

Министерство образования Российской Федерации  
Ульяновский государственный технический университет  
Институт авиационных технологий и управления

**Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С.**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АВИАСТРОЕНИИ**

**Учебное пособие**

Допущено Учебно-методическим объединением высших учебных заведений Российской Федерации по образованию в области авиации, ракетостроения и космоса в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 130100 «Самолето- и вертолетостроение».

Ульяновск  
2003

**УДК 338(075.8)**  
**ББК 65.290-2**

**Л 43**

*Рецензенты:*                    *Технический директор авиакомпании «Волга-Днепр»,*  
   *д.т.н. Толмачев В.И.*  
   *Начальник отдела «Организация управления производством»*  
   *ЗАО «Авиастар-СП»,*  
   *канд. экон. наук, доцент Махитько В.П.*

*Научный редактор:* *Зав. кафедрой Ульяновского государственного технического*  
*университета,*  
*д.т.н, профессор Ефимов В.В.*

**Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С.** Стратегический менеджмент в авиастроении: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 123 с.

Рассматриваются основные понятия, характеризующие **стратегический менеджмент** как один из базовых разделов общего менеджмента. Определяется место и роль **стратегического менеджмента** в системе менеджмента. Раскрывается его цели и основные направления. Рассматриваются методологические и прикладные аспекты стратегического управления.

Учебное пособие предназначено для преподавателей и студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и по другим смежным специальностям, слушателей школ бизнеса, работников сферы управления, предпринимателей, а также для широкого круга заинтересованных читателей.

**УДК 338(075.8)**  
**ББК 65.290-2**

**ISBN –5-89146-099-8**

© Ф.Е. Ляшко, В.И. Приходько, Г.С. Тютюшкина. 2003  
©Оформление. УлГТУ. 2003

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	5
1.1. Базовые термины	–
1.2. Общая концепция стратегического управления	7
1.3. Система стратегического управления	11
1.4. Методы стратегического управления	13
2. БАЗОВЫЕ (ЭТАЛОННЫЕ) И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ	19
2.1. Виды базовых (эталонных) стратегий	–
2.2. Специальные стратегии развития организации	21
2.3. Базовые стратегии роста	–
2.4. Стратегии интенсивного (концентрированного) роста	22
2.5. Стратегии интеграционного роста	26
2.6. Дифференцированный рост	27
2.7. Стратегии сокращения	29
3. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	30
3.1. Общие представления	–
3.2. Миссия-предназначение	32
3.3. Миссия-ориентация	33
3.4. Разработка миссии	34
4. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	37
4.1. Системный подход в исследовании среды организации	–
4.2. Роль внутренней и внешней среды	38
4.3. SWOT-анализ	44
4.4. Потенциал внутренней среды	46
4.5. Логистический и циклический подход к формированию потенциала организации	50
4.6. Диагностический анализ потенциала организации	51
4.7. Стратегические зоны внешней микросреды	53
5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	55
5.1. Стратегические изменения	–
5.2. Состав стратегических изменений	58
5.3. Последовательность стратегических изменений	61
5.4. Стратегический контроль	63
5.5. Стратегический эффект	64
6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ	65
6.1. Определение текущей корпоративной стратегии	–
6.2. Оценка дифференцированного портфеля	–
6.3. Матрица: привлекательность отрасли – позиция в конкурентности	76
6.4. Матрица жизненного цикла и сравнение привлекательности отрасли	81
6.5. Сравнение силы и результатов деятельности хозяйственных подразделений	84
6.6. Анализ стратегического соответствия и разработки корпоративной стратегии	85
6.7. Принципы управления процессами разработки корпоративной стратегии	90
7. МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	91
7.1. Метод GAP	–
7.2. Метод LOTS	92
7.3. Метод PIMS	93
7.4. Модель Мак-Кинси 7S	94
7.5. Система 111 – 555	96
7.6. Анализ конкурентоспособности российской экономики	97
7.7. Анализ факторов конкурентного преимущества по Портеру	103
7.8. Анализ конкурентоспособности по Ж.-Ж. Ламбену	113
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	122

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент как вид деятельности, как область знаний и как учебная дисциплина сформировались относительно недавно. В нашей стране после поворота к рыночным отношениям стратегический менеджмент начинали изучать по ставшей классической книге Ансоффа «Стратегическое управление».

В последние годы появились учебники отечественных авторов, и все же процесс формирования учебно-методического обеспечения дисциплины «Стратегический менеджмент» еще продолжается. Востребованными являются компактные учебные пособия, в которых на базе системного подхода излагаются основы стратегического управления. Актуальным является и упорядочение понятийного аппарата стратегического менеджмента. В данном учебном пособии авторы предприняли попытку решить подобные задачи.

В учебном пособии уточняются базовые термины, составляющие понятийный аппарат стратегического менеджмента, излагается общая концепция стратегического управления, раскрывается содержание стратегического управления как системы и как процесса. Значительное место в учебном пособии занимают методологические аспекты стратегического управления.

При работе над учебным пособием авторы старались избегать общих бессодержательных рассуждений и деклараций. В процессе изложения материала авторы стремились оставить читателю место для выработки своих собственных представлений о различных аспектах стратегического менеджмента. Данное учебное пособие, по мнению авторов, дополняет известные к настоящему времени работы по стратегическому менеджменту.

При подготовке учебного пособия авторы учитывали свой опыт преподавания предмета «Стратегический менеджмент» в Ульяновском государственном техническом университете.

Учебное пособие рекомендуется не только студентам соответствующих специальностей, но и широкому кругу читателей, заинтересованных в изучении стратегического менеджмента.

# 1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Базовые термины

Стратегия – термин греческого происхождения. В первоначальном значении он имеет отношение к военному делу и образован путем слияния двух независимых слов: «stratos» – войско и «ago» – веду, что вместе обозначает умение, искусство в управлении войсками, военными действиями, боевыми операциями. Производный термин: «стратег» – полководец, умелый военный начальник, главнокомандующий.

В настоящее время понятие «стратегия» далеко вышло за рамки первоначального значения. В современном понимании слово «стратегия» означает умение управлять сложными процессами посредством обоснованных прогнозов в различных областях деятельности.

Широкое распространение получило прилагательное «стратегический» – стратегические резервы, стратегическое сырье, стратегические планы, стратегическое мышление и т.д. Во второй половине XX века прочные позиции в науке управления заняло понятие «стратегический менеджмент», или «стратегическое управление».

В контексте стратегического менеджмента рассмотрим несколько определений различных авторов понятия «стратегия».

### 1. Мескон:

«Стратегия представляет собой детальный, всесторонний, комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации».

Формула этого определения: *Стратегия = План ⇒ Миссия*

### 2. Герчикова:

«Стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченных компанией целей».

Формула этого определения: *Стратегия = Система мер ⇒ Цель*

### 3. Радугин:

«Стратегия – это масштабные неограниченные рамками времени прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции и путей достижения поставленных целей».

Формула этого определения: *Стратегия = Масштабный прогноз ⇒ Цель*

### 4. Акофф:

«Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

Формула этого определения: *Стратегия = Правила ⇒ Деятельность*

Обобщая эти определения можно сказать, что стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов.

Формула этого определения: *Стратегия = Модель действий  $\Rightarrow$  Цель*

Параллельно с понятием стратегия в теории и практике менеджмента широко используются понятия: *стратегическое управление, стратегическое планирование и долгосрочное планирование.*

*Стратегическое управление* в самом общем виде представляет собой разработку и реализацию стратегии. Признаками «стратегичности» являются: масштабность, ориентация на внешнюю среду, нацеленность на перспективу. Стратегическое управление включает в себя анализ перспектив развития, в том числе и выявление неблагоприятных тенденций. Стратегическое управление реализуется не только на функциональном уровне, но также находит свое отражение в организационной структуре предприятия. Ошибки в стратегическом управлении недопустимы, т.к. они представляют собой реальную угрозу жизни организации. Но не менее рискованным является и отсутствие стратегии.

Помимо экономического значения стратегическое управление, сам факт его существования, имеет позитивное психологическое значение, стабилизирует организацию, придает ей устойчивость, выполняет мотивационную функцию.

*Стратегическое планирование* представляет собой функцию стратегического управления, это формализованный вариант стратегии, проекция стратегического управления на ось времени, привязка к временному масштабу, определение конкретных этапов, их целей и средств достижения этих целей.

Стратегическое планирование следует отличать от долгосрочного планирования. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций, что будущее вытекает из прошлого. В системе стратегического планирования отсутствуют предположения о том, что будущее можно изучать методами экстраполяции. В представлениях стратегического планирования будущее не произрастает из прошлого, а движется навстречу настоящему. В основе стратегического планирования лежат методы прогнозирования, основанные на анализе всех мыслимых тенденций.

Рассмотрим понятия, относящиеся к прогнозированию.

*Прогноз* – вероятностное суждение о состоянии какого-либо объекта, процесса или явления в определенный момент времени в будущем. Следовательно, прогнозирование – процесс формирования и разработки прогнозов.

В научной литературе встречаются сопутствующие понятия: предсказание и предвидение.

*Предсказание* означает достоверное, основанное на логических умозаключениях суждение о состоянии какого-либо объекта, процесса или явления в будущем.

*Предвидение* – опережающее отражение действительности, основанное на познании закономерности развития объекта, процесса или явления, и позволяющее сделать определенное заключение о их состоянии, которое может иметь место в будущем.

Различают две группы методов разработки прогнозов, исходящих из принципов прогнозирования, известных под названием исследовательского и нормативного принципа.

