управления в условиях третьего типа, которые только формируются, характерны: создание на время кризисных ситуаций сетей оперативных групп и проведение их тренировок; перераспределение функциональных обязанностей высшего менеджмента; использование специальных коммуникационных сетей.

Очевидно, что эффективность стратегии, способов и методов их разработки и обоснования, а также условия их реализации будут определяться типом выбранной системы управления.

Решения по содержанию, масштабности и времени осуществления могут быть различными в зависимости от того, какие стороны деятельности предприятия затрагивает стратегия, отсюда и их характер - коренных преобразований или частичных усовершенствований. Различают изменения на микроуровне (проектирование АРМ, совершенствование организационной структуры отдела маркетинга и т.п.), которые касаются упорядочения выполнения отдельных функций, работ, и изменения на макроуровне (совершенствование организационной структуры предприятия, системы планирования и контроля и т.д.), которые относятся ко всей организации в целом или к ее подсистемам.

Поэтому изменения, которые должны быть внесены в работу организации в связи с новой стратегией, могут проявляться в разных формах:

1) изменение как процесс совершенствования технологий управления (принятие решений, нововведения, коммуникации и др.);

2) изменения в рамках концепции так называемых организационных изменений. Это направление отличается от первого тем, что главным объектом исследования и воздействия в системах управления является "человеческий фактор";

3) изменение в рамках концепции так называемого ситуационного выбора; это направление основано на системном и ситуационном подходах. Центральным понятием является "ситуация", под которой подразумевается набор обстоятельств (характеристик), оказывающих влияние на деятельность организации в данный период времени.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в ходе ситуационного выбора:

- Что представляют собой эти обстоятельства и как они влияют на достижение целей организации?
- Как цели должны подразделяться на задачи? Какова между ними связь?
- Какова дифференциация организации (по функциям, продуктам, матричной схеме и т.д.)?
- Как должна быть организована координация деятельности подразделений? Какие организационные механизмы при этом могут использоваться?
- Каковы затраты, необходимые для осуществления управления?

Все изменения, проводимые в организации, осуществляются на плановой основе. План реализации стратегии предусматривает: определение состава мероприятий, очередности и сроков их осуществления, наличие ресурсов, ответственных исполнителей с указанием объемов их прав и полномочий, а также контролируемых показателей и форм контроля. В необходимых случаях для управления ходом разработки и осуществления изменений, а также контроля разрабатываются сетевые модели, процедуры и т.д.

Состав функций подразделений, их права и ответственность должны быть достаточными для достижения поставленных целей. Это означает необходимость четкой подготовки и организации работ по следующим направлениям:

- разделение труда (по функциональным подсистемам, подразделениям, исполнителям и уровням управления);
- установление существующей мощности функциональных подразделений, которая должна быть достаточной для качественного и своевременного выполнения работ;
- устранение дублирования работ или их "потерь";

- создание условий для эффективного выполнения работ с соответствующим информационным, методическим, техническим и кадровым обеспечением.

Оценка обеспеченности целей составом работ, выполняемых подразделениями, производится с помощью функционально-целевого анализа, для проведения которого необходимо: 1) определить состав целей; 2) определить функции подразделения (исполнителя); 3) установить, какие функции необходимы для достижения целей, и построить матрицу "функции - цели"; 4) провести анализ матрицы и сделать выводы о достаточности (или недостаточности) соответствия состава выполняемых в подразделении функций поставленным целям.

Дальнейший анализ должен состоять в выяснении и сравнении нормативного и фактического состава функций, объема работ по функциям их значимости, уровня квалификации работников, технической оснащенности, а затем и затрат на выполнение функций.

Из сравнения фактического и нормативного (закрепленного в документах) состава работ можно сделать выводы относительно недостатков в специализации и распределении работ внутри подразделений, наличии работ, которые в данном подразделении не должны выполняться, и т.д. Сопоставляя нормативный и плановый состав работ, можно сделать заключение о нерациональном использовании трудовых ресурсов, недоработке в штатном расписании, а также об излишних затратах.

6.2. Организационная культура в обеспечении эффективности стратегии

Культуру организации можно определить как совокупность видов неформальных процедур, преобладающих в ней или преобладающую в организации философию относительно того, как наилучшим способом достигать поставленных целей и что определило текущее состояние организации.

Корпоративная культура определяется:

- стилем отношений между сотрудниками, в частности между руководителями и подчиненными, в значительной степени формирующим моральную атмосферу;

- стилем принятия решений;
- стилем управления проблемами;
- стилем отношений с внешними элементами микро- и макросреды;
- отношением к истории организации;
- наиболее распространенным отношением сотрудников к миссии и целям организации;
- реальными и провозглашаемыми руководством ценностями организации;
- этическими стандартами;
- установленными формальными процедурами;
- стилем осуществления изменений в организации.

Культуру организации в значительной степени формируют этические стандарты, основной функцией которых является разграничение "допустимого" и "недозволенного" с моральной точки зрения, а также постулаты веры.

Сферы, относительно которых могут быть сформулированы **постулаты веры**, следующие:

- первостепенность требований потребителей и качества их обслуживания;
- отношение к качеству товаров;
- отношение к инновациям;
- обязанности руководства организации по отношению к сотрудникам;
- ответственность перед акционерами;
- ответственность перед поставщиками;
- ответственность перед обществом;
- охрана окружающей среды.

Этические стандарты могут быть определены по отношению к таким понятиям, как:

- порядочность и строгое соблюдение законов;
- достойное поведение при возникновении конфликтов интересов;
- честность маркетинговых приемов, в том числе при продаже товаров;
- отношение к конфиденциальности внутрифирменной информации;
- получение и использование информации о других организациях;
- политическая деятельность внутри организации;
- использование ресурсов организации;
- управление ценами, контрактами, счетами;
- отношение к поставщикам.

Изменение в сфере культуры не могут происходить быстро, поэтому ее инерционность должна быть учтена при составлении излишне оптимистичных планов. Практика показывает, что в относительно крупных организациях достаточно радикальные преобразования в культуре требуют не менее 3 - 5 лет.

Кроме того, следует учитывать, что в любом процессе изменения существуют четыре этапа.

Первый этап - "разморозка", т.е. создание у субъектов чувства неудовлетворенности (что будет способствовать появлению мотивации к изменениям) посредством наглядного сопоставления существующего "неблагополучного" состояния дел и планируемого "благополучного".

Второй этап - подготовка изменения, предполагающая вовлечение субъектов изменений в процесс разработки "перехода" из одного состояния в другое путем информирования, проведения консультаций, семинаров и т.д. Участие в процессе разработки изменений позволит субъектам изменений чувствовать, что им предстоит реализовывать на практике ими же разработанные идеи.

Третий этап - собственно изменение, осуществляемое при непосредственном участии в этом процессе субъектов изменения. Прямое вовлечение - неперенное условие успеха любых изменений, так как субъекты изменения, во-первых, будут располагать развернутой информацией о ходе процесса изменений, во-вторых, едва ли станут сопротивляться самим себе. Однако следует иметь в виду, что степень вовлеченности субъектов имеет свое оптимальное значение. При слишком активном вовлечении возрастает вероятность ослабления или даже потери контроля за изменением, кроме того, может существенно возрасти время проведения изменений.

Четвертый этап - "заморозка", на котором создаются условия для закрепления осуществленных изменений. Обычно на этом этапе дорабатываются формальные процедуры, нереализованные ранее из-за высокой степени неопределенности.

В процессе планирования изменений рекомендуется пользоваться моделью "поля сил" (рис.6.1), в рамках которой вводятся понятия движущих и сдерживающих сил.

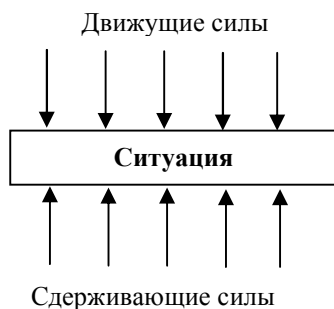


Рис.6.1. Модель "поля сил"

Например, необходимо оценить вероятность успешной реализации изменения. Имеются факторы, благоприятствующие изменению - движущие силы, и неблагоприятные - сдерживающие силы. Мощность тех или иных сил графически выражается толщиной соответствующих стрелок. Суть анализа "поля сил" заключается в оценке степени влияния сил обоих направлений и определении направления и модуля результирующей силы. Основное достоинство модели - простота и наглядность. Она дает возможность учитывать пока еще не проявившиеся, потенциальные силы, а также позволяет прояснить вопрос о трансформации одного рода сил в другом.

Внедряя новую стратегию, многие фирмы исходят из того, что она должна быть согласована с подходом так называемого организационного развития.

Процесс организационного развития базируется на концепции "трех состояний":

- будущее состояние (где организация хотела бы находиться);
- настоящее состояние (где организация находится сейчас);
- переходное состояние (от настоящего к будущему).

Организационное развитие как процесс включает семь этапов:

- определение миссии организации;
- оценка внешних и внутренних условий;
- сбор данных;
- обеспечение вовлеченности в процесс перехода;
- постановка целей изменений;
- осуществление изменений и реализующих их мероприятий;
- оценка и закрепление изменений.

Критерием степени действенности системы стратегического управления в организации является то, в какой степени она стала "самообучающейся", т.е. удовлетворяющей двум условиям: неуклонному повышению компетентности сотрудников посредством их постоянного обучения; непрерывному аккумулярованию,

обработке и применению опыта работы в условиях нестабильности и неопределенности во внешней и внутренней среде.

Таким образом, оценивая эффективность деятельности организации различного уровня, необходимо прежде всего исходить из их стратегических позиций и установок, умения предвидеть обстановку и гибко приспосабливаться к ней, удовлетворяя не только требованиям потребителей, но и персонала, работающего в организации и реализующего выбранную менеджерами стратегию.

Контрольные вопросы

1. Каковы условия успешной реализации стратегии фирмы?
2. В чем заключаются основные причины неэффективного управления фирмой?
3. Как влияет организационная структура управления фирмой на реализацию стратегии?
4. Какие виды структур в бизнесе наиболее перспективны?
5. Какие факторы сдерживают процесс изменений в организации?
6. В чем состоят отличия управления в ситуациях различных типов?
7. Что понимается под организационной культурой фирмы и чем она определяется?
8. Какие существуют этапы введения изменений в организацию?
9. Что понимается под организационным развитием фирмы?
10. Какова роль менеджеров разных уровней управления в реализации стратегии фирмы?

Заключение

Стратегическое планирование и управление фирмой требуют высокой квалификации менеджеров при решении задач, начиная от корпоративного уровня (если речь идет о крупных образованиях) и заканчивая отдельными сферами бизнеса (стратегическими бизнес-единицами). У каждого бизнеса свой потенциал и свои цели. Поэтому необходима классификация различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности для разработки и реализации самостоятельных стратегий и выделения соответствующего финансирования каждой из них.

Менеджер, ответственный за осуществление стратегического планирования и получение прибыли, становится особенно важной фигурой в условиях обострения конкуренции на рынке услуг. Стратегическому менеджеру приходится совместно с маркетологами контролировать большинство факторов, влияющих на уровень прибыли. В сферу его деятельности попадает определение основных полей конкуренции, среди которых: промышленное поле; поле продуктов и направлений деятельности; поле основных деловых навыков и способностей фирмы; поле рыночного сегмента; поле вертикальной интеграции; а также географическое поле.