*Исследовательское прогнозирование* исходит из того, что развитие происходит под влиянием своих собственных возможностей, под влиянием внутренних законов. Прогнозирование при этом основывается на изучении этих закономерностей развития.

*Нормативное прогнозирование* предполагает наличие заранее поставленной цели, для достижения которой должны быть изысканы соответствующие средства и методы.

Исследовательские и нормативные методы прогнозирования не следует противопоставлять друг другу в практике стратегического управления.

Исследовательский прогноз оценивает возможные вероятностные состояния объектов в будущем. Нормативный прогноз ориентируется на желательные детерминированные состояния объекта. В тех случаях, когда источником формирования целей является учет естественных факторов развития, возможное состояние имеет основание стать желательным. Реальные прогнозы следует строить на основе сочетания указанных принципов.

В теории и практике стратегического менеджмента используется также понятие *политика* – она определяет направление и характеристику действий при реализации стратегии. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне организации, она предполагает необходимость стратегического мышления, основу которого составляют системный подход и системный анализ.

## **1.2.. Общая концепция стратегического управления**

Традиционный методологический принцип управления предполагает обращение вовнутрь фирмы. Этот принцип основан на рассмотрении предприятия как закрытой системы и служит, прежде всего, инструментом распределения внутрифирменных ресурсов (внутрифирменное планирование), а также рациональной организации, координации, контроля деятельности подразделений предприятия.

Стратегические подходы к управлению хозяйствующими организациями стали использоваться сравнительно недавно, примерно в середине двадцатого столетия. До этого времени господствовал так называемый производственный стереотип, который характеризовался определенностью вида деятельности и наличием перспективы роста этих видов деятельности. Текущих проблем, простых и сложных, всегда было более чем достаточно, но сама перспектива долгосрочного развития сомнений не вызывала.

К объективным факторам, обуславливающим необходимость стратегического подхода к управлению, относят насыщение рынка, научно-технический прогресс (НТП) и изменение общественных приоритетов.

Насыщение спроса первичных потребностей привело к рыночной ориентации вместо производственной, а НТП – к развитию инновационных процессов. В результате наступила эпоха неопределенности, нестабильности. В новой ситуации основное внимание надо было уделять не текущим

характеристикам продукции, рынков и т.д., а заботе о потенциале организации для поддержания уровня доходов в будущем. Потребитель, удовлетворив свои жизненные потребности, стал распоряжаться своими доходами по собственному усмотрению. Происходит перераспределение социальных приоритетов. Внимание общества переключается от удовлетворения первичных потребностей на негативные побочные эффекты деятельности по извлечению прибыли:

- загрязнение окружающей среды;
- неполная информация о продукции;
- манипуляция поведением потребителя через агрессивную рекламу.

Внутри организаций также возникают новые проблемы и задачи:

- сопротивление нововведениям;
- распад солидарности управляющих, который проявляется в том, что среднее звено солидаризируется с технократией, увеличивается дистанция между ним и высшим руководством, обслуживающим интересы собственников и другие проблемы.

Нестабильность внутренней и внешней среды проявляется все сильнее, и эта тенденция сохраняется. Усиление нестабильности среды можно проиллюстрировать таблицей 1.1.

Таблица 1.1.

Усиление нестабильности внешней среды					
Время \ Хар-ка среды	>1900	>1930	>1950	>1950	>1990
Привычность событий	Полностью привычные	В пределах экстраполяции -онного опыта	Неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом		Неожиданные и совершенно новые
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы	
Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым, будущее есть повторяемое прошлое	Экстраполяция	Предсказываемые проблемы и возможности	Частичная предсказуемость	Трудно предсказуемые изменения

→ нестабильность

Последние два десятилетия характерны тем, что изменился сам исходный принцип составления планов, а именно: идти не от прошлого к будущему, а от будущего к настоящему. Поэтому оказывается недостаточным применение экономико-математических методов, таких как корреляционный, регрессионный и т.д. анализ, которые были очень популярными в 60-х годах

двадцатого века и использовались для среднесрочного планирования.

Попытки перенести прошлые закономерности в будущее, как правило, не оправдываются. На смену методологии среднесрочного и долгосрочного планирования пришло стратегическое планирование, стратегическое управление. К новым методам, используемым в рамках стратегического планирования, относятся: построение сценариев, применение методов экспертных оценок и др. методы.

Можно сказать, что после 70-х годов в менеджменте началась тихая управленческая революция, в результате которой в теории и практике менеджмента все более прочные позиции занимает стратегия.

Стратегия включает несколько отличительных черт:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает развитие организации.
2. Сформулированная стратегия должна использоваться для разработки стратегических проектов и планов. При этом все проекты, которые несовместимы со стратегией, необходимо исключить.
3. В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все возможности и проблемы, которые откроются при составлении конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться очень обобщенной неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
4. Стратегия предполагает использование обратной связи, т.е. возможность корректировки стратегического выбора в случае новых обстоятельств во внешней среде или в случае изменения целей, в этом ее сходство с планом.

*Стратегия* – это понятие в достаточной мере абстрактное. Ее выработка обычно не приносит организации непосредственной конкретной пользы. Кроме того, ее разработка стоит немалых средств и затрат времени.

В процессе стратегического управления менеджеру необходимо:

- Постоянно учитывать фактор неопределенности.
- Переоценивать приоритеты в проблематике в зависимости от изменений внешней среды.
- Осуществлять системный анализ исходной экономической ситуации, сильных и слабых сторон фирмы, реальных возможностей организации.
- Вырабатывать несколько вариантов решений, чтобы затем выбрать оптимальный.
- Четко определять права и ответственность всех занятых в стратегическом управлении людей и служб.
- Ориентироваться на последовательное повышение эффективности деятельности организации в целом, а не только ее отдельных служб. Органически сочетать стратегию маркетинга и развитие организации.
- Учитывать стратегические расчеты конкурентов.

- Последовательно перестраивать организационные структуры предприятия в соответствии со стратегическими целями.
- Оценивать эффективность функционирования служб организации, прежде всего с точки зрения реализации стратегических планов.

К числу конкретных мер по разработке и реализации стратегических задач можно отнести:

- Отделение контроля за мероприятиями, имеющими стратегическое значение, от системы контроля за текущими программами производства и сбыта продукции.
- Организация социального, материального и морального стимулирования работников, выполняющих стратегические проекты.
- Создание в организационной структуре кампаний специальной группы стратегического развития, занимающейся разработкой новых форм бизнеса, в том числе новых форм управления.
- Обеспечение приоритетного внимания главных руководителей фирмы к ее стратегическому развитию.
- Приобщение к деятельности по разработке и реализации стратегии менеджеров всех уровней.
- Организация информационной системы реализации стратегических программ.
- Привлечение к разработке стратегических программ опытных экспертов.
- Контроль за реализацией стратегических задач менеджерами всех уровней.
- Ускоренная практическая реализация управленческих решений стратегического значения сразу после выработки такого рода программы.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям.

Одним из конечных продуктов стратегического управления является потенциал организации, который обеспечивает достижение ее целей в будущем.

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. Наряду с новыми возможностями стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на ее использование. Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать, точной и детальной картины будущего. Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

### 1.3. Система стратегического управления

Стратегическое управление основывается не на текущих задачах, а на стратегических целях компаний, не на существующей, а на будущей структуре, не на существующем, а на будущем потенциале организации. Стратегическое управление в организации можно представить как систему, состоящую из элементов или подсистем, таких как:

- продуктовая стратегия;
- стратегия маркетинга;
- конкурентная стратегия;
- стратегия нововведений (инновационная);
- стратегия капиталовложений (инвестиционная);
- стратегия развития;
- внешнеэкономическая стратегия;
- организационная стратегия и другие.

Рассмотрим краткие определения названных стратегий.

*Продуктовая стратегия* направлена на определение видов продукции, которые предприятие будет выпускать в будущем.

*Стратегия маркетинга* определяет приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиций товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта, распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность.

*Конкурентная стратегия* направлена на снижение издержек производства, повышение качества продукции, проведение ценовой политики.

*Инновационная стратегия* – это система мер по управлению изменениями в организации. Эта стратегия ориентирует организацию на создание новых продуктов, технологий, других нововведений, а также их комбинаций.

*Инвестиционная стратегия* предполагает определение уровня капиталовложений в зависимости от масштабов производства, деятельности организации в целом.

*Внеэкономическая стратегия* определяет способы внешнеэкономической деятельности, такие как: создание производства за рубежом, экспорт товаров и услуг, заграничное лицензирование и т.д.

*Стратегия развития* направлена на обеспечение устойчивых темпов развития и функционирования организации.

*Организационная стратегия* – это правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации.

Стратегическое управление не является замкнутой системой. Рассмотрим это положение на примере соотношения понятий *стратегический менеджмент* и *стратегический маркетинг*.

*Стратегический маркетинг* можно определить как систему стратегического управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленную на максимизацию прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия. Хотя стратегический маркетинг рассматривается как составная часть стратегического менеджмента, однако функциональное и сущностное содержание менеджмента не охватывает полностью весь стратегический маркетинг. Концепция стратегического маркетинга во многом развивается самостоятельно, следуя своей собственной логике развития.

Главное отличие стратегического менеджмента от стратегического маркетинга в том, что первый ориентируется преимущественно на исследования сферы производства, а второй – преимущественно на сферу обращения.