Важным аспектом деятельности менеджера становится определение бизнеса в терминах групп потребителей, нужд потребителей и технологий. При этом следует требовать одинаковой эффективности от всех сфер бизнеса. Эффективную поддержку менеджеру в принятии стратегических решений оказывают графические и математические модели.

Однако нельзя забывать, что результаты моделирования определяются прежде всего избранной системой показателей, присваиваемыми им весами, которые часто и создают возможность манипулирования.

Особое внимание должно быть уделено выявлению, эффективному учету и использованию стратегических соответствий между сферами бизнеса, знание роли которых в обеспечении фирмы помогает уменьшить неоправданные затраты и выбрать те сферы ее деятельности, которые будут наиболее перспективными.

Необходимость отслеживания основных факторов макросреды, значимых элементов микросреды, их влияния на возможности получения прибыли и удержание конкурентных позиций фирмы влечет за собой обращение к современным информационным средствам и технологиям (в том числе Интернет). Их роль особенно важна при контроле выполнения ежегодных планов прибыльности, эффективности, собственно стратегическом контроле и анализе сбыта, доли рынка, соотношения затраты/объем продаж, а также при финансовом и оценочном анализе. Наряду с контролем за плановыми показателями, осуществляемым на основе оценок по покупателям (количество новых, неудовлетворенных, "потерянных"; информированность и предпочтение целевого рынка; качество продукта и уровень сервиса), а также на базе оценок по акционерам, способным оказывать влияние на деятельность фирмы, требуется контроль прибыльности (по продуктам, территориям, группам покупателей, сегментам, каналам сбыта). Поэтому финансовый анализ в сочетании с маркетинговым служит базой при пересмотре стратегического подхода к рынку и поведению фирмы на нем.

С развитием современных средств коммуникаций стратегическое планирование и управление приобретают новые черты и организационные формы. Появление таких понятий, как "электронная коммерция" и "*электронные рынки*", создает возможность в будущем более быстрого изменения цен. Фирмы смогут варьировать ценами по несколько раз в день в зависимости от объема спроса и предложения. Таким образом, появляется "управление ценами по доходу". Получение большего количества оперативной информации позволит продавцам гибко манипулировать ценами, а потребителям - ориентироваться в ситуации по всему миру, что повлечет за собой сокращение количества посредников. Постоянный доступ к информации о товарах-конкурентах и электронных сообществах, возможность обмениваться опытом и знаниями создадут предпосылки для появления новых способов удовлетворения потребностей покупателей в услугах, а значит, и более прогрессивных технологий поведения в мире электронных бизнес-систем. При этом роль менеджеров возрастает и требования к ним станут еще более жесткими, так как малейшая ошибка в принятии решения повлечет за собой цепь погрешностей в глобальном масштабе.

Литература

1. **Томпсон А.А., Стрикленд Д.Ж.** Стратегический менеджмент: учеб. для вузов: Пер. с англ. / *Под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой.* - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
2. **Чернов С.Е.** Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления: курс лекций. Гл.1. Стратегический менеджмент и организационное развитие. - М.: ИНЭП, 2002.
3. **Глумаков В.Н., Максимцев М.М., Манышев Н.И.** Стратегический менеджмент. Практикум: учеб. для вузов. - М.: Вузовский учебник, 2008.
4. **Моисеева Н.К.** Стратегическое управление туристической фирмой. - М.: Омега-Л, 2008.
5. **Кэмпбел Д.** Стратегический менеджмент. - М.: Проспект, 2003.

Приложение

Ситуации по курсу "Стратегический менеджмент"

Для закрепления знаний, полученных в ходе лекционных занятий, студентам предлагается ряд заданий для обсуждения в классе и/или в виде письменных работ, которые выполняются с помощью метода "case-study". Основные правила и рекомендации для проведения анализа ситуаций представлены ниже.

1. Прочитайте описание задания быстро, для того чтобы в целом понять, о каком типе организации идет речь и каково влияние внешних факторов. Не слишком беспокойтесь о деталях на этом этапе.

2. Прочитайте задание более внимательно. Попытайтесь установить и оценить миссию организации, ее цели и стратегию. В ситуации они могут быть не указаны четко, вы должны постараться определить их самостоятельно. Затем отложите задание на некоторое время.

3. Прочитайте ситуацию еще раз. Тщательно изучите материал и установите ключевые стратегические факторы. Где это необходимо, используйте соответствующие понятия и инструменты анализа для изучения организации. Рассмотрите ресурсоспособность фирмы, ее внутренние сильные и слабые стороны. Проведите финансовый анализ. Также рассмотрите внешние факторы и определите возможности фирмы и угрозы.

4. Расположите сильные и слабые стороны, возможности и угрозы по степени их важности. Из этого анализа определите возможные стратегии фирмы. Эти стратегии должны решать проблемы данной ситуации. Укажите цели, которые должна достичь компания.

5. Оцените каждую из альтернативных стратегий, учитывая внешние и внутренние факторы, влияющие на компанию, ее миссию и установленные вами цели. После рассмотрения "за" и "против" всех альтернативных стратегий сделайте выбор стратегии, которую рекомендуете как лучший вариант при данных обстоятельствах.

6. Составьте рекомендации для фирмы, как следовать вашей стратегии с учетом четырех областей применения стратегических инструментов: организационная структура, корпоративная структура, трудовые ресурсы (особенно "верхушка" руководства) и мотивация. Вы должны гарантировать, что между этими четырьмя категориями и новой развиваемой стратегией есть согласованность.

7. Предложите систему контроля, чтобы гарантировать, что рекомендованная стратегия выполнялась бы как и планировалось.

ОАО "РОКО"

Наша компания - российский лидер по производству кожгалантереи и верхней одежды из натуральной кожи. Мы уверены, что вас заинтересуют современный стиль, высокое качество и конкурентные цены наших изделий. Мы предлагаем женские сумочки из высококачественной натуральной кожи, мелкую кожгалантерею, пальто, плащи, куртки, юбки и брюки.

Широкий ассортимент моделей и большой выбор материалов выгодно выделяют продукцию "РОКО", делая ее конкурентоспособной. Все модели сшиты из материалов и комплектующих лучших мировых производителей.

Основные реквизиты организации представлены в табл. III.

Таблица III

Информация об ОАО "РОКО"

Общая информация	
Генеральный директор	Шейнис Виктор Зиновьевич
Форма собственности	ОАО
Среднее число работников	75
Реквизиты	
КС	30101810500000000536
РС	40702810300000000223
Банк	МКБ "Сатурн"
БИК	044583536
Контактная информация	
Почтовый адрес	105318, РФ, Г. Москва, Измайловское шоссе, 28

Окончание табл. III

Общая информация	
Юридический адрес	105318, РФ, Г. Москва, Измайловское шоссе, 28
Телефон	(095) 369-08-46
Факс	(095) 166-15020
Сайт предприятия в Интернете	http://www.rmt.ru/roco
Электронная почта	roco@rmt.ru

За время существования предприятие превратилось в современное многопрофильное производство, выпускающее модную одежду из кожи и кожгалантерею. Предприятие имеет собственную модельно-конструкторскую базу, возглавляемую опытными специалистами высокого класса, что позволило создать собственный почерк и стиль выпускаемой продукции. Широкое ассортиментное производство имеет высокую мобильность, обеспечивая смену ассортимента в течение 2 - 3 дней. По уровню моделирования и качеству исполнения продукция предприятия признана импортозамещающей. Организационная структура "РОКО" представлена на рис.П1.

Мы производим изделия с учетом самых последних веяний мировой моды, используя только высококачественное сырье, вспомогательные материалы и фурнитуру. За 15 лет работы изделия нашей фирмы завоевали доверие и заслуженное уважение у москвичей, что подтверждено рядом наград и дипломов.

Правительство Москвы, учитывая заслуги ОАО "РОКО", предложило нашему предприятию открыть на Измайловском шоссе, 28 магазин "Московские товары". Продукцию из кожи и кожгалантерею производят в условиях строгого контроля над всеми технологическими процессами, что исключает недостатки, связанные с поточным изготовлением. Использование отборной кожи и лучшей фурнитуры импортного производства обеспечивает изготовление изделий класса "люкс". Помимо выпуска традиционных моделей из натуральной кожи на нашем предприятии освоен модельный ряд в комбинациях натуральной кожи и кож, имитирующих шкуры экзотических животных. Строгий подбор сочетания фактуры, цвета кожи и применяемых материалов позволяет создать истинные шедевры верхней одежды и кожгалантерейной продукции. В Москве изделия подобного класса выпускаются только у нас!



Рис.П1. Структура компании "РОКО"

Вас интересует современный стиль, высокое качество и наши конкурентные цены.

Мы предлагаем плащи, куртки из кожи и дубленочного материала, женские сумочки, мелкую кожгалантерею.

Швейные изделия, выпускаемые нашим предприятием, вот уже 15 лет отличаются не только высоким качеством исходного сырья, но и нетрадиционным подходом к сочетанию используемых материалов. Модели и конструкции наших изделий способны удовлетворить самые взыскательные вкусы покупателей всех возрастных групп. Размеры выпускаемой одежды от 44 до 58. В случае необходимости, по просьбе покупателя производится мелкая индивидуальная подгонка изделия. Особое внимание при подготовке новых моделей наши модельеры уделяют созданию изделий молодежной группы.

Принимаются эксклюзивные заказы, эскизы на разработку сумок и аксессуаров с любым подбором цвета, декора и стилового направления. Возможна индивидуальная работа с клиентом, формирование цены в зависимости от используемого материала (сорта кожи, меха).

История развития ОАО "РОКО". Открытое акционерное общество "РОКО" было создано в конце 1990 г. В те годы предприятие стало смело заявлять о себе на далеко не самом простом, а самое главное, предельно насыщенном ширпотребом рыночном пространстве Москвы. Перед ним остро стоял вопрос: как выжить в этих условиях? Самое главное заключалось в необходимости подбора команды профессионалов. Эта задача была достаточно быстро решена за счет сохранившихся в то время хороших деловых связей, а также в результате активного сокращения сотрудников из аппарата разного рода министерств, в которых было немало первоклассных специалистов.

Следующий этап - приобретение оборудования и подбор рабочих. Хотя он и оказался непростым, но был в течение 2 - 3 месяцев успешно пройден.

ОАО "РОКО" расположилось в старых цехах одного из предприятий легкой промышленности, которое в последние предреформенные годы было перебазировано во вновь возведенные здания в другом районе Москвы.

После этого руководству нужно было убедить своих подчиненных в том, что необходимо осваивать выпуск продукции, которая на равных смогла бы конкурировать с лавиной хлынувшего в страну ширпотребом.

В 1991 г. предприятие стало производить женскую и мужскую одежду из натуральной кожи. Этот сегмент рынка в то время был абсолютно свободным. Из отличного импортного сырья стали шить модную одежду - куртки, юбки, костюмы, пиджаки и т.д.

Продукция прекрасно продавалась, однако через некоторое время у предприятия возникла одна неразрешимая проблема - в перечень подакцизных товаров, наряду с предметами роскоши, была включена и кожаная одежда. Таким образом, с каждого готового изделия оно должно было перечислить налог в размере 35%, что, естественно, сделало нерентабельным производство кожаной одежды. Такой шаг со стороны российского правительства иначе как полным незнанием вопроса ничем нельзя было объяснить.

Поэтому было решено полностью свернуть эту часть производства. Впоследствии был найден остроумный выход - стали шить комбинированную одежду, в которой кожа верха сочеталась с трикотажем и тканью, а поскольку удельный вес кожи в изделиях занимал менее 50% от общей площади, то от акцизного налога фирма таким образом уходила и продолжала предлагать покупателям хорошие изделия по вполне разумным ценам.

Борьба за покупателя продолжалась, и было решено создать на производстве второе, совершенно новое для фирмы направление - производство кожгалантерейной продукции: женских сумок, мужских визитниц, мелкой кожгалантерии.

Такое решение о диверсификации производства позволило фирме, прежде всего, преодолеть трудности сезонной реализации верхней одежды и одновременно проверить себя в конкурентной борьбе по выпуску и реализации совершенно нового для себя товара.

Также удалось привлечь истинных патриотов данного вида деятельности, и теперь "РОКО" - пусть маленькое, но многопрофильное предприятие.

В те времена практически не выпускалась дорогая кожгалантерея, а то, что было на прилавках, могло удовлетворить вкусы разве что неразборчивого и неизбалованного покупателя.

Сейчас сумки ОАО "РОКО" из натуральной кожи считаются лучшими в Москве, и хотя по количественным показателям фирма не может конкурировать с такими крупными фабриками, как "Галант" и "Медведково", но зато дизайн и качество сложных моделей и конструкций привлекают истинных ценителей такой высококлассной продукции.

Наступили новые времена. Фактически вся торговая сеть в Москве была приватизирована, и трудно было пробиться к покупателю через прилавок, за которым стоял хозяин нового торгового места, который был далек от желания поддерживать отечественного производителя.

В 1997 - 1998 гг. Правительство Москвы и прежде всего Департамент науки и промышленной политики решили рискнуть и предоставили московским производителям право торговать летом 1998 г. на лучших торговых площадях столицы.

Ярмарка "Московский караван", в которой объединились более 40 предприятий, в цивилизованном виде, фирменных палатках, под надзором и непосредственной помощи руководителей префектур ежедневно с утра до позднего вечера предлагали москвичам изделия московских товаропроизводителей легкой промышленности. Всю эту многочисленную рать производителей объединила финансово-промышленная группа "Трехгорка" и ее генеральный директор В.П. Варфоломеев.

Результаты превзошли все самые смелые ожидания. Продукция шла нарасхват, предприятия стали быстро возвращать в оборот финансовые средства, что позволило им хоть немного перевести дух. К этому времени подоспел август 1998 г. - и тут, как и следовало ожидать, отечественные товары стали еще более востребованными в связи с резким уменьшением поступления импортных изделий.

ОАО "РОКО" получило золотую медаль за модель женского пальто и серебряную медаль за модель сумки из натуральной кожи в конкурсе "Лучший отечественный товар", который проходил в рамках 6-й Выставки-ярмарки "Регионы России-2001" на ВВЦ.

В настоящее время ОАО "РОКО" значительно расширило ассортимент предлагаемой продукции (табл.П2).

Таблица П2

Товарный ассортимент ОАО "РОКО"

Ассортимент	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2008 г.	2009 г.
Пальто	1340	1498	1376	7500	8010
Костюмы	3750	2346	2216	2160	2200
Брюки	7640	7868	7120	7300	7220
Юбки	5360	6140	5125	5554	5320
Куртки	3660	2990	3340	5000	5198
Сумки женские кожаные	1440	1534	1748	2500	2610
Пальто из кожи	435	-	-	9030	9288
Костюмы из кожи и ткани	648	780	942	-	-
Платья	2235	2514	3715	-	-

Основными товарами, производимыми фирмой, являются:

- кожгалантерейные товары;
- одежда готовая из шерстяных тканей;
- одежда готовая из тканей из химических волокон;
- одежда готовая из тканей из смесовых волокон;
- пальто;
- плащи;
- куртки;
- накидки;
- пелерины;
- одежда готовая из смесовых тканей шерсть - синтетика;
- одежда готовая из искусственной кожи;
- одежда готовая из натуральной кожи;
- сумки;
- ремни и пояса из натуральной и искусственной кожи;
- аксессуары из кожи, кожзаменителей и пластика;
- товары для украшения быта.

Наряду с производством готовой продукции, фирма ОАО "РОКО" занимается эксклюзивными заказами, изготавливая одежду, сумки и прочую кожгалантерею по эскизам заказчика.

Помимо розничных клиентов ОАО "РОКО" работает и с оптовиками. Предлагаются следующие услуги:

- оптовые закупки в офисах оптовых продаж;
- разработка лекал с правом собственности заказчика и защиты его эксклюзивных прав;
- пошив изделий из сырья заказчика под его собственной маркой;
- гибкая система скидок.

Продукцию компании ОАО "РОКО" можно приобрести в фирменном магазине "Московские товары" по адресу: г. Москва, Измайловское шоссе, 28. Кроме того, товары под маркой "РОКО" представлены на витринах таких известных торговых домов, как магазин "Эксклюзив_М", "Торговый Дом Люкс" в Олимпийской деревне, магазин "Ливорно 2", "Галерея Аэропорт", "Фабрико Говацци", торговый комплекс "Калужский", "Олимпик Плаза", "Ферранте", торговый дом "Крестовский".

Основные финансовые показатели ОАО "РОКО" представлены в табл.П3, П4. Перечень основных конкурентов по отдельным видам продукции в периоды с 1999 по 2009 г. - в табл.П5 - П8.

Ситуация на ОАО "РОКО". Во втором полугодии 2001 г. генеральный директор швейного предприятия "РОКО" Виктор Пильняков на расширенном собрании акционеров представил результаты рыночных исследований первого полугодия 2001 г., в которых подчеркивалось, что зарубежные конкуренты фирмы стали поставлять на наш рынок более качественную и модную продукцию по относительно низким ценам. Вследствие этого ситуация для российских производителей одежды, в том числе и для ОАО "РОКО", на рынке осложнилась: объемы продаж стали падать и представители торговли снизили закупки у российских производителей. Перед фирмой возникла проблема удержать свои позиции на рынке швейной продукции.

После обсуждения возникшей проблемы было предложено несколько путей ее решения. Самым перспективным, по мнению собравшихся, было предложение о создании собственной сбытовой сети. При обсуждении этого предложения Виктор Пильняков подчеркнул, что самое главное в производстве и торговле - это покупатель. Необходимо думать о нем, производя хороший товар, создавать для него приятную обстановку в магазине и подобрать таких продавцов, которые уменют найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Это - не просто слова, а переворот в сознании, равный по своему значению перевороту в экономике, которая переходила от плана к рынку.

В 2002 г. руководство ОАО "РОКО" приступило к реализации данной стратегии. Был разработан грамотный и четкий план действий. Цепочки ценностей предприятия и затраты представлены в табл.ПЗ - П10.

В результате активных и продуманных действий за сравнительно небольшой промежуток времени фирме удалось открыть на Измайловском шоссе, 28 свой собственный фирменный магазин "Московские товары".

В период с 2002 по 2005 гг. фирма функционировала довольно успешно. Благодаря высокому уровню профессионализма, многолетнему опыту работы в области производства фирме "РОКО" удалось зарекомендовать себя в качестве одного из ведущих отечественных производителей высококачественной и креативной продукции.

Таблица ПЗ

Бухгалтерский баланс ОАО "РОКО"

АКТИВ	Код строки	1999 г.	2000 г.	2001 г.	...	2008 г.	2009 г.
I. Внеоборотные активы							
Нематериальные активы (04, 05)	110	110	275	169	...	630	436
Основные средства (01, 02)	120	19375	22819	24586	...	52280	48929
Долгосрочные финансовые вложения (58, 59)	140	24	36	36	...	83	92
Итого по разделу I	190	19509	23130	24791	...	52993	63852
II. Оборотные активы							
Запасы	210	5047	6049	7852	...	13859	20217
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	220	179	280	...	410	721
Дебиторская задолженность	230	7907	9421	7516	...	21584	19352
Денежные средства	260	560	722	341	...	1654	878
Итого по разделу II	290	13734	16371	15989	...	37507	41168
БАЛАНС	300	33243	39501	40780	...	90500	105020
Пассив							
III. Капитал и резервы							
Уставной капитал (80)	410	110	167	167	...	383	430
Добавочный капитал (83)	420	25327	26747	27739	...	61280	71436
Резервный капитал (82)	430	80	50	50	...	115	129
Целевые финансирование и поступления (86)	450	947	1731	-	...	3966	-
Нераспределенная прибыль прошлых лет (84)	460	3767	8517	5841	...	19512	15042
Нераспределенная прибыль отчетного года (84)	470	-	-	2502	...	1	6443
Итого по разделу III	490	26354	37212	36299	...	85256	93480

IV. Долгосрочные обязательства							
Прочие долгосрочные обязательства	520	8	5	5	...	11	13
Итого по разделу IV	590	8	5	5	...	11	13
V. Краткосрочные обязательства							
Кредиторская задолженность	620	2101	2284	2239	...	5233	5767
Доходы будущих периодов (98)	640	1	-	2237	...	-	5760
Итого по разделу V	690	3140	2284	4476	...	5233	11527
БАЛАНС	700	33243	39501	40780	...	90500	105020

Таблица П4

Отчет о прибылях и убытках ОАО "РОКО"

Наименование показателя	1999 г.	2000 г.	2001 г.	...	2008 г.	2009 г.
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности						
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	25343	31824	22963	...	82106	59300
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20020	25399	19048	...	65530	49144
Коммерческие расходы	768	559	998	...	9555	2575
Прибыль (убыток) от продаж	4555	5866	2917	...	5866	7526
II. Операционные доходы и расходы						
Прочие операционные доходы	90	394	163	...	0	421
Прочие операционные расходы	100	212	129	...	4300	333
III. Внеоперационные доходы и расходы						
Внеоперационные доходы	120	285	80	...	0	207
Внеоперационные расходы	190	110	292	...	2190	754
Прибыль (убыток) до налогообложения	4357	6223	2739	...	10	7055
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	150	431	237	...	3	612
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	4207	5792	2502	...	7	6443
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (строки 160 + 170 – 180)	420	5792	2502	...	7	6443

Таблица П5

**Товарный ассортимент конкурентов ОАО "РОКО" по производству
швейных изделий на рынке Москвы**

Товарный ассортимент	АО Ока			АО Черемушки			АО Космос		
	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.
Пальто	900	1270	1750	1410	1670	1480	3070	4560	8970
Плащи	290	467	309	492	309	540	1750	1410	1670
Костюмы	2500	2835	2960	1415	1381	1396	1410	1560	1670
Платья	4580	4470	5290	7430	8230	8330	9400	8660	8907
Брюки	1942	1780	1938	2338	1116	1286	1933	2342	3140
Юбки	1056	1973	2037	2980	2420	2240	2135	2640	2530
Сорочки	1402	1325	1392	1425	1450	1456	2423	2245	2210
Куртки	1534	1341	1260	1315	1285	1349	1421	1510	1540

Окончание табл. П5

Товарный ассортимент	АО Вымпел			ООО Люк ЭМПП			АООТ Любава		
	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.
Пальто	13260	12640	13360	4020	3250	3920	1560	2730	2980
Плащи	9420	7800	9380	2340	998	840	956	902	920
Костюмы	4580	4470	5290	1743	1823	1833	1138	1050	1144
Платья	10500	11440	17330	500	1440	1730	1670	1480	1348
Брюки	9380	11240	10350	650	749	821	458	447	529
Юбки	5156	6273	6298	1242	1224	1211	938	1138	1050
Сорочки	3340	3290	3366	938	1338	1150	848	1122	1229
Куртки	7341	7560	7245	407	492	529	743	823	834

Таблица П6

Товарный ассортимент конкурентов ОАО "РОКО" по производству изделий из кожи

Ассортимент	Глория			Россиянка			ПТН Инвест		
	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.
Сапоги женские из кожи (пар)	2540	2641	2340	1540	1677	1898	893	1051	1953
Пальто из кожи (шт.)	301	250	151	141	175	163	203	197	153
Сумки женские из кожи (шт.)	245	431	605	-	805	935	111	233	313
Комбинированные костюмы из кожи и ткани (шт.)	121	113	125	-	-	-	341	235	345

Окончание табл. П6

Ассортимент	К.О.Л. Мода			ОАО Синар			Александр и Я		
	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.	1999 г.	2001 г.	2005 г.
Сапоги женские из кожи (пар)	531	642	502	787	791	801	1314	1430	1441
Пальто из кожи (шт.)	435	502	441	126	95	-	241	202	185
Сумки женские из кожи (шт.)	-	647	891	1011	1113	1215	-	535	811
Комбинированные костюмы из кожи и ткани (шт.)	-	235	436	-	-	76	126	197	215

Таблица П7

Товарный ассортимент конкурентов ОАО "РОКО" по производству швейных изделий на рынке Москвы (в шт.)