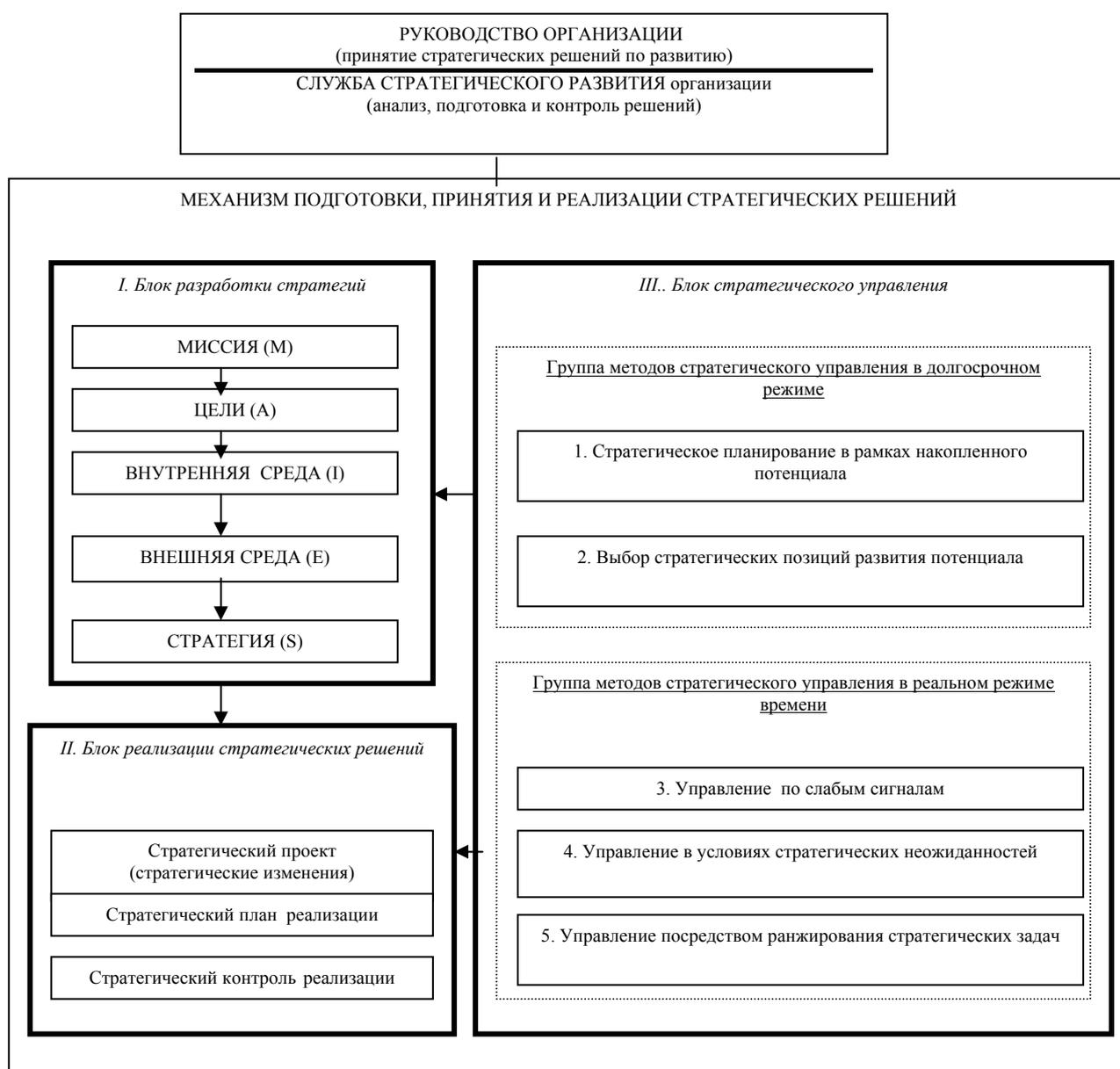


Рис. 1.1. Основные элементы системы стратегического управления.

*Маркетинг* требует предпринимательского мышления, учитывающего особенности системы «продукт-рынок».

*Менеджмент* предполагает, прежде всего, организационное начало в процессе управления предприятием.

Стратегический менеджмент ориентируется на проблемы долгосрочного развития организации с учетом всех факторов взаимодействия с внешней средой, в то время как маркетинг ориентируется на максимизацию прибыли.

Чем сильнее организация подвержена изменениям со стороны внешней среды, тем больший вес приобретают стратегические функции.

Стратегический менеджмент предполагает такой способ мышления и управления, при котором вызываются процессы, ведущие к динамическому равновесию внешней и внутренней среды организации.

Подобные рассуждения можно провести и в отношении других элементов системы стратегического управления. Таким образом, границы стратегического управления представляются достаточно условными, в целом стратегическое управление – это открытая система.

Из большего числа стратегий вытекает задача их координации, что находит свое отражение в появлении стратегических подразделений, отвечающих за исследование областей стратегической деятельности. Итак, система стратегического менеджмента содержит определенные постулаты действий, позволяющих развивать организацию в долгосрочной перспективе, адаптируя ее к изменениям внешней среды. Структуру системы стратегического управления можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого (рис. 1.1.). Однако существует устойчивая обратная связь, обратное влияние каждого процесса на все остальные и на всю их совокупность. Это является существенной особенностью системы стратегического управления, рассматриваемой как процесс.

## **1.4. Методы стратегического управления.**

### ***1.4.1. Методы стратегического управления в долгосрочном режиме времени.***

Когда впервые разрабатывалась идея стратегического планирования, было ясно, что возможности перехода к новым видам деятельности зависят от того, насколько фирма будет в состоянии успешно в них функционировать. Поэтому одно из главных правил выбора стратегии состояло в том, чтобы новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать *накопленному потенциалу фирмы*. Поэтому одним из первых шагов в разработке принципов стратегического планирования стал анализ потенциала фирмы с точки зрения определения ее сильных и слабых сторон.

Но скоро стало очевидно из опыта, что такая привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает ее возможности стратегических действий.

Зачастую фирмам не удавалось найти для себя перспективную отрасль такого рода, чтобы в ней можно было применить накопленный опыт. Хуже того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках традиционной деятельности накопленный опыт фирмы нередко оборачивался слабостью и мешал усвоению нового. Например, Г. Форд, заявив в тот момент, когда нужно было перейти от массового производства к рыночной ориентации, «Дайте им машину любого цвета, только пусть она будет черная», — попал в ловушку своих прежних достижений, что привело к потере лидерства в автомобильной промышленности. Иными словами, традиционная ориентация на массовое производство стандартного автомобиля обернулась слабостью на рынке, требовавшем множества разных моделей.

Когда стало понятно, что опора на прошлый опыт может быть небезопасна, концепция стратегического планирования претерпела изменения в направлении, показанном на рис. 1.2.

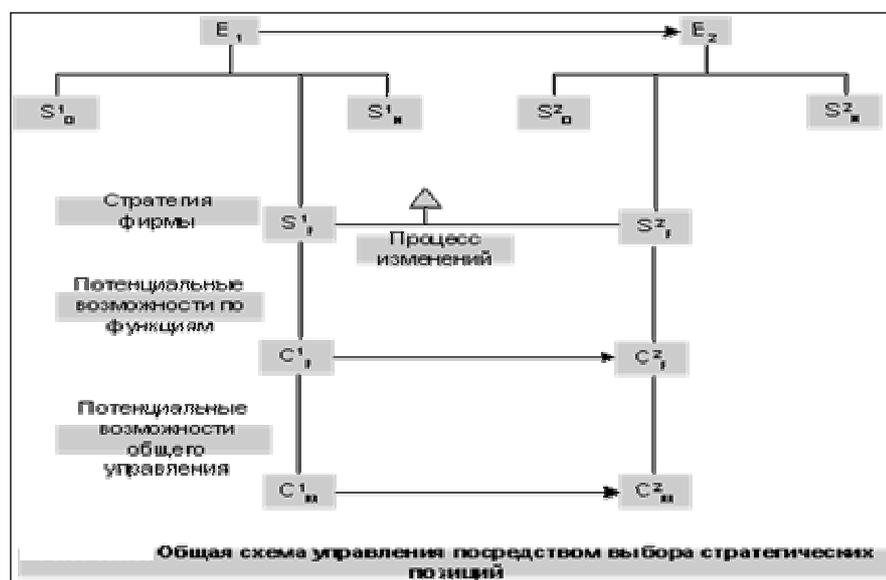


Рис. 1.2. Общая схема управления посредством выбора стратегических позиций

В условиях внешней нестабильности уровня  $E_1$  возможен ряд стратегий, обеспечивающих успех: от  $S^1_0$  до  $S^1_n$ . Пользуясь методом анализа отклонений от целей, фирма выбирает ту стратегию  $S^1_F$  которая лучше всего отвечает ее целям. Но успех стратегии во внешней среде будет зависеть от ее внутренних организационных возможностей. Как показано на рисунке, существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: функциональные (НИОКР, маркетинг, производство и др.) и общеуправленческие. Таким образом, пока уровень внешней нестабильности сохраняет для фирмы значение  $E_1$ , успешная реализация стратегии требует возможностей  $C^1_F$  и  $C^1_M$ .

Если из анализа факторов нестабильности видно, что в дальнейшем ее уровень будет повышаться (или понижаться) до точки  $E_2$ , значения наилучших для фирмы стратегий будут располагаться между точками  $S^2_0$  и  $S^2_n$ . В результате фирма должна будет не только перейти к стратегии  $S^2_F$ , но и располагать возможностями  $C^2_F$  и  $C^1_M$ .

Таким образом, *первое существенное отличие* стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций состоит в дополнении планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии.