Товарный ассортимент	АО Ока		NORTHBLOOM		MASTER Classic		АО Вымпел		ООО Люк ЭМПП	
	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.
Пальто	3805	4200	7800	3100	2754	3100	14040	14550	4756	5920
Плащи	4000	4150	6500	1800	1565	1800	10900	11000	2440	1940
Костюмы	3700	3500	4200	4530	1769	1100	4895	5346	2370	2533
Платья	6100	5750	3550	3760	5176	5300	18440	19020	4235	4670
Брюки	3240	3540	2760	2500	3780	4200	2345	2560	3145	3450
Юбки	4150	4120	3800	4100	3856	3980	3957	3740	3870	3634
Сорочки	2640	2800	3200	2900	2745	3125	2530	2680	2225	2034
Куртки	3200	3600	5900	1100	4125	1100	7860	8500	1325	1529

Таблица П8

Товарный ассортимент конкурентов ОАО "РОКО" по производству швейных изделий из кожи

Товарный ассортимент	Глория		Марго		ПТН Инвест		К.О.Л. Мода		Александр и Я	
	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.	2008 г.	2009 г.
Сапоги женские из кожи (пар)	2870	3550	3657	3898	4034	3953	2237	2502	4267	4441
Пальто из кожи (шт.)	4380	6151	5782	6163	6732	7153	6328	6441	6348	8185
Сумки женские из кожи (шт.)	856	1605	2200	1935	2253	2313	1734	1891	2670	2811
Комбинированные костюмы из кожи (шт.)	398	481	-	-	3784	4345	1785	1650	2850	3215

Таблица П9

Цепочка ценностей компании "РОКО"

Показатели	Количественные значения покупателей
Розничная цена (тыс. руб.)	1,376
Розничная наценка	0,294 (26% от оптовой цены)
Оптовая цена (тыс. руб.)	1,092
Оптовая наценка	0,182 (20% от валового дохода)
Валовой доход на единицу продукции	0,91
$\text{Валовой доход на единицу продукции} = \frac{\text{Выручка} - \text{Себестоимость}}{\text{Объем продаж}}$	

Таблица П10

Издержки продаж

Показатели	Процент от валового дохода
Перевозки	4
Маркетинг	2
Административные издержки	2
Общие издержки	8
Чистый доход	92
Фактические издержки продаж	10

Доходы от продажи	82
-------------------	----

Таблица III

Себестоимость реализованной продукции

Наименование статей затрат	Процент от валового дохода
Сырье	28
Основные материалы	30
Трудозатраты на производстве	2
Амортизация	2
Общая себестоимость	62
Чистый доход от продаж	15

Однако в 2005 г. перед фирмой ОАО "РОКО" в лице нового генерального директора Шейниса Виктора Зиновьевича встал закономерный вопрос о дальнейшем развитии и расширении деятельности.

Одной из предложенных альтернатив было расширение существующей сети сбыта посредством создания собственного интернет-магазина. Это позволит фирме реализовать дальнейшую экономию на торговых посредниках и обеспечить конкурентное преимущество по издержкам, а следовательно, это позволит компании значительно увеличить объем продаж и долю рынка за счет привлечения новых клиентов из разных уголков России и стран ближнего зарубежья.

Ситуация на рынке товаров легкой промышленности

В 2001 г. в товарных ресурсах розничной торговли выросла доля импортных товаров. В сопоставимых ценах их доля во II квартале была равна 39, в III - 41, в IV - 47, в I кв. 2001 г. - 44 и во II - 45%. Аналогичная тенденция и в период с 2008 по 2009 г.

В 2000 г. по сравнению с 1999 г. организованный импорт швейной и трикотажной одежды увеличился на 34,4%. При этом основной рост произошел во II полугодии (завезено на 47% больше, чем в I полугодии 2000 г.).

Рост объема импорта одежды (включая трикотажную) продолжился и в 2001 г., и в I полугодии 2001 г. (без учета "челноков") ее завезено на 72% больше, чем в I полугодии 2000 г. (обуви больше на 88%), и на 13,3% больше, чем во II полугодии 2000 г. В июле 2001 г. объем импорта одежды был на 67,7% больше, чем в июле прошлого года. За 7 месяцев импорт одежды из стран дальнего зарубежья увеличился в 2,2 раза, а из стран СНГ - на 31,4%.

На долю товаров легкой промышленности приходится пятая часть всех продаж в розничной торговле - более 260 млрд руб. за I полугодие 2001 г. Продажа товаров отрасли в последнее время увеличилась почти по всем основным группам меньшими темпами, чем общий объем продаж. В I полугодии 2001 г. оборот розничной торговли был на 18,4% больше, чем в I полугодии 1999 г., продажа же швейных изделий увеличилась всего на 3,2%, обуви кожаной - на 3,5%, мехов и меховых изделий - на 5,5%. Больше всего выросла продажа верхних трикотажных изделий (на 18,6%) и чулочно-носочных изделий (на 16,1%). В 2005 г. наблюдалось увеличение оборота розничной торговли в среднем на 11,4% по отношению к 2008 г. Продажа товаров в отрасли увеличилась по всем основным группам: объем продаж тканей увеличился на 7,9%, швейных изделий - на 10,8%, верхней одежды из трикотажа - на 3,7%, бельевого трикотажа - на 23%, кожаной обуви - на 9,6%. Наибольший рост оборота был отмечен в области продажи меха и меховых изделий (42,2%) и чулочно-носочных изделий (29,5%).

Основной объем продажи товаров легкой промышленности по-прежнему происходит на вещевых и смешанных рынках. В 2001 г. их доля в общем объеме продаж на рынке составляет 41%, в 2004 г. - 43,2%, в 2009 г. - 44%.

После увеличения доли покупок на рынках в 1999 г. по сравнению с 1998 г. (швейных изделий с 72,4 до 76,1%, трикотажных - с 67,2 до 72,9%, обуви - с 63,8 до 67,3%) в дальнейшем наблюдалось ее уменьшение. В период с 2008 г. по 2009 г. наблюдался рост продаж меха и меховых изделий (на 0,4%), а также кожаной обуви (на 1,7%) и верхнего трикотажа (на 1,5%). По всем остальным позициям идет тенденция их снижения (ткани - снижение на 0,7%, швейные изделия - на 3,9%, бельевого трикотажа - на 0,6%, чулочно-носочные изделия - на 3,2%).

В I полугодии 2001 г. при росте запасов в торговле (всех потребительских товаров, включая продовольственные) запасы тканей, швейных изделий, мехов и меховых изделий сократилось, а по бельевому трикотажу, чулочно-носочным изделиям и обуви они выросли более высокими темпами, чем в среднем. В первом полугодии 2009 г. наблюдалось общее сокращение запасов всех товаров в торговле (на 1,4%), однако запасы швейных, меховых, чулочно-носочных изделий увеличились, а в запасах тканей и кожаной обуви наметилась тенденция к снижению их уровня.

В целом по этим группам изделий легкой промышленности абсолютная величина запасов за год на 1 июля 2001 г. выросла на 4,6%. При этом запасы швейных изделий уменьшились по сравнению с 1 июля 2000

г. на 2,3% (при росте продажи на 4,8%), обуви - увеличились на 12,1% (при росте продажи на 5,7%). В 2009 г. абсолютная величина запасов снизилась на 3,6%. При этом запасы кожаной обуви снизились на 6,3% (при росте продаж на 1,7%), запасы швейных изделий увеличились на 2,2% (при снижении продаж на 3,9%).

Цены на продукцию легкой промышленности. В первом полугодии 2001 г. потребительские цены выросли по отношению к декабрю 2000 г. на 12,7%, в том числе на непродовольственные товары - на 6,4%. В первом полугодии 2009 г. по отношению к соответствующему периоду 2008 г. индекс потребительских цен вырос на 11,9%, в том числе на непродовольственные товары - на 6,2%.

В 2001 г. потребительские цены на товары легкой промышленности росли быстрее, чем в целом на непродовольственные товары. По тканям рост был 7,4%, одежде и белью - на 7,7%, по трикотажным изделиям - 8,9%, по обуви - 7,6%. За год индекс потребительских цен составил 121,5%, по тканям - 117,0%, трикотажным изделиям - 120,0%, одежде и белью - 119,8%, обуви - 120,5%.

Отрицательным для реализации отечественных изделий является сближение уровня цен на отечественные и импортные изделия за счет более быстрого роста цен на отечественные изделия. На отечественные мужские куртки, выпускаемые в основном из импортных тканей, цена выше, чем на импортные, на блузки женские - ниже на 9,2%. На отечественные куртки за два года цена выросла почти вдвое (97%), а на импортные - на 79,1%.

Уменьшилась разница в ценах и на другие изделия, за исключением мужских костюмов.

В 2009 г. в общем сохранялась тенденция превышения цен импортных изделий над ценами продукции отечественных производителей, причем наиболее явно это прослеживалось по следующим пунктам: полуботинки мужские и сорочки для школьников.

Очевидно, что рост потребительских цен не является результатом высокого спроса населения, а является следствием роста затрат на производство, что отражает индекс цен производителей - отпускных цен. Индекс производителей продукции легкой промышленности в июне 2001 г. по отношению к декабрю 2000 г. составил 105,9%, а к июню 2000 г. - 116,0%. Вместе с тем средний индекс цен производителей промышленной продукции выше, чем в легкой промышленности (соответственно 108,8% к декабрю 2000 г.), в том числе на продукцию электроэнергетики - на 18,8%, газовой - на 33,1%. Тарифы на грузовые перевозки железнодорожным транспортом выросли на 22,8%, а к июлю 2000 г. - на 79,6%. С 2001 г. по 2009 г. наблюдалось увеличение индекса цен на промышленную продукцию и вместе с тем росли тарифы на электроэнергетику и транспортные перевозки, что в определенной мере обуславливает рост затрат в легкой промышленности.