*Второе отличие* стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций состоит в систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей.

1. Квалификация и кругозор ведущих управляющих.
2. Общественный климат (культура отношений) внутри фирмы.
3. Структура власти.
4. Методы работы и организационная структура.
5. Умение управленческого персонала вести организационную работу.

В таких случаях следующим шагом является *анализ путей диверсификации*. Его задачей является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов, к которым фирме следует перейти.

Соединяя результаты, ожидаемые от новых видов деятельности, с линией нынешних возможностей, фирма выходит *на общие цели и задачи*. Они определяются двумя факторами: с одной стороны, тем, насколько крупные цели ставит перед собой руководство фирмы и насколько энергично оно стремится к их достижению, а с другой — тем, насколько диверсификация будет обеспечена стратегическими ресурсами.

#### ***1.4.2.Метод управления путем ранжирования стратегических задач.***

В рамках долгосрочных программ возникает множество изменений внешней среды и тем самым создаются стратегические ситуации. По концепции стратегического управления такие ситуации воспринимаются управляющей системой фирмы как стратегические задачи. Стратегическая задача – часть стратегии развития предприятия, направленная на обеспечение определенной подцели. Метод управления стратегическими задачами заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. Для решения задач с быстро меняющимися условиями в данном методе использован принцип своевременных решений, предполагающий раннее выявление важных изменений.

Условия раннего выявления изменений, в отличие от долгосрочного и стратегического планирования, рассматривающих стратегические задачи в течение годового планирования, система, овладевшая методом управления путем ранжирования стратегических задач, должна действовать в реальном масштабе времени; решение стратегических задач происходит непрерывно на протяжении всего года, ежемесячно пересматривается и корректируется перечень (каталог) стратегических задач; ведется непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в

интервалах между корректировками; специально неоднократно предупреждается руководство фирмы о необходимости срочного внимания к стратегическим задачам.

Метод эффективен лишь при быстром реагировании на изменение тенденций, предусматривающем ряд шагов и условий: обязанности управления системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы; допускается возможность действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации. Возникающие ситуационные задачи идентифицируются и классифицируются на четыре категории:

- 1) самые срочные и важные для функционирования предприятия;
- 2) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода (месяца, квартала, года);
- 3) важные, но не срочные задачи, хотя и требующие постоянного контроля;
- 4) задачи, не стоящие рассмотрения центральным руководством.

Из срочных задач формируется приоритетный список стратегических задач, который периодически пересматривается. Для решения стратегической задачи разрабатывается стратегическая программа — проект, план, бюджет, исполнители, контроль.

#### ***1.4.3. Метод стратегического управления по слабым сигналам.***

Для стратегического управления определяющим фактором является внешняя среда. В процессе принятия решений в организациях большая роль отводится этапу распознавания проблемы. В состоянии ли фирма по имеющейся информации идентифицировать проблему, дать оценку ее значимости и принять соответствующие меры для решения? Если да, то мы имеем дело с информацией такого количества и качества, что определяем это как **сильные сигналы**. Методы стратегического планирования, стратегического позиционирования, ранжирования задач как раз основаны на использовании сильных сигналов. Если нет, то дело в **слабости сигналов**. Мы могли бы идентифицировать многие надвигающиеся проблемы, если бы научились выявлять и учитывать так называемые слабые сигналы — ранние неточные признаки наступающих важных событий. Концепция управления по слабым сигналам принимается фирмами под воздействием увеличивающейся нестабильности внешней среды и желанием раньше конкурента реагировать на новые проблемы.

В условиях значительной нестабильности, когда ситуация меняется быстро, организация не может ждать, когда слабые сигналы превратятся в сильные. Принимать решения будет поздно, поэтому при высоких уровнях нестабильности возникает необходимость готовить решения на фоне слабых сигналов. Подготовка к принятию решения в этом случае предполагает организацию наблюдения за слабыми сигналами, сбор и анализ информации из внешней среды. Система наблюдения должна быть максимально чувствительна к слабым сигналам, чтобы не только зафиксировать, но и

определить их относительный уровень. В организационном отношении система наблюдения может быть представлена в виде аналитических отделов предприятия, групп аналитиков или подобных им структур.

В современных условиях для организации *слабыми сигналами могут быть*:

- *политические* (результаты выборов в отдельных регионах страны);
- *экономические* (направление экспедиции на поиск полезных ископаемых);
- *экологические* (прогнозы на урожай);
- *психологические* (тенденции в моде);
- *научно-технические* (открытие огромного количества льда на луне);

*Основа метода стратегического управления по слабым сигналам* — разработка стратегий слабых реакций (осторожных, предварительных) фирмы во внешней среде и внутренней среде. По мере повышения эффективности стратегических реакций различают следующие формы:

- 1) реакция при определенной осведомленности об обстановке;
- 2) реакция при обеспечении некоторой гибкости;
- 3) реакция при определенной готовности к действиям.

*Технологические операции метода следующие*: организация наблюдения, чувствительного к предупреждающим сигналам, и выявление слабых сигналов; идентификация проблем и оценка последствий; разработка альтернативных слабых реакций и выбор предпочтительной реакции; установление возможных ответных мер и динамики реагирования, а также диагностика готовности к реакции.

Наиболее сложной проблемой управления по сложным сигналам является проблема признания руководителями высшего звена концепции слабых сигналов.

Многие фирмы имеют постоянных консультантов, профессионально занимающихся исследованиями того, что в стратегическом менеджменте называют слабыми сигналами. Для фиксации слабых сигналов внутри фирмы целесообразно использовать и специальные социологические службы, и наблюдения обычных работников.

#### ***1.4.4.Метод управления в условиях стратегических неожиданностей.***

Далеко не все проблемы поддаются идентификации на ранних этапах путем выявления слабых сигналов. Такие проблемы превращаются в стратегические неожиданности. При этом может возникнуть стечение следующих обстоятельств: проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям; она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту фирмы; неумение принять контрмеры приводит к финансовому ущербу, ухудшению возможностей получения прибылей; контрмеры должны быть приняты срочно, но существующий порядок этого не позволяет. В таких случаях, как правило, прежние стратегии не годятся: задачи новы,

информация, которую надо осмысливать, идет нарастающим потоком, создавая перегрузки для лиц, принимающих решения. Инициатива снизу в условиях стратегических неожиданностей, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Принятие решений в верхнем эшелоне руководства запаздывает, а решения руководителей нижних уровней только усложняют ситуацию. Каждая фирма попадала в такие ситуации, поэтому для будущих стратегических неожиданностей на основе ее опыта следует разработать систему чрезвычайных мер. Характерные черты этой системы:

1) при возникновении стратегической неожиданности должна заработать созданная специально для этого коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая все структурные границы, фильтрует информацию и оперативно передает ее по звеньям организации;

2) на время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности высшего руководства: одна группа занимается контролем и сохранением морального климата в организации, другая — ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов, третья — принимает чрезвычайные меры;

3) для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп. Руководители и члены оперативных групп, не взирая на сложившиеся внутрифирменные организационные отношения и связи, свободны в своих действиях, представляют собой не просто группы планирования, а группы стратегического действия. Группа управляющих высшего руководства формулирует общую стратегию (даже в этих условиях стратегия все равно должна быть), распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление. Низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках общей стратегии;

4) оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания. Группы строятся по функциям жизненного цикла продукции (НИОКР, производство, маркетинг, реализация). Обучение групп проводится для работы в инновационных условиях. Центральной задачей метода является обеспечение стратегической гибкости организации.

Принятая и реализуемая стратегия — итог сложного управленческого процесса поиска и принятия многих решений: данная стратегия стала предпочтительной в результате выбора из перечня альтернативных стратегий, отобранных в свою очередь из ряда базовых (эталонных) стратегий, рекомендованных практикой успешной деятельности известных фирм или известными специалистами. Выбор стратегий производится на основе оценки соответствия целям и миссии фирмы с учетом состояния ее внутренней среды (потенциала) и внешней среды. Технологическая схема разработки стратегии приведена на рисунке 1.3.

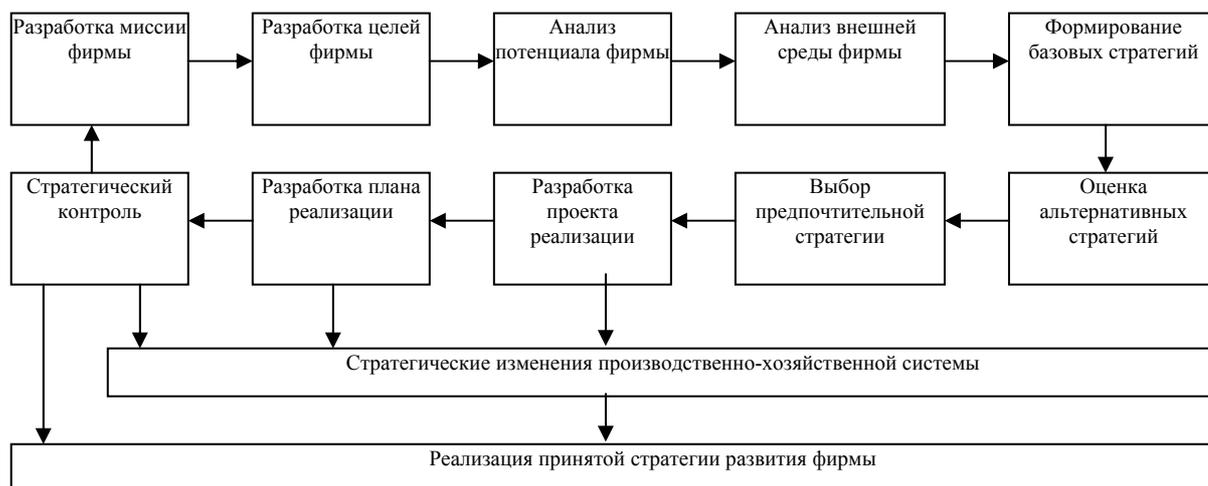


Рис. 1.3. Технология разработки стратегии

## 2. БАЗОВЫЕ (ЭТАЛОННЫЕ) И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

### 2.1. Виды базовых (эталонных) стратегий

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития фирм и их дела (бизнеса) называются «базисными» или «эталонными». Теория и практика стратегического управления накопила много образцов различного рода стратегий развития потенциала фирм в достижении своих целей, повышения или сохранения конкурентных преимуществ. К ним относятся «стратегии роста» фирм, «бизнес-стратегии» или продуктивно-рыночные, конкурентные стратегии и другие. Упорядочение представлений о видах стратегий с тем, чтобы была возможность приступить к системной разработке стратегии развития конкретной фирмы, требует соответствующей классификации.