В период с 2000 по 2001 гг. наблюдалось увеличение цен на продукцию по основным отраслям легкой промышленности, причем наиболее быстро изменялись цены на швейную, кожгалантерейную продукцию и изделия из искусственных кож. С 2008 по 2009 гг. данная тенденция сохранилась, однако более быстрыми темпами росла цена на меховую, кожгалантерейную и текстильную продукцию.

В период с января по июль 2009 г. тканей всех видов было произведено на 99,4% больше, чем в аналогичный период 2008 г., в том числе хлопчатобумажных тканей - на 102,3%, льняных - на 74,4%, шерстяных - на 88,7%, шелковых - на 87,4%, чулочно-носочных изделий - на 116,9%, трикотажных изделий - на 90,6%.

Также наблюдался стабильный рост в производстве изделий швейной промышленности - пальто было изготовлено на 74,7% больше, чем в аналогичный период 2008 г., плащей - в 2,3 раза больше, костюмов - на 99,3%, платьев - на 76%, брюк - на 98,2%, юбок - на 95,1%, сорочек - на 62%, курток - на 97,9%.

Аналогичную положительную тенденцию можно отметить и в кожевенной, меховой и обувной промышленности. Так, производство кожи хромового дубления выросло на 97,5% в период с января по июль 2009 г. по отношению к тому же периоду 2008 г., производство юфти увеличилось на 84,8%, кожи для низа обуви - на 99,3%, искусственной мягкой кожи - на 81,2%, верхней одежды из натурального меха - на 104,2%, головных уборов из натурального меха - на 69,6%, обуви из натуральной и искусственной кожи - на 99,6%.

В табл.П12 - П25 представлена дополнительная информация по отрасли в целом, а также по выпуску товаров и динамике производства в отдельных подотраслях легкой промышленности за последние годы.

Таблица П12

**Объем продаж изделий легкой промышленности
в розничной торговле (в фактических ценах,
темпы изменений - в сопоставимых ценах) в 2008 и 2009 гг.**

Ассортимент	I полугодие 2008 г.		I полугодие 2009 г.		I полугодие 2008 г. в % к I полугодию 2009 г.
	млрд. руб.	% к I полу- годию 1999 г.	млрд. руб.	% к I полу- годию 2000 г.	
Ткани	5,0	96,8	6,7	107,5	104,1
Швейные изделия	80,6	98,5	104,0	104,8	103,2
Меха и меховые изделия	9,1	102,0	10,7	103,4	105,5
Верхний трикотаж	26,2	108,6	34,7	109,2	118,6
Бельевой трикотаж	5,0	101,4	8,0	106,7	107,8
Изделия чулочно-носочные	4,0	104,0	5,3	111,6	116,1
Обувь кожаная	43,3	97,9	57,3	105,7	103,5
Оборот розничной торговли	1008,0	107,6	1109,0	110,0	118,4

Таблица П13

**Объем продаж изделий легкой промышленности
в розничной торговле (в фактических ценах,
темпы изменений - в сопоставимых ценах) в 2008 и 2009 гг.**

Ассортимент	I полугодие 2008 г.		I полугодие 2009 г.		I полугодие 2009 г. в % к I полуго- дию 2008 г.
	млрд. руб.	% к I полу- годию 1999 г.	млрд. руб.	% к I полуго- дию 2008 г.	
Ткани	17,6	105,2	19,0	107,9	106,4
Швейные изделия	235,1	107,4	260,5	110,8	109,1
Меха и меховые изделия	31,0	139,8	44,1	142,3	140,0
Верхний трикотаж	101,2	99,9	105,0	103,8	105,2
Бельевой трикотаж	26,3	112,1	32,4	123,2	115,6
Изделия чулочно-носочные	28,4	115,0	36,8	129,6	126,3
Обувь кожаная	125,0	107,3	137,0	109,6	108,5
Оборот розничной торговли	3806,4	108,1	4240,3	111,4	122,6

Таблица П14

**Доля продажи товаров легкой промышленности на рынках
(в процентах к общему объему продаж)**

Ассортимент	I полугодие		I полугодие	
	2000 г.	2001 г.	2008 г.	2009 г.
Ткани	16,0	15,1	16,3	15,6
Швейные изделия	71,0	69,7	75,2	71,3
Меха и меховые изделия	70,9	68,5	69,8	70,2

Верхний трикотаж	62,4	60,1	65,5	67,0
Бельевой трикотаж	69,5	67,6	70,1	69,5
Изделия чулочно-носочные	49,7	48,2	53,4	50,2
Обувь кожаная	61,8	60,0	64,3	66,0

Таблица П15

Изменение запасов в торговле основных товаров легкой промышленности (в процентах к соответствующему периоду предыдущего года)

Ассортимент	I полугодие		I полугодие	
	2000 г.	2001 г.	2008 г.	2009 г.
Ткани	98,2	102,7	104,3	101,8
Швейные изделия	96,8	99,1	98,1	100,3
Меха и меховые изделия	99,5	-	98,3	102,0
Верхний трикотаж	100,0	98,3	106,4	-
Бельевой трикотаж	109,2	-	103,6	104,1
Изделия чулочно-носочные	108,2	-	107,0	-
Обувь кожаная	111,8	102,9	113,1	106,8
Все товары	106,8	105,9	112,3	110,9

Таблица П16

Издержки продаж по подразделениям снабжения

Параметры	Снабжение, %	Производство, %	Сбыт, %	Σ %
Перевозки	1,5	-	2,5	4
Маркетинг	-	-	2	2
Административные издержки	0,5	1	0,5	2
Общие издержки	2	1	5	8
Чистый доход	-	92	-	92
Фактические издержки продаж	-	-	10	10
Доходы от продажи	-	-	82	82

Таблица П17

Средние цены на отдельные товары легкой промышленности отечественного и импортного производства и их соотношения в июле 2001 г.

Ассортимент	Цена, руб.		Соотношение средних потребительских цен отечественного и импортного производства, %	Справочно: в июне 1999 г.		
	Товары отечественного производства	Товары импортного производства		Цена, руб.		Соотношение средних потребительских цен отечественного и импортного производства, %
				Товары отечественного производства	Товары импортного производства	
Куртка мужская из плащевой ткани	1332	1296	102,8	680	724	93,9
Костюм мужской п/ш	1809	2603	69,5	1039	1490	69,7

Блузка женская	497	547	90,8	298	325	88,9
Сорочка верхняя для мальчика-школьника	105	131	79,9	51	78	66,1
Костюм спортивный для взрослых	653	960	68,0	331	575	57,6
Полуботинки мужские из натуральной кожи	747	1141	65,5	408	668	61,1
Сапоги зимние женские из натуральной кожи	1527	2071	73,8	723	1265	57,1
Кроссовые туфли детские из натуральной кожи	366	542	67,6	228	392	58,0
Сумки из натуральной кожи	987	1930	51,1	523	1023	51,1

Таблица П18

**Средние цены на отдельные товары легкой промышленности
отечественного и импортного производства
и их соотношения в июле 2009 г.**

Ассортимент	Цена, руб.		Соотношение средних потребительских цен отечественного и импортного производства, %	Справочно: в июне 1999 г.		
	Товары отечественного производства	Товары импортного производства		Цена, руб.		Соотношение средних потребительских цен отечественного и импортного производства, %
				Товары отечественного производства	Товары импортного производства	
Куртка мужская из плащевой ткани	1400	1900	73,7	680	724	93,9
Костюм мужской п/ш	4550	6780	67,1	1039	1490	69,7
Блузка женская	870	1200	72,5	298	325	88,9
Сорочка верхняя для мальчика-школьника	750	920	81,5	51	78	66,1
Костюм спортивный для взрослых	900	1500	60,0	331	575	57,6
Полуботинки мужские из натуральной кожи	1300	1900	68,4	408	668	61,1
Сапоги зимние женские из натуральной кожи	1500	3100	48,4	723	1265	57,1
Кроссовые туфли детские из натуральной кожи	820	1300	63,1	228	392	58,0
Сумки из натуральной кожи	1500	3200	46,9	523	1023	51,1

Таблица П19

**Выпуск товаров в фактических ценах без НДС по основной
деятельности на предприятиях с численностью более 15 чел.
(без внутреннего оборота)**

Отрасль	1 полугодие		Темп роста 2000 - 2001 гг., %	1 полугодие		Темп роста 2008 - 2009 гг., %
	2000 г., тыс.руб.	2001 г., тыс.руб.		2008 г., тыс.руб.	2009 г., тыс.руб.	
Легкая	26151	32153	123	34537	37874	109,6
Текстильная	14682	17069	116	15041	18432	122,5
Швейная	6016	8372	139	74748	82531	110,4
Кожевенная, меховая, обувная, в том числе:	5229	6457	123	7150	8348	116,8
- кожевенная, включая производство натуральных кож	1016	1279	126	1575	1805	114,6
- искусственных кож и пленочных материалов	1061	1353	127	1370	1641	119,8
- кожгалантерейная	259	331	128	404	532	131,7
- меховая	465	551	118	570	724	127,0
- обувная	2234	2730	122	3120	3450	110,6

Таблица П20

**Динамика производства в отдельных подотраслях легкой промышленности
и выпуск основных видов продукции в июле, августе 2001 г.**

Отрасль	Июль 2001 г.	В % к июлю 2000 г.	Январь - июль 2001 г. в % к январю - июлю 2000 г.	Август 2001 г.	В % к августу 2000 г.	Январь - август 2001 г. в % к январю - августу 2000 г.	Июль 2009 г.	В % к июлю 2008 г.	Январь - июль 2009 г. в % к январю - июлю 2008 г.
	-			-			-		
Легкая промышленность в целом	-	109,1	105,7	-	104,5	105,5	-	105,8	106,3
Текстильная промышленность	-	111,3	106,4	-	107,5	106,5	-	105,8	101,1
Ткани всех видов, млн. м ²	190	119,0	107,7	226	120,4	109,3	254	110,8	99,4
в том числе:									
- хлопчатобумажные	155	125,7	108,6	186	125,9	110,8	208	113,7	102,3
- льняные	7,4	92,4	105,3	6,1	95,6	104,1	10,4	83,4	74,4
- шерстяные	3,6	119,7	108,1	4,8	100,4	107,1	2,7	91,6	88,7
- шелковые	11,0	86,4	98,0	14,3	100,3	98,3	11,1	94,5	87,4
Чулочно-носочные изделия, млн. пар	22,3	90,3	98,5	25,1	101,1	97,7	24,6	121,1	116,9