Прежде всего следует выделить две позиции по применению базовых стратегий: одна из них представляет собой универсальные возможности по использованию, *это базовые (эталонные) стратегии роста*; другая позиция зависит от специальной области исследования элементов производственно-хозяйственной системы фирмы (продукты, технология, ресурс и так далее), назовем их *специальными базовыми стратегиями*. (рис. 2.1).

Следует отметить отличие в ролях специальных и универсальных стратегий.

Специальные дают нам стратегические направления, например стратегии развития продуктового портфеля, научно-технических функций (НИОКР, высокие технологии, инновационные процессы), какого-либо ресурса. Это, по сути, цели развития первого уровня (генеральная цель понимается как цель нулевого уровня). Направления можно делить, уточнять до необходимой глубины анализа и тем самым получать некоторое количество специальных

базовых стратегий. Не исключено, что в качестве специальной стратегии развития может выступать фирма в целом.

Универсальные стратегии позволяют нам выбрать средство, способ реализации специальной стратегии. Например, стадия реализации продукции может представляться в виде функции маркетинга. Тогда нужно говорить о специальной стратегии развития маркетинга, в том числе о конкурентных стратегиях.

Следует отметить отличие в ролях специальных и универсальных стратегий.

Специальные дают нам стратегические направления, например, стратегии развития продуктового портфеля, научно-технических функций (НИОКР, высокие технологии, инновационные процессы), какого-либо ресурса. Это, по сути, цели развития первого уровня (генеральная цель понимается как цель нулевого уровня). Направления можно делить, уточнять до необходимой глубины анализа и тем самым получать некоторое количество специальных базовых стратегий. Не исключено, что в качестве специальной стратегии развития может выступать фирма в целом.

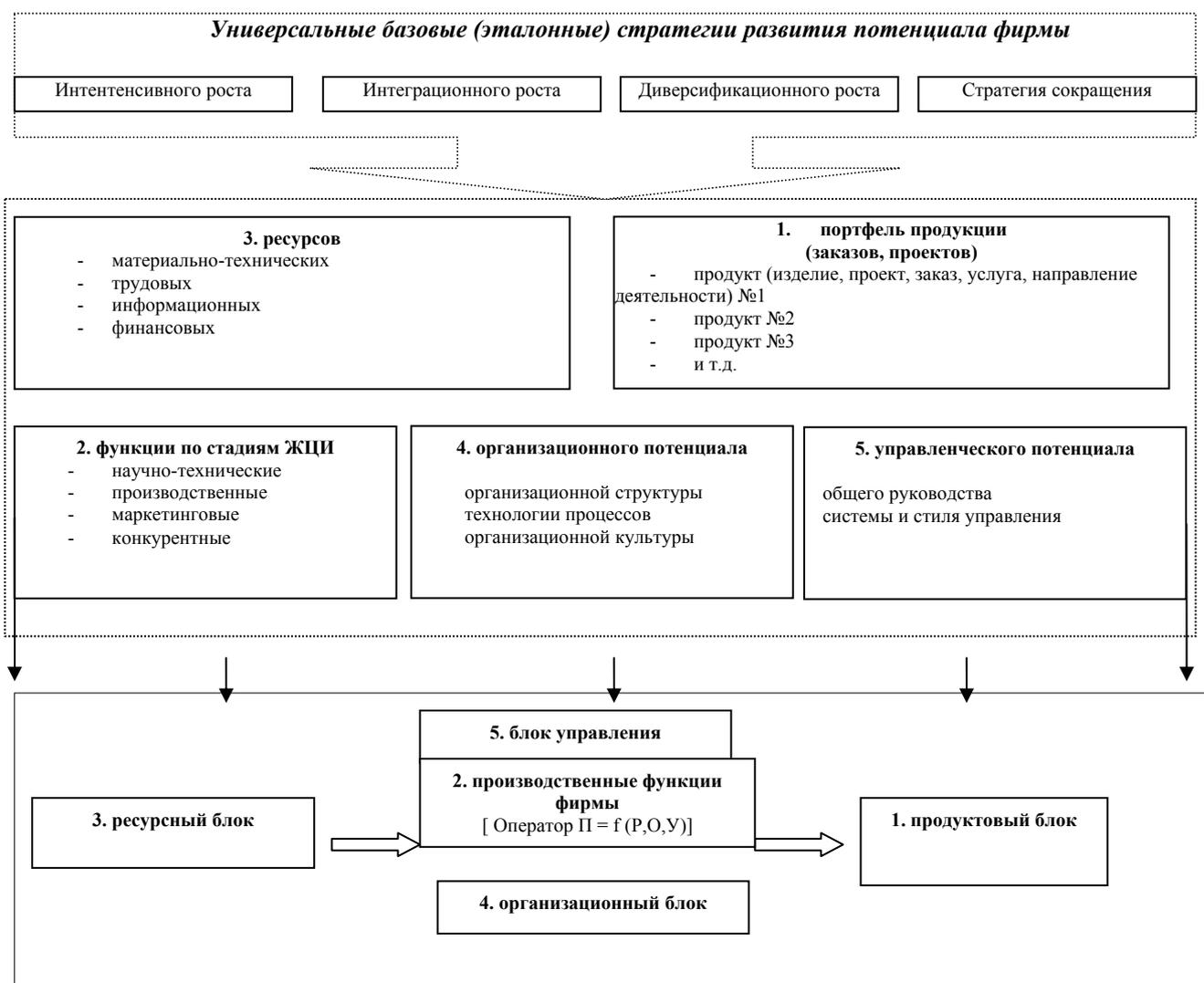


Рис. 2.1. Виды базовых стратегий

Универсальные стратегии позволяют нам выбрать средство, способ реализации специальной стратегии. Например, стадия реализации продукции может представляться в виде функции маркетинга. Тогда нужно говорить о специальной стратегии развития маркетинга, в том числе о конкурентных стратегиях.

## 2.2. Специальные стратегии развития организации

Специалисты выделяют пять групп (блоков) специальных стратегий:

- *стратегии развития портфелей продукции* (заказов, проектов, направлений деятельности). Такие стратегии часто называют деловыми стратегиями или «бизнес стратегиями»;
- *стратегии развития функций по стадиям жизненного цикла изделия* (научно-технические, производственные, маркетинговые и конкурентные, сервисные);
- *стратегии развития ресурсов* (материально-технических, трудовых, информационных, финансовых);
- *стратегии развития организационного потенциала* (организационной структуры, технологии процессов, организационной культуры);
- *стратегии развития управленческого потенциала* (общего руководства, системы и стиля управления).

В любой группе каждая стратегия может быть разбита на несколько следующих уровней в зависимости от глубины анализа.

## 2.3. Базовые стратегии роста

Анализ различных классификаций универсальных базовых стратегий роста (табл. 2.1) показывает некоторую несогласованность в наименованиях и структуре. Так, например, Мескон, выделяет стратегию ограниченного роста, которая, по его мнению, может осуществляться путем интенсивного роста, интеграционного роста и диверсификационного роста, которые в свою очередь у Ламбена, Котлера, Виханского-Наумова представлены как отдельные виды стратегий.

Итак, рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе базисные стратегии. Они отражают различные подходы к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких факторов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Сравнительный анализ классификаций стратегий в различных моделях

СТРАТЕГИИ	
МОДЕЛИ	КЛАССЫ
по Ансоффу	способы обеспечения роста рыночная дифференциация продуктовая дифференциация
по Ламбену	интенсивный рост интегрированный рост диверсификационный рост
по Котлеру	интенсивный рост интеграционный рост диверсификационный рост
по Мескону	ограниченный рост рост сокращение (стратегия «последнего средства») сочетание классов стратегий
по Портеру	лидерство в области затрат дифференцирование концентрация на сегменте
по Виханскому-Наумову	концентрированный рост интегрированный рост диверсифицированный рост сокращение

Далее рассмотрим следующие группы стратегий роста:

- *интенсивного* (концентрированного) роста;
- *интеграционного* (интегрированного) роста;
- *диверсификационного* (диверсифицированного) роста.
- *сокращения*.

#### 2.4. Стратегии интенсивного (концентрированного) роста

В различных стратегиях используются одни и те же компоненты:

- продукт (П),
- технология (Т),
- рынок (Р),
- отрасль (О),
- фирма и ее положение внутри отрасли (Ф).

Стратегии *интенсивного роста* обеспечивают развитие фирмы в пределах базовой отрасли за счет развития продукта, рынка, фирмы, технологии (О — const; П, Т, Р, Ф — var).

Различные классификации стратегий этой группы (табл. 2.2.) сводятся к следующей их структуре:

- усиление позиции на рынке;
- развитие рынка;

- развитие продукта.

**а) Усиление позиции на рынке** (проникновение, глубокое внедрение),

$P \rightarrow P'$ . Фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке (П; Р) завоевать лучшие позиции. Требуется большие маркетинговые усилия. Допускается «горизонтальная интеграция», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами. Усиление позиции фирмы на рынке предполагает следующий набор действий:

- ♦ *Развитие первичного спроса.* Подобная стратегия типична для фирмы-лидера, которая больше всех выигрывает от расширения рынка. Воздействуя на компоненты глобального спроса, увеличить размер рынка, например, путем:
  - привлечения новых пользователей товаром;
  - побуждения покупателей к более частому использованию товара;
  - побуждения покупателей к большому разовому потреблению;
  - обнаружения новых возможностей использования.
- ♦ *Увеличение своей доли рынка.* Такие действия характерны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т.е. в стадии зрелости ЖЦТ. Привлечь бывших клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров, например:
  - улучшить товар или оказываемые услуги;
  - изменить позиционирование марки;
  - пойти на значительное снижение цены;
  - укрепить сбытовую сеть;
  - провести мероприятия по стимулированию сбыта.
- ♦ *Приобретение рынков,* например, путем:
  - покупки фирмы-конкурента, чтобы овладеть ее долей рынка;
  - создания совместной фирмы для контроля большей доли рынка.
- ♦ *Защита положения на рынке* (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж). Активизировать для этого операционный маркетинг, например, путем:
  - небольших улучшений товара и позиционирования;
  - защитной стратегии ценообразования;
  - укрепления сбытовой сети;
  - усиления или переориентации мер по стимулированию сбыта.
- ♦ *Рационализация рынка.* Реорганизовать обслуживаемые рынки с целью снижения издержек при повышении эффективности операционного маркетинга. Например:
  - сфокусироваться на самых рентабельных сегментах;
  - обратиться к самым эффективным дистрибьюторам;
  - сократить число клиентов, установив минимальный объем заказа;
  - уйти из некоторых сегментов.
- ♦ *Организация рынка.* Повлиять, в разрешенных законодательством пределах, на уровень экономической эффективности сектора. Например:
  - пользуясь поддержкой органов управления, установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли;

- создать профессиональные организации, например, для сбора данных о рынке;
- заключить соглашение о сокращении или стабилизации производства.

**б) Развитие рынка.** Стратегии развития рынков опираются в основном на *систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга*. Необходимо развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках. Эти стратегии имеют целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки, а также поиск новых рынков для уже производимого продукта ( $P = P_n$ ) и путей развития рынков. Направления действий при этом:

- ♦ *Выделить новые целевые сегменты.* Адресоваться к новым сегментам на том же региональном рынке. Например:
  - предложить товар промышленного назначения потребителю;
  - изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей;
  - предложить товар в другом секторе промышленности.
- ♦ *Освоить новые каналы сбыта.* Ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся. Например:
  - сбывать соки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах);
  - продавать предметы мебели сетям отелей, используя каналы нулевого уровня;
  - в дополнение к имеющейся сбытовой сети создать сеть франшиз.
- ♦ *Проникнуть на новые географические рынки.* Внедриться в другие регионы страны или в другие страны. Например:
  - поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы;
  - создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов;
  - приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе.

**в) Развитие продукта** (развитие через товары, совершенствование товара, развитие продаж на существующих рынках). Пути могут быть следующими.

- ♦ *Добавление новых характеристик товаров:* увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок.

Например:

- повысить универсальность товара за счет *новых функций*;
- повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара;
- повысить безопасность или удобство пользования товаром.
- ♦ *Расширение товарной гаммы:* разработать *новые* модели или варианты товара с различным уровнем качества. Например:
  - выпустить товар в новых расфасовках;
  - увеличить набор вкусов, запахов, окраски;
  - предложить тот же товар в различных формах и составах.
- *Обновление линейки товаров:* восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически. Например:

- внедрить *новое* поколение более мощных моделей;
- внедрить экологически чистые модификации товаров;
- улучшить эстетические свойства товаров.
- ♦ *Улучшение качества*: улучшить выполнение товаром своих функций как набора свойств. Например:
  - определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей;
  - установить четкие нормы качества по каждому свойству;
  - реализовать программу полного контроля качества.
- ♦ *Приобретение гаммы товаров*: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства. Например:
  - приобрести фирму, выпускающую дополнительные товары;
  - заключить контракт с поставщиками требуемых товаров и перепродавать их под своей маркой;
  - создать совместную фирму для разработки и производства нового товара.
- ♦ *Рационализация гаммы товаров*: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта. Например:
  - стандартизировать гамму товаров;
  - не выпускать второстепенные или низко рентабельные товары;
  - модифицировать концепцию товара.

Таким образом, характеристика стратегий интенсивного роста в разных моделях одна и та же.

Таблица 2.2.

## Сравнительный анализ стратегии интенсивного роста

СТРАТЕГИИ		
МОДЕЛИ	КЛАССЫ	ВИДЫ
по Ансоффу	—	—
По Ламбену	интенсивный рост	развитие рынков
по Котлеру	интенсивный рост	глубокое внедрение на рынок расширение границ рынка совершенствование товара
по Мескону	—	—
по Портеру	—	—
по Виханскому-Наумову	концентрированный рост	усиление позиции на рынке развитие рынка развитие продукта

## 2.5. Стратегии интеграционного роста

Стратегии интеграционного роста предлагают фирме развиваться за счет роста в пределах индустриальной цепочки. Стратегия этого типа оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Речь может идти, например, об обеспечении регулярности поставок или контроле сбытовой сети; о получении доступа к информации о работе предшествующих или последующих звеньев. Следует различать следующие типы интеграции:

- *с поставщиками* (интеграция «назад», вертикальная *регрессивная* интеграция);
- *с потребителями* и покупателями (интеграция «вперед», вертикальная *прогрессивная* интеграция);
- *отраслевая (горизонтальная)* интеграция.

**Интеграция с поставщиками** используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики *не обладают ресурсами или ноу-хау*, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью может быть доступ к *новой технологии* для успеха базовой деятельности. Многие производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть базовой для них технологией.

**Интеграция с потребителями.** Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов. На промышленных рынках главная цель заключается в контроле за развитием последующей промышленной цепочки, которая снабжается фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции. В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает *филиал*, в задачу которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

**Отраслевая интеграция (горизонтальная интеграция).** Эти стратегии имеют совершенно другую перспективу. Их цель — усилить позицию фирмы путем *поглощения* или *контроля* определенных конкурентов. Обоснования здесь могут разнообразны:

- нейтрализовать мешающего конкурента;
- достичь критической массы для получения эффекта масштаба;
- получить выигрыш от взаимодополнительности гаммы товаров;
- получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей.

## 2.6. Диверсифицированный рост

*Диверсификация* – это распределение инвестированных или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений, с целью снижения риска возникновения потерь капитала или доходов от него.

Диверсифицированный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможности для дальнейшего роста, или, когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

Стратегия диверсифицированного роста предлагают фирме расти вне зоны деятельности. Благодаря этому предприятие может производить широкую номенклатуру продукции как своей отрасли, так и смежной (*горизонтальная диверсификация*), а также выйти на совершенно новые производства путем приобретений и поглощений (*конгломеративная диверсификация*) или осуществить весь цикл производства от добычи сырья до выпуска готовой продукции (*вертикальная диверсификация*). «Такое предприятие получает дополнительные преимущества на рынке, поскольку диверсификация делает эффективность его функционирования в целом независимой от жизненного цикла продукции и производственной системы». Подобные стратегии оправданы, если *производственная цепочка*, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что *позиции конкурентов очень сильны*, либо потому, что *базовый рынок находится в стадии спада*. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Стратегиями данного типа являются следующие:

**Стратегия концентрической (вертикальная) диверсификации.** При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта *синергии* и расширить

потенциальный рынок фирмы. Пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Эта политика может с успехом использоваться в металлургии, химической индустрии. В реальном производстве в качестве примеров могут служить производство сырья, комплектующих, а так же переработка отходов производства (шлаки, отходы в деревообработке).

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

**Стратегия конгломератной (чистой) диверсификации, или же латеральная диверсификации**, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п. Мотивами такого поведения могут быть стремление закрепиться в растущей отрасли, распределение риска, стремление проникнуть в отрасль, имеющую высокую рентабельность (иногда – налоговые льготы).

Сегодня диверсификация предполагает разнообразие, разностороннее стратегическое развитие.

Сегодня уже широко используется на практике диверсификация валютных резервов, диверсификация вложений; стратегия горизонтальной диверсификации (расширение ассортимента новыми товарами-аналогами для повышения интереса к ним); стратегия концентрической диверсификации (стратегия выпуска новых товаров в дополнение к существующим); диверсификация производства (одновременная диверсификация инвестиций); диверсификация экспорта.

Сегодня в классификации компаний появились новые термины: *диверсификационная компания* по управлению инвестициями – компания, которая производит значительные капитальные вложения своих активов в портфель обычных акций, выпущенных различными компаниями в различных отраслях.

## 2.7. Стратегии сокращения

Стратегии сокращения реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Такие стратегии болезненны. В определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса. Выделяют следующие типы стратегий сокращения.