Продолжение табл. П20

Отрасль	Июль 2001 г.	В % к июлю 2000 г.	Январь - июль 2001 г. в % к январю - июлю 2000 г.	Август 2001 г.	В % к августу 2000 г.	Январь - август 2001 г. в % к январю - августу 2000 г.	Июль 2009 г.	В % к июлю 2008 г.	Январь - июль 2009 г. в % к январю - июлю 2008 г.
Трикотажные изделия, млн. шт.	9,0	105,1	104,1	10,2	106,9	104,7	10,5	99,3	90,6
Швейная промышленность	-	110,4	112,9	-	103,9	111,6	-	108,4	112,7
Пальто, тыс. шт.	240	118,7	122,5	309	112,4	120,4	168	98,4	74,7
Плащи, тыс. шт.	33,9	99,1	115,3	39,4	72,8	107,7	38,2	62,5	в 2,3 р.
Костюмы, тыс. шт.	362	113,9	119,4	391	101,0	116,8	591	119,2	99,3
Платья, тыс. шт.	466	86,2	78,6	324	46,6	75,3	205	96,9	76,0
Брюки, тыс. шт.	1,2	106,2	116,0	1,2	97,8	114,2	1,5	106,8	98,2
Юбки, тыс. шт.	148	64,2	97,2	193	71,0	93,2	151	65,3	95,1
Сорочки, тыс. шт.	401	141,3	126,9	409	103,1	122,5	262	69,2	62,0
Куртки, тыс. шт.	757	158,4	151,5	857	146,9	149,9	752	78,9	97,9
Кожевенная, меховая и обувная промышленность	-	102,1	94,8	-	99,0	96,2	-	98,3	97,7
Кожа хромового дубления, млн. дм ²	61,4	113,4	92,4	72,2	95,5	92,8	137	88,8	97,5
Юфть, млн. дм ²	5,3	67,8	52,8	4,7	68,0	54,0	12,9	143,5	84,8
Кожа для низа обуви, млн. дм ²	7,5	92,3	98,2	10,7	137,8	103,2	8,3	87,8	99,3
Искусственная мягкая кожа, млн. дм ²	1,4	76,0	78,9	2,2	88,0	80,1	2,1	84,3	81,2
Женские пальто из натурального меха, тыс. шт.	4,0	115,8	104,8	6,6	175,3	112,9	7,7	100,3	104,2
Головные уборы из натурального меха, тыс. шт.	85,9	В 2,3 р.	99,4	46,4	68,4	94,8	60,8	109	69,6
Обувь, млн. пар	2,4	101,7	99,1	2,7	93,1	98,1	4,2	99,7	99,6

Таблица П21

Численность работников и зарплата по основным отраслям легкой промышленности на предприятиях с численностью более 15 чел. в июне 2001 г.

Отрасль	Численность работников, тыс. чел.	Средняя зарплата, руб.
Легкая, всего	667	1918
Текстильная	329	2030
Швейная	226	1602
Кожевенная, меховая и обувная	108	2198
в том числе обувная	56	2068

Таблица П22

Численность работников и зарплата по основным отраслям легкой промышленности на предприятиях с численностью более 15 чел. в июне 2009 г.

Отрасль	Численность работников, тыс. чел.	Средняя зарплата, руб.
Легкая, всего	811	6585
Текстильная	510	6870
Швейная	334	5605
Кожевенная, меховая и обувная	210	7150
в том числе обувная	120	6240

Таблица П23

**Объем производства по легкой промышленности
в Российской Федерации (тыс.руб.)**

Месяц	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2008 г.	2009 г.
Январь	2400	4653,3	5909,1	6468,1	7055,1	7648,4
Февраль	3022,3	5437,5	6193,8	7086,9	7610,4	8476,5
Март	3639,9	5806,3	6544,1	7503,6	8197,6	9863,3
Апрель	3781,4	5446,6	6355,7	7966,9	8532,1	9764
Май	3139,1	4904,5	5762,3	6463,9	7332,8	8336
Июнь	3479,3	5022,1	5707,8	6540,3	7156,1	8397,6

Окончание табл. П23

Месяц	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2008 г.	2009 г.
Июль	3236,6	4441,6	5511,2	6548,9	7233,5	7694,7
Август	3766,1	5551,8	6505,2	7243,5	8090,8	8830,3
Сентябрь	4480,3	6505,2	6893,5	7646,4	9391,8	9603,2
Октябрь	4836,8	6894,5	7767,1	8831,9	9818,1	9969,5
Ноябрь	5209,4	7767,1	7615,5	8298,8	9099,3	9916,2
Декабрь	5576,2	7615,5	7482,2	8078,3	9635,2	9551,1
Значение показателя за год	45040,8	65019,3	80750,1	91854,4	88098,7	

Таблица П24

**Индекс промышленного производства по легкой промышленности
в Российской Федерации**

Месяц	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2008 г.	2009 г.
Январь	84,9	83,1	88,1	88,5	87,4	81,3
Февраль	114,8	118,9	111,3	107	105,4	108,3
Март	121,2	106	100,5	105,3	108,8	113,2
Апрель	101,9	94	100,2	106,9	102,7	98,4
Май	85,8	92,2	91,9	82,8	88,2	84,4
Июнь	112,2	104,5	98,6	102,3	98,5	10692,4
Июль	92,4	88,3	95,8	99,2	102,6	93,7
Август	116,6	120,2	115,1	106,7	106,5	108,2
Сентябрь	109,3	101	98,8	103,6	109,1	109,1
Октябрь	99,6	108,2	111,8	110,4	105	100,4
Ноябрь	104,1	97,7	97,9	91,6	93,7	99,3
Декабрь	103,6	99	95,9	100,2	101,6	96,5
Значение показателя за год	112,3	120,9	103,9	98,8	97,7	

Задание

Привести стратегию развития предприятия в соответствии со сложившейся рыночной ситуацией:

- проанализировать и определить существующую стратегию фирмы;
- провести анализ отрасли;
- разработать новую стратегию фирмы.

ОАО "МТС"

Ситуация на ОАО "МТС". Недавно состоялось расширенное собрание акционеров ОАО "МТС", на котором президент компании Шамолин Михаил Валерьевич представил результаты рыночных исследований прошедшего года и обозначил ряд проблем. Всем давно известно, что ключевыми участниками рынка мобильной связи, операторами, имеющими лицензии на оказание услуг сотовой связи на территории РФ, являются:

- МТС (ОАО "Мобильные ТелеСистемы");
- Билайн (ОАО "ВымпелКом");
- Мегафон (ОАО "МегаФон").

Несмотря на то что эти компании во всех регионах работают с примерно одинаковыми стратегиями и тарифами, результаты их деятельности заметно отличаются, и в различных регионах каждый оператор этой тройки занимает разные позиции.

Активное развитие рынка связи приводит к появлению новых возможностей для потребителей услуг. Абоненты выигрывают от предоставления им новых услуг, расширения возможностей выбора поставщиков, снижения стоимости услуг. В то же время для операторов связи быстрые темпы роста рынка создают ряд проблем, которые влияют и на деятельность ОАО "МТС":

1. Снижается доходность услуг.
2. Увеличивается миграция клиентов.
3. Растет стоимость привлечения новых клиентов.
4. Возрастают требования к инфраструктуре сети и бизнеса в целом.
5. Рынок услуг приближается к насыщению.
6. Объемы продаж продолжают расти, но их темп замедлился, несмотря на широкую сеть каналов предложения данного оператора.

В условиях острой и продолжающейся обостряющейся конкуренции операторам связи, прежде всего, необходимо обеспечить устойчивое функционирование и дальнейшее развитие компании, залогом чего служит высокий уровень конкурентоспособности оператора. Необходимо достичь статуса безусловного лидера на рынке, укрупниться, продолжать консолидацию, развивать внутренние сети, расширять ассортимент, развивать новые технологии (особенно больше надежды возлагаются на 3G), выходить на федеральный уровень, не забывая при этом о своем покупателе, предоставляя ему качественную и приемлемую по цене услугу, заботясь о социально незащищенных слоях населения.

История развития ОАО "МТС". Компания ОАО "МТС" занимается предоставлением услуг жителям России и СНГ на рынке сотовой связи с использованием новейших технологий, включая 3G.

Известно, что 9 сентября 1991 г. в Санкт-Петербурге был совершен первый телефонный звонок с сотового телефона на территории России. Трубку держал в руках тогда еще действующий мэр города Анатолий Собчак. Это событие ознаменовало переход России в новую эру мобильной связи.

В то время аппараты стандарта NMT 450 были громоздкими (отдельные виды достигали массы пяти килограммов), да и абонентская база у единственного оператора "Дельта Телеком" не превышала двух тысяч человек. Стоимость телефонных аппаратов составляла две тысячи долларов, при подключении взималась сумма в размере двух тысяч долларов. Минута разговора оценивалась одним долларом, так что пользовались удовольствием только избранные.

Прошло более пятнадцати лет, рынок мобильной связи сильно преобразился. Десятки операторов по всей России предлагают своим абонентам одни из самых современных видов сотовой связи. Компании ведут отчаянную конкурентную борьбу между собой за каждого клиента. По мобильному телефону можно теперь не только говорить - имеется возможность обмениваться текстовыми и мультимедиа-сообщениями, видео-файлами; также предоставляются услуги голосовой почты, выход в Интернет и многое другое.

Мобильный телефон стал уже не роскошью, а обыденной вещью, как часы или бумажник.

Компания МТС образована в октябре 1993 г. ОАО "Московская городская телефонная сеть" (МГТС), Deutsche Telecom (DeTeMobil), Siemens и еще несколькими акционерами как закрытое ЗАО. Четырем российским компаниям принадлежало 53% акций, двум немецким компаниям - 47%. В конце 1996 г. АФК "Система" приобрела пакет у российских держателей акций, а компания DeTeMobil выкупила акции компании Siemens.

1 марта 2000 г. в результате слияния ЗАО "МТС" и ЗАО "РТК" было образовано ОАО "Мобильные ТелеСистемы". 28 апреля 2000 г. Федеральная комиссия по ценным бумагам РФ зарегистрировала начальную эмиссию акций ОАО "МТС". В том же году компания вышла на мировые фондовые рынки. С 30 июня 2000

г. акции МТС котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже (в виде американских депозитарных расписок) под индексом MBT. Рыночная капитализация МТС - более 5 млрд. долл. Сегодня ведущие российские издания называют МТС одной из наиболее инвестиционно-привлекательных российских компаний.

Стартовав в Московской лицензионной зоне в 1994 г., МТС в 1997 г. получила лицензии и стала активно развиваться, скупая местные компании и приобретая лицензии на строительство сети, сначала в Центральном регионе, а затем начала региональную экспансию.

В июне 2002 г. МТС запустила сеть в Республике Беларусь. В августе 2003 г. МТС завершила приобретение 100% акций УМС - лидера рынка мобильной связи Украины.

Наряду с приобретением региональных операторов сотовой связи, МТС продолжила строительство собственных сетей и в 2003 г. осуществила их коммерческий запуск в Оренбургской и Саратовской областях, в Алтайском крае.

Таким образом, в феврале 2004 г. лицензионная территория ОАО "МТС" и ее дочерних компаний расширилась на всю территорию России, за исключением Пензенской области и Чеченской Республики.

16 июня 2004 г. МТС объявила о приобретении 74% акций компании Uzdurobita, крупнейшего сотового оператора в Узбекистане. В 2005 г. МТС начала оказывать услуги сотовой связи в Туркменистане, объявив о приобретении компании Barash Communications Technologies, Inc. (ВСТИ).

В 2005 г. компания существенно расширила портфель дополнительных услуг и первая среди российских операторов предложила абонентам комплекс услуг на базе технологий LBS и RBT.