**Стратегия ликвидации фирмы.** Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

**Стратегия «сбора урожая».** Отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения максимального совокупного дохода.

**Стратегия сокращения структурных подразделений.** Фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых бизнесов, более соответствующих долгосрочным целям фирмы.

**Стратегия сокращения расходов (снижения издержек).** Основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, пояснением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Например, организация может продать или ликвидировать одно из своих

производств и взамен приобрести одно или несколько других. В этом случае будет, иметь место сочетание двух базисных альтернативных стратегий — стратегии сокращения и стратегии роста. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет *комбинированную стратегию*

Таким образом, базисные (эталонные) стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе их доработки конкретным содержанием.

### 3. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 3.1. Общие представления

Установление миссии — это первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме прежде всего у собственников, руководства и персонала фирмы, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы (или вынужден) иметь с ней дело. Это инструмент выделения среди конкурирующих фирм, возможность распознавания фирмы для потребителей ее продукции. Далее эта неопределенность снимается за счет разработки целей и стратегий фирмы.

Миссия фирмы — это, выраженный в общем (качественном) виде, смысл существования фирмы, позволяющий определять свое отношение к фирме всех групп людей, каким-либо образом связанных с ней (собственники фирмы, сотрудники фирмы, покупатели и потребители продукции фирмы, деловые партнеры фирмы, местное сообщество, общество в целом в лице государственных и общественных институтов).

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- ♦ история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- ♦ существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- ♦ состояние среды обитания организации;
- ♦ ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- ♦ отличительные особенности, которыми обладает организация.

Существуют широкое и узкое понимания миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение

определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

В том случае, если имеется узкое понимание миссий, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для кого или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Далее в данном учебном пособии миссия будет пониматься так, как она понимается, когда рассматривается в узком смысле.

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

*Во-первых*, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

*Во-вторых*, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- ♦ миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;
- ♦ миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;
- ♦ миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

*В-третьих*, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков, но в то же время вставляла простор для творческого и гибкого развития организации

Миссия, понятая и принятая обществом, персоналом, акционерами и потребителями, создает образ фирмы, ее имидж. Высока ее роль в объединении усилий всего персонала на реализацию целей фирмы.

### 3.2. Миссия-предназначение

Миссия-предназначение в сжатом виде дает представление об основных свойствах фирмы: виде деятельности, особенности и полезности. В связи с этим выдвигается ряд конкретных требований к содержанию формулировки миссии-предназначению, в которой должны быть указаны:

- основное направление деятельности;
- основная категория клиентов фирмы, потребителей ее продукции;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- отличительный признак, подчеркивающий некоторую привлекательную особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- сторона деятельности фирмы, обращенная во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

Отсюда контрольными вопросами для оценки качества формулировки миссии-предназначения могут быть следующие.

- 1) Какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
- 2) Кто клиенты фирмы?
- 3) Какие потребности клиентов удовлетворяет фирма?
- 4) Чем отличается данная фирма от других фирм отрасли?
- 5) Что фирма дает обществу?

В то же время миссии-предназначения не должны:

- быть зависимыми от текущего состояния фирмы, форм и методов ее работы, поскольку в целом миссия-предназначение выражает устремленность в будущее;
- быть обращены во внутреннюю среду фирмы, на внутренние проблемы, например, повышение прибыли. Во-первых, это дело самой фирмы. Причем

здесь клиенты? Во-вторых, прибыль как миссия может существенно ограничить спектр возможных направлений развития;

- быть ни слишком узкими (по охвату направления деятельности), ни слишком широкими. В первом случае есть риск упустить часть рынка. Во втором — иметь малую долю рынка и слабые конкурентные позиции .

Классическим примером удачной формулировки миссии-предназначения является миссия компании «Форд», сформулированная Генри Фордом Первым: «Предоставление людям дешевого транспорта». Форд отмечал, что тот, кто это делает, без прибыли не останется.

Данная формулировка отвечает всем вышеуказанным требованиям к формулированию миссии - предназначения.

Российский пример. Миссия АК «Волга-Днепр»: «Достоинo представлять российскую грузовую авиацию на международном внутреннем рынках авиаперевозок».

### 3.3. Миссия-ориентация

Многие фирмы не удовлетворяются формулировкой лишь миссии-предназначения. Следующим шагом уточнения характера поведения фирмы является выявление ценностей, которых придерживается высшее руководство фирмы и которые доводятся до всего персонала. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентации, программных заявлений, кредо, философии, рабочих принципов, правил поведения, политики, набора девизов и т. п. Обозначим эту форму представления миссии фирмы в виде «миссии-ориентации». Для организации стратегического управления фирмой необходимы формулировки как «миссии—предназначения», так и «миссии-ориентации».

Поведение фирмы находится под влиянием ценностей. В табл. 3.1. обобщены предложения исследователей по видам ценностных ориентации, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связям этих ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Рассмотрим формулировку миссии-ориентации на примере ОАО «Кировский завод». Предприятию удается выживать в сложнейших условиях переходного периода к рынку. Предприятие смогло существенно обновить номенклатуру продукции, активизировать работу по поиску новых сфер деятельности, расширению ассортимента и географии поставок, в том числе и за рубеж, повышению уровня послепродажного обслуживания.

Генеральный директор П. Семененко отмечает большую роль в деле выживания новой философии предприятия, выраженной в пяти принципах работы.

*Производство:* путем целенаправленного совершенствования продукции (товаров и услуг), расширения ее номенклатуры и поддержания необходимого уровня выпуска в максимально возможной мере отвечать потребностям рынка.

*Капитал:* постоянно и гибко перестраиваясь, повышать эффективность использования акционерного капитала, увеличивать доходность акций.

*Сотрудничество:* с уважением относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширять сферы деловых взаимоотношений.

*Персонал:* быть внимательным и чутким к его запросам и нуждам, способствовать повышению отдачи труда.

*Внешняя обстановка:* всемерно содействовать формированию стабильной в товарно-экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды.

Таблица .3.1

## Возможные ценностные ориентации фирмы

Области	Категории ценностей (отражаются в миссии)	Типы предпочитаемых фирмами целей
Теоретические	Истина. Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения Отсутствие конфликта	Социальная ответственность относительно прибыльности. Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония. Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия. Качество Привлекательность даже с ущербом для прибыли
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

### 3.4. Разработка миссии

Основой, определяющей направление развития организации вопрос, на который должны дать ответ главные руководители, состоит в следующем: «Каково наше видение компании, что мы намерены сделать и чего добиться?» Поиск обоснованного ответа на этот вопрос заставит руководителей выяснить, каков характер бизнеса в компании и каким он должен быть, а также разработать направления развития компании в следующие 5 – 10 лет. Ответ руководителей на вопрос: «Кто мы есть, что мы делаем и куда мы идем?», проложит курс организации и поможет сформировать ее уникальный характер

и неповторимое организационное лицо. «Что компания намерена делать и чем стать?» – в этом и состоит миссия компании. Заявление о миссии определяет характер бизнеса компании и создает ясное видение того, что компания намеривается сделать для своих клиентов. При этом руководители должны четко понимать, каких результатов они стремятся достичь. Управленческая концепция бизнеса должна быть дополнена концепциями будущей структуры компании и долгосрочного направления ее развития. Управленческое видение того, какой вид компания должна иметь и к какой конкретной позиции она должна стремиться, представляет собой стратегическое видение компании. Разработав и доведя до всех миссию и стратегическое видение организации, руководители создают у своих работников «чувство цели» и убедительно обосновывают направления ее развития в будущем. Хорошо сформулированная стратегическая миссия способствует решению по меньшей мере 3-х проблем управления:

1. Она заставляет менеджмент систематически заниматься анализом сильных и слабых сторон корпорации и ее конкурентов, определением возможностей и угроз и на этой основе повышать обоснованность своих стратегических решений и общую эффективность деятельности.

2. В случае больших по размеру или географически разбросанных компаний хорошая миссия, которую знают и разделяют работники, способствует лучшей интеграции обособленных организационных единиц в единое целое, мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях.

3. Хорошая миссия способствует поддержанию позитивного имиджа, на что обращают внимание клиенты, поставщики, партнеры, акционеры и инвесторы корпорации, от которых зависит судьба компании.

Таким образом, в условиях стратегического управления фирмой разработка миссии необходима по следующим мотивам:

1. Выбор миссии предназначения диктуется главным образом мотивом достижения устойчивого роста прибыли, в размерах, достаточных для постоянного наращивания стратегического потенциала фирмы и уровня ее конкурентного преимущества, обеспечивающего максимальную продолжительность бескризисного состояния фирмы.

2. Миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа фирмы в представлении субъектов внешней среды.

3. Миссия способствует единению внутри организации, созданию корпоративного духа за счет того, что

- делает ясными для сотрудников общую цель (в виде качественной формулировки), предназначение существования фирмы; сотрудники осознают миссию фирмы, ориентируют свои действия в едином направлении;

- способствует созданию на фирме благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры фирмы, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;

- сотрудники легче устанавливают свое положение на фирме, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями фирмы.

4. Миссия дает возможность организовать более действенное управление на фирме, поскольку:

- является базой разработки целей, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает непротиворечивость набора целей;

- обеспечивает стандарты (на уровне подходов) для распределения ресурсов и создает базу для оценки использования ресурсов в деятельности фирмы;

- определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности.

Порядок разработки миссии можно разбить на несколько этапов. На первом этапе целесообразно ознакомиться с историей и традициями фирмы, если она уже существует. Для вновь создаваемой фирмы такую же работу следует выполнить относительно перспективных фирм данной отрасли.