В мае 2006 г. МТС завершила реструктуризацию компании, в рамках которой были созданы следующие уровни управления: корпоративный центр, бизнес-единица, макрорегион, регион. Корпоративный центр определяет общую стратегию компании, единые стандарты, регламенты и процедуры управления. Бизнес-единицы отвечают за выполнение плановых показателей (P&L). Макрорегионы осуществляют оперативное управление деятельностью региональных филиалов. На сегодня действуют девять макрорегионов МТС, каждый из которых объединяет региональные филиалы в нескольких субъектах РФ.

В мае 2006 г. на выставке "Связь-Экспокомм" МТС представила обновленный бренд компании в рамках нового сквозного бренда группы компаний "Система Телеком". "Выбранное для сквозного бренда визуальное решение - простой и вечный символ в форме яйца - очень точно раскрывает суть современных технологий: внешнюю простоту, которая скрывает захватывающую сложность содержания", - прокомментировал событие президент МТС.

В июне 2006 г., вместе с тарифом "Первый", МТС представила обновленную линейку тарифных планов, где впервые для тарифов без абонентской платы применен принцип "конструктора", который позволял пользователям "собирать" индивидуальные тарифные планы, подключая на свое усмотрение к базовому тарифу различные услуги, ориентированные на профиль использования конкретного абонента. Развивая портфель тарифов, в 2007 г. МТС запустила кредитную систему оплаты мобильной связи на массовых тарифных планах услуги "Кредит".

В апреле 2007 г. МТС получила лицензии на строительство сети 3G в формате UMTS в России и Узбекистане, лицензию на строительство сети WiMax в Узбекистане, частоты для предоставления услуг в стандарте 3G (UMTS) в Армении.

В 2007 г. МТС обеспечила связью все станции метрополитена в Москве и Санкт-Петербурге, где абонентам стали доступны все услуги связи МТС, включая услуги по передаче данных.

В январе 2008 г. МТС запустила в коммерческую эксплуатацию сети МТС GSM-900/1800 в Чукотском автономном округе. Таким образом, на сегодня сеть МТС запущена в коммерческую эксплуатацию в 82 из 83 регионов России, в которых у МТС есть лицензия на оказание услуг связи.

Большое внимание уделяется сервису и обслуживанию абонентов: абоненты компании могут получить весь комплекс услуг. В настоящее время в компании работают более 80 000 человек. Многие специалисты имеют международные сертификаты.

Сегодня МТС является крупнейшим оператором мобильной связи в России и странах СНГ и входит в десятку крупнейших сотовых операторов в мире по размеру абонентской базы и рыночной капитализации (табл.П26). Вместе со своими дочерними предприятиями компания обслуживает более 85 млн. абонентов в России, Армении, Беларуси, Украины, Узбекистана, Туркменистане.

На такой успех компании особенно повлияли благоприятный имидж, простой символ, использование новейших технологий, высокий уровень специалистов в области 3G-технологий и в области маркетинга, квалифицированный персонал и азарт молодых специалистов.

**Рынки присутствия МТС (на конец 2007 г.
по данным АС&М-Consulting)**

Регион	Населе- ние, млн. чел.	Плотность населения, чел. на кв. м	Проник- новение мобиль- ной связи, %	Число абонен- тов, млн. чел.	Доля рын- ка, %
Россия	142	8	119	57,4	33
Республика Беларусь	10	46	73	3,8	53
Украина	46	75	120	20	36
Армения	4	101	58	1,4	74
Туркмени- стан	5	11	7	0,4	88
Узбекистан	27	60	22	2,8	54

Награды ОАО "МТС" в 2007 и 2008 гг.:

- 13.04.2007 г. МТС получила Гран-при конкурса "Master of Brandbuilding-2007";
- 22.11.2007 г. МТС - победитель конкурса "Лучшие юридические департаменты России";
- 7.12.2007 г. МТС получила Гран-при конкурса "Золотой WAP 2007";
- 12.12.2007 г. МТС получила высшую оценку в ежегодном "Национальном рейтинге прозрачности закупок";
- 1.02.2008 г. МТС получила Гран-при премии "HR-бренд 2007", которой награждаются лучшие работодатели России по итогам года.

Ситуация на рынке сотовой связи в 2007 - 2008 гг.

В анализируемый период на рынке сотовой связи наблюдается замедление темпов роста доходности предприятий. Виной этому в наибольшей степени является экономический кризис, надвигающийся на Россию с Запада. Он приводит и к снижению покупательской способности населения, что сказывается на уровне продаж операторов сотовой связи. Но необходимо учитывать и долгосрочные экономические тенденции (кризис не вечен). Кроме того, на состояние предприятий, работающих на этом рынке, влияет половозрастной состав населения (пенсионеры попросту боятся новых технологий), разработки конкурентов, наличие информации, новых технологий, квалифицированных специалистов, политическая сфера, законодательство, маркетинговые мероприятия и многое другое. При этом факторы могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на компанию.

Оценивая отрасль в целом, можно сказать, что она умеренно приносит прибыль компаниям, но таит в себе не только возможности для предприятий (например, рост численности приведет к росту продаж, новые технологии, разработанные компанией, дадут ей значительные преимущества), но и некоторые угрозы (преобладающий процент пожилых людей и детей приведет к сокращению продаж, разработки конкурентов могут выбить компанию из числа лидеров). Однако нельзя сказать, что новичку будет легко войти в эту отрасль, поскольку рынок уже насыщен, а опытные и мощные конкуренты попросту не позволят развернуться новичку на арене этого рынка. Новичок выживет, только если предложит какие-то радикально новые технологии, придумать которые сейчас даже фантазия не позволяет. При этом выход из отрасли представляется достаточно свободным (необходимо лишь найти заинтересованного покупателя с огромным количеством денежных средств).

Выше уже было отмечено, что в отрасли работает так называемая Большая Тройка компаний-операторов сотовой связи, которые предоставляют схожие услуги. При этом существует некая дифференциация - различные тарифы и дополнительные услуги. Свой продукт эти компании реализуют лично (через свои офисы) и через различного рода ритейлы. Услуги, предоставляемые операторами сотовой связи, по большому счету трудно заменить - такой заменой может стать либо обычный телефон (но мобильный телефон и создавали как замену городскому, чтобы человек всегда оставался на связи), либо Интернет. Однако последний в связи с внедрением 3G-технологий не будет считаться заменой мобильному телефону.

Внутри Большой Тройки существует жесткая конкуренция. Ради привлечения новых покупателей они проводят различные акции, снижают цены, предоставляют новые услуги с использованием современных технологий и разработок. В перечень задач каждой компании входит расширение зоны охвата данного рынка. Поэтому поставщики должны обеспечить бесперебойные поставки. Возможен даже пересмотр контрактов и составление новых.

Наибольшее влияние на успех компаний оказывает конкуренция потребителей. Компании стремятся удержать каждого своего клиента и привлечь новых, а потребители в свою очередь, ждут от компаний ски-

док и новых тарифов. При неудовлетворении этих потребностей клиент просто переключается на другого оператора. Поэтому компаниям важно постоянно показывать клиентам свои преимущества перед конкурентами.

Непосредственно на успех отдельно взятой компании влияют ассортимент услуг, появление новых услуг, стоимость аренды помещений, наличие собственных офисов, наличие или недостаток 3G-специалистов, уровень рекламы, текучесть кадров и т.д.

Как сообщается в докладе аналитической компании AC&M Consulting, число пользователей сотовой связи в России в феврале достигло 153,5 млн. чел., увеличившись с января 2006 г. на 1,2 млн. чел. Показатель проникновения услуг сотовой связи вырос до 106%.

В Москве число абонентов сотовой связи за февраль 2007 г. выросло с 26,889 млн. до 27,102 млн. чел., увеличившись по сравнению с январем на 0,7%.

В Санкт-Петербурге число абонентов сотовой связи сократилось в течение февраля 2007 г. на 0,1% - с 8,805 млн. до 8,794 млн. чел.

Уровень проникновения услуг сотовой связи (количество SIM-карт на 100 жителей) по итогам февраля составил в Москве 160% против 158% в январе, в Санкт-Петербурге - 139%, почти не изменившись по сравнению с январем.

Количество пользователей сотовой связи в остальных регионах России в феврале увеличилось на 0,8% до 117,574 млн. чел. против 116,605 млн. чел. на конец января 2007 г. Уровень проникновения сотовой связи вырос с 95,7% до 96,5%.

В табл.П27 представлена динамика абонентской базы крупнейших операторов сотовой связи в феврале 2007 г.

Таблица П27

Динамика абонентской базы крупнейших операторов сотовой связи

Оператор	На 28 февраля 2007 г., чел.	На 31 января 2007 г., чел.
ОАО "Мобильные ТелеСистемы"	77 158 058	76 750 435
Россия	51 220 001	51 203 396
Москва	11 358 945	11 267 618
Украина (UMC)	20 750 736	20 500 154
Узбекистан (Uzdunrobita)	1 626 749	1 520 463
Туркменистан (Varash Communications)	191 647	187 270
Беларусь (не консолидируется в финансовой отчетности)	3 368 925	3 339 152
ОАО "ВымпелКом"	56 022 686	55 305 525
Россия	47 958 198	47 722 415
Москва	10 237 520	10 183 560
Казахстан ("Кар-Тел")	4 173 028	3 998 186
Украина (УРС)	2 221 810	2 104 768
Таджикистан (Tacom)	126 739	101 540
Узбекистан (Unitel, Buztel)	1 065 305	917 559
Армения ("Арментел")	477 606	461 057
ОАО "МегаФон"	30 657 864	30 202 284
Россия	30 501 273	30 051 700
Москва	5 309 326	5 243 767
Таджикистан	156 591	150 584
Tele2	6 900 000	6 670 000
ОАО "Уралсвязьинформ"	4 415 253	4 414 092
Группа компаний СМАРТС	3 700 092	3 640 545
ОАО "Сибирьтелеком"	3 301 510	3 204 058
"Нижегородская сотовая связь" (ННС)	1 269 256	1 262 304
"Екатеринбургская сотовая связь" ("Мотив")	1 144 348	1 124 226
"Новая телефонная компания"	818 296	790 164

В феврале в Москве лидером по приросту абонентов стала компания МТС (MTSS) - 43,1% от общего числа подключений, на "МегаФон" пришлось 30,9%, на "ВымпелКом" (VIMP) - 25,5%, "Скай Линк" - 0,5%.

Рынок сотовой связи Москвы по итогам февраля поделится по числу абонентов следующим образом: МТС - 41,9%, "ВымпелКом" - 37,8%, "МегаФон" - 19,6% и "Скай Линк" - 0,7%.

В Санкт-Петербурге в феврале рынок сотовой связи по числу абонентов распределился следующим образом: "МегаФон" - 34,8%, МТС - 30,0%, "ВымпелКом" - 23,5%, "Фора Коммьюникейшн" (Tele2) - 9,4%, "Скай Линк" - 2,3%.

Доли сотовых операторов в чистом приросте числа абонентов в целом по России в феврале составили: "МегаФон" - 38,4%, МТС - 30,0%, "ВымпелКом" - 20,2%, МТС - 1,4%, другие операторы - 40,0%. Рынок сотовой связи России по итогам февраля поделится по числу абонентов следующим образом: "МегаФон" - 19,9%, МТС - 33,4%, "ВымпелКом" - 31,2%, МТС - 1,4%, другие операторы - 15,5%.

Компания AC&M Consulting подвела итоги развития рынка мобильной связи в России и на Украине в марте 2008 г. Количество абонентов сотовой связи в России (по числу действующих SIM-карт) достигла 168 млн., это на 1,6 млн. больше, чем в феврале 2008 г., и на 12,9 млн. больше, чем в марте 2007 г. (табл.П28). Уровень проникновения сотовой связи в России составил 115,7%. Рост показателя - 1,1% по сравнению с итогами февраля и 8,9% по сравнению с прошлогодними результатами. Количество SIM-карт к 31 марта достигли 166 и 147 на 100 жителей Москвы и Санкт-Петербурга соответственно.

Количество абонентов мобильной связи на Украине (по числу действующих SIM-карт) в марте этого года составило 55,3 млн., что на 0,1 млн. больше, чем в феврале 2008 г., и на 4,1 млн. больше, чем в марте 2007 г. Проникновение сотовой связи на Украине достигло 119,4%, что на 0,3% больше, чем в феврале, и на 9,2% больше, чем в марте прошлого года (табл.П29).

Таблица П28

Общее число пользователей мобильной связи (SIM-карт)

Параметры	31 марта 2007 г.	28 февраля 2008 г.
Число пользователей мобильной связи в России, чел.	167 990 000	166 410 000
Уровень проникновения в России, %	115,7	114,6
Число пользователей мобильной связи в Москве, чел.	28 246 276	28 107 330
Уровень проникновения в Москве, %	166,3	165,5
Число пользователей мобильной связи в Санкт-Петербурге, чел.	9 335 435	9 271 593
Уровень проникновения в Санкт-Петербурге, %	147,2	146,2
Число пользователей мобильной связи в регионах, чел.	130 408 289	129 031 077
Уровень проникновения в регионах, %	107,0	105,9
Крупнейшие операторы Украины		
Операторы	31 марта 2007 г.	29 февраля 2008 г.
1. Киевстар	23 686 000	23 711 000
2. UMC (МТС)	19 606 730	19 672 758
3. Astelit	9 460 000	9 240 000
4. URS (ВымпелКом)	1 938 868	1 976 835
Общее число пользователей мобильной связи на Украине (SIM-карт)		
Число пользователей мобильной связи, чел.	55 303 598	55 182 593
Уровень проникновения в России, %	119,4	119,1

Таблица П29

Доля рынка мобильных операторов в марте 2008 г.

Оператор	Россия на 31 марта 2007 г. (в %)	Украина на 31 марта 2008 г. (в %)
МТС	35,7	35,5
ВымпелКом	25,1	3,5
МегаФон	21,9	-
Другие	17,4	61,0

Компания J'son&Partners опубликовала отчет о состоянии рынка сотовой связи в России по итогам июля 2008 г. (табл.П30). Количество зарегистрированных в России SIM-карт выросло до 176 млн. Уровень проникновения в целом по России достиг 124%, а в Московской лицензионной зоне (МЛЗ) составил 169%. Совокупный ежемесячный прирост абонентов в июле 2008 г. составил 2,8 млн. (+1,6%). В июле наблюдался самый высокий ежемесячный прирост с начала 2008 г.: данный показатель вырос на 66% по сравнению с июлем 2007 г.

Таблица П30

Доли рынка операторов в абонентской базе за июль 2008 г.

Оператор	Доля операторов в абонентской базе на июль 2007 г., %	Доля операторов в приросте абонентской базы на 3 месяца (апрель - июль) 2008 г., %
МТС	34	22
ВымпелКом	25	24
МегаФон	23	36
Другие	18	18

В Московской лицензионной зоне первые позиции в приросте абонентской базы за 12 месяцев перешли к МТС в мае 2007 г. Таким образом, оператор удерживает лидерство последние 15 месяцев (май 2007 г. - июль 2008 г.).

По итогам второго квартала 2008 г. МТС сохранила лидерство как в абонентской базе - 35%, так и в доходах - 31%.

Журнал "Коммерсант Деньги" опубликовал список 300 крупных компаний России в 2008 г., ранжирование которых осуществлялось по показателям рыночной стоимости компании. В этом рейтинге МТС занимает 12 место (рыночная стоимость равна 19 474,8 млн. долл.), что на 2 позиции ниже, чем ВымпелКом (19 999,6 млн. долл.), хотя остальные показатели, такие как выручка, объем торгов и прибыль у компании МТС намного выше. В этом же номере журнал назвал МТС наиболее прибыльным (10 место) и щедрым (4 место) эмитентом, по сравнению с другими операторами сотовой связи.

Задание

Привести стратегию развития ОАО "МТС" в соответствии со сложившейся рыночной ситуацией:

- проанализировать и определить существующую стратегию фирмы;
- провести анализ отрасли;
- разработать новую стратегию фирмы.

Экономические показатели ОАО "МТС" представлены в табл.П31 - П38.

Таблица П34

Наиболее прибыльные эмитенты

Ме- сто	Эмитент	Чистая прибыль, млн. долл	Рентабельность чистой прибыли, %	Число акционе- ров
10	МТС	2 071,5	25,1	11,2
16	ВымпелКом	1 462,7	20,4	17,5
27	Северо- Западный теле- ком	396	41,7	2,8

Таблица П35

Наиболее щедрые эмитенты в 2007 г.

Место	Эмитент	Объем дивидендов, млн. руб.	Доля от чистой прибыли, %
4	МТС	29,85	79,89
11	ВымпелКом	13,85	32,04

Таблица П36

Интенсивность конкурентных сил в отрасли

Эмитент	Ассортимент	Качество связи	Количество абонентов	Прирост абонентов
МТС	3	1	77	0,65
ВымпелКом	3	1	56	0,53
Мегафон	2	0,7	30	1,35

Примечание.

Ассортимент: 1 - узкий, 3 - широкий.

Качество связи: 1 - высокий, 0 - низкий.

Количество абонентов - на 28 февраля 2007 г. (в млн. чел.).

Прирост абонентов - за предшествующий месяц, %.

Таблица П37

Дивиденды, выплачиваемые ОАО "МТС"

Параметры	Дивиденды					
	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Сумма дивидендов, млн. USD	111	220	403	562	747	1243
как процент от чистой прибыли	40	43	41	50	69	60
С расчетом на одну АДР, USD	0,3	0,6	1,0	1,4	1,9	3,1
С расчетом на одну акцию, руб.	1,7	3,2	5,8	7,6	9,7	14,8

Таблица П38

На что жаловались россияне в 2006 г.

Предмет жалоб	Число жалоб, тыс. шт.
Качество непродовольственных товаров	116,7
Сроки исполнения услуг, работ	15,7
Качество жилищно-коммунальных услуг	15,1
Нарушение правил торговли	13,7
Качество продтоваров	10,8
Качество услуг по ремонту и строительству жилья	7,0
Безопасность товаров и услуг	4,6
Проблемы с обменом доброкачественных товаров	4,4
Качество услуг связи	2,7

Источник: газета "Ведомости", 13.09.2007 г., по информации Союза потребителей России.

Задание 1

1. Указать использование составляющих стратегического потенциала фирмы в ресурсах фирмы (форма табл.П39).
2. Построить диаграммы, отражающие частоту использования ресурсов фирмы в стратегических потенциалах фирмы.
3. Проранжировать по важности ресурсы фирмы.
4. Сделать письменные выводы.

Задание 2, 3

1. Ознакомиться с ситуацией.
2. Письменно ответить на вопросы миссии.
3. Составить письменно "видение" фирмы.
4. На основе описания видения сформулировать свою миссию фирмы.
5. Описать по трем осям бизнес фирмы.
6. Используя классификацию целей, составить список целей фирмы и представить его в виде дерева целей.
7. Проранжировать цели.
8. Составить перечень задач, с помощью которых эти цели могут быть реализованы.
9. Выбрать и обосновать методы решения поставленных задач.

Задание 4

1. Провести анализ макросреды фирмы:
 - влияние экономической среды на деятельность организации (например, общий уровень экономического развития, система налогообложения, качество экономического законодательства, масштабы правительственной поддержки отрасли, инвестиционные процессы, ставка банковского процента, система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен);
 - влияние демографической среды на деятельность организации (например, структура населения, изменения в отдельных группах, наличие и потенциальное количество рабочей силы, квалификационные характеристики рабочей силы);
 - влияние социально-культурной среды на деятельность фирмы (например, традиции и культурные ценности, уровень образования, взаимоотношения внутри общества, принятие - неприятие частного предпринимательства, отношения к иностранным инвестициям, влияние профсоюзов на формирование общественного мнения);
 - влияние природно-экологической среды на деятельность фирмы (например, природно-климатические условия, размещение больших промышленных центров, состояние экологии и ее влияние, территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов);
 - влияние научно-технической среды на деятельность фирмы (например, появление технологических прорывов, сокращение или продление жизненных циклов технологий в производстве, требования к научно-техническому уровню производства, обеспечивающие конкурентоспособность, требования к квалификации кадров, требования к научно-техническому уровню конкурентоспособности продукции);
 - влияние политико-правовой среды на деятельность фирмы (например, отношение государства к собственности, политическая стабильность в государстве, характер отношения государства к отрасли, уровень регулирования и контроля со стороны государства, политика государства в подготовке кадров для отрасли, таможенная политика государства, законы и нормативные акты, эффективность правовой системы, практическая реализация законодательства, исполнение всех правовых норм).
2. Выделить и оценить важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность фирмы. Результаты представить в форме табл.П40.

Форма табл. П40

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Экономическая среда				
Демографическая среда				
Природно-экологическая среда				
Научно-техническая среда				
Политико-правовая среда				

3. Определить возможности и угрозы для фирмы со стороны макросреды.
4. Проранжировать их по степени важности.

Задание 5

1. Определить тенденции и динамику основных экономических показателей отрасли. Построить диаграммы. Сделать письменные выводы.
2. Определить с использованием модели М. Портера влияние конкурентной среды на деятельность фирмы:
 - влияние основных конкурентов на деятельность фирмы и их доли на рынке;
 - влияние потенциальных новичков на деятельность фирмы (определить входные барьеры и степень их влияния);
 - влияние товаров-субститутов и определить условную стоимость переключения;
 - влияние возможности поставщиков отстаивать свои интересы и определить условную стоимость переключения на другого поставщика;
 - влияние возможности покупателей отстаивать свои интересы;
 - определить вероятность того, что вашу продукцию можно создавать другим способом.
3. Выявить и оценить важнейшие факторы микросреды, влияющие на деятельность фирмы. Анализ проводить аналогично анализу факторов макросреды.
4. Определить возможности и угрозы со стороны микросреды для фирмы.
5. Проранжировать их по степени важности.
6. Объединить возможности и угрозы макро- и микросреды в одну таблицу по степени их позитивного и негативного влияния на фирму.

Задание 6

1. Определить движущие силы отрасли.
2. Определить интенсивность конкурентных сил отрасли (построить карты стратегических групп).
3. Определить КФУ отрасли и УКП фирмы. При выявлении УКП использовать метод воронки.
4. Определить привлекательность отрасли. Перечислить и проранжировать факторы, понижающие и повышающие привлекательность отрасли.

Задание 7

Проанализировать внутреннюю среду фирмы.

1. Рассчитать финансовые показатели деятельности фирмы.
2. Определить сильные и слабые стороны фирмы с использованием SWOT-анализа.
3. Определить поле границ стратегий.
4. Выбрать новую стратегию фирмы.
5. Согласовать выбранную стратегию с деревом целей и сделать выводы.