Предварительно необходимо представить, хотя бы в общих чертах, характер среды обитания фирмы. Далее следует окончательно определиться с основным направлением деятельности. Определяется общий характер поведения фирмы. Затем разрабатывается миссия – предназначение фирмы. И, наконец, можно приступить к разработке миссии ориентации, предварительно уточнив, какую форму она примет: ценностных ориентаций, философии или рабочих принципов, философии, программного заявления, кредо.

Качество сформулированных миссий можно установить по степени соответствия следующим критериям:

- насколько миссия содействует созданию благоприятного климата на фирме;

- насколько удачно выделено основное направление деятельности, не слишком ли оно узко, не слишком ли оно широко;

- указана ли категория клиентов (потребителей) фирмы;

- указана ли потребность, удовлетворяемая фирмой (т. е., какие проблемы потребителей решает фирма);

- наличие отличительного признака, позволяющего заинтересованным лицам выделить данную фирму среди других фирм отрасли;

- помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах фирмы;

- помогает ли миссия организовать целевое управление;

- хорошо ли показано то, что фирма дает обществу;

- достаточно ли полно использован такой инструмент стратегического управления, как миссия (что разработано фирмой: только миссия-предназначение, только миссия-ориентация, даны обе формулировки).

## 4. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Системный подход в исследовании среды организации

Системный подход к исследованию среды фирмы предусматривает оценку ее состояния с трех позиций:

- фирма представляется как нечто целостное со своими характеристиками и своим поведением. Такое представление применяется в сравнительном анализе;
- фирма представляется как *система*, состоящая из взаимосвязанных элементов жесткого (с исключением элемента система перестает существовать) и мягкого (с исключением элемента система теряет ряд свойств) типов. Характеристики и поведение элементов оказывают влияние на характеристики и поведение фирмы (как внутренние факторы). Анализируется *внутренняя среда* фирмы;
- фирма представляется как *элемент*, входящий в системы более высокого уровня, когда характеристики и поведение фирмы оказывают влияние на характеристики и поведение этих систем. И, наоборот, когда характеристики и поведение систем и их компонентов оказывают влияние на фирму (внешние факторы), анализируется *внешняя среда* фирмы.

Системный анализ дает нам основной инструментарий, позволяющий формировать структуру среды, параметрически ее описывать, устанавливать цели анализа, т. е. создавать системную модель среды.

Методология системного анализа объекта (МСА) определяется следующей формулой:

$$\text{МСА} = \{I, E, P, A, F, K, C\}$$

- где I – определение структуры внутренней среды;  
 E – определение структуры внешней среды;  
 P – параметрическое описание внутренней (Pi) и внешней (Pe) среды;  
 A – установление цели объекта;  
 F – определение факторов взаимного влияния внутренней (Fi) и внешней (Fe) среды, факторы влияния внешней среды на внутреннюю (Fei), факторы влияния внутренней среды на внешнюю (Fie).  
 K – установление критериев состояния внутренней (Ki) и внешней (Ke) среды.  
 C – разработка механизма оценки уровня состояния внутренней (Ci) и внешней (Ce) среды и объекта в целом (Cq).

Результат системного анализа – системная модель объекта исследования. Она представляет собой описание структуры объекта, которое можно использовать для оценки состояния объекта и принятия решений по его развитию.

Модель объединяет многие компоненты {I, E, P, A, F, K, C} и позволяет лучше понять объект, выделить главное – то, благодаря чему можно поставить и решить задачу. Такую модель называют абстрактной системой.

Результат исследования абстрактной системы по определенным правилам можно перенести на реально изучаемые системы (объекты исследования). В этом и заключается смысл применения системного анализа.

## 4.2. Роль внешней и внутренней среды

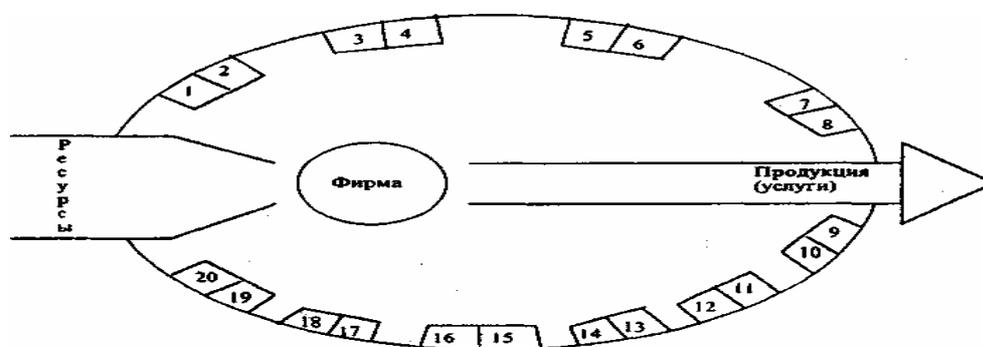
Среда рассматривается как пространство, организованное определенным образом. На фирму сегодня реально воздействует все многообразие факторов внутренней и внешней среды.

Внешняя среда является:

- ♦ источником ресурсов для фирмы;
- ♦ источником формирования условий существования и поведения;
- ♦ потребителем результатов деятельности фирмы и, через их оплату, источником средств;
- ♦ средой обитания сотрудников фирмы.

Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемым со стороны организации и ее служб. Самый хороший план может провалиться из-за негативного воздействия неконтролируемых факторов. Вместе с тем следует отметить, что организации могут не только приспосабливаться к меняющейся среде, но в определенной мере влиять на нее.

На рис. 4.1. приводится внешняя среда обобщенного предприятия, представленная двадцатью факторами, каждый из которых реально воздействуют на стратегию фирмы.



- |                                       |                                  |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Поставщики материальных ресурсов.  | 11. Социальные факторы.          |
| 2. Поставщики технологий, техники.    | 12. Факторы образования.         |
| 3. Поставщики персонала.              | 13. Национальные факторы.        |
| 4. Поставщики финансов.               | 14. Региональные факторы.        |
| 5. Профсоюзы.                         | 15. Конкуренция.                 |
| 6. Общеэкономические факторы.         | 16. Научно-технический прогресс. |
| 7. Политические факторы.              | 17. Культурные факторы.          |
| 8. Международные факторы.             | 18. Барьеры входа.               |
| 9. Государственные органы управления. | 19. Покупатель.                  |
| 10. Налоговая система.                | 20. Конкурентная среда.          |

Рис. 4.1. Факторы внешней среды фирмы

Рассмотрим некоторые из указанных факторов.

✓ В России агрессивным является фактор *«Поставщики материальных ресурсов»*. Распад СССР, к сожалению, сопровождался ликвидацией стратегических поставщиков для целых отраслей промышленности России. Сегодня эти проблемы преодолены, однако, каждый менеджер должен осознавать необходимость ведения картотеки поставщиков материальных ресурсов. Необходимо постоянно анализировать цены, условия поставки, возможности поставщиков. Не обязательно менять поставщиков, но использовать эту информацию в стратегии фирмы необходимо.

✓ Весьма важным фактором является фактор *«Поставщики технологий, техники»*. Этот фактор для России – стратегический. Проблемы неплатежеспособности, низкая инвестиционная активность, неблагоприятная политика заставляют серьезно задуматься над выбором самих технологий и их поставщиков. Отсутствие финансовых ресурсов, положение в машиностроительном комплексе часто приводят к тому, что российские фирмы вынуждены закупать не самое передовое оборудование, иногда после капитального ремонта. Даже в этой ситуации стоимость закупленных технологий приводит к двум крайностям:

- продукция становится не конкурентной по цене;
- фирмы вынуждены использовать заниженные нормы амортизационных отчислений, что приводит к потере общей конкурентоспособности фирмы в самом ближайшем будущем.

✓ Фактор *«Поставщики персонала»* также стратегически важен. У Вас есть идея создания производства, но Вы не знаете, где найти кадры, как сформировать производственный коллектив. Стратегически возможно их набрать по объявлению, можно воспользоваться услугами службы занятости и специализированных компаний, возможен вариант привлечения на более выгодных условиях квалифицированных кадров. Реально можно использовать деньги службы занятости для подготовки и переподготовки кадров. Стратегия в этом направлении должна соответствовать условиям внешней среды и возможностям этого фактора.

✓ Четвертой группой поставщиков являются *«Поставщики финансовых ресурсов»*. Следует заметить, что существует разница в системе возвратов инвестиционных кредитов и кредитов для пополнения оборотных средств. В первом случае возврат кредита осуществляется из чистой прибыли (после налогообложения), во втором случае – из выручки. Такое различие связано с регулированием инвестиционных процессов освоения капитальных вложений. Выбор стратегического поставщика финансовых ресурсов связан с множеством условий. Современные фирмы решают, в каком районе, на каких условиях взять в кредит, осуществить инвестиции в проект.

✓ Факторы «Образовательный», «Культурный» – важнейшие факторы формирования стратегии фирм по отношению к покупателю. Мы помним, что сегодня важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами, потребностями.

Часто продукция-новинка появляется на рынке и сталкивается с неподготовленным покупателем. Барьеры входа серьезно тормозили продвижение таких товаров, как очистители воздуха, новейшие виды бытовой техники.

В фирме IBM наблюдалась следующая проблема. Долгое время в России фирма не имела, по политическим мотивам, возможность поставлять мощные компьютеры. Сегодня эта проблема решена. Однако, экономические структуры СНГ к такой акции не готовы. Филиал фирмы «IBM: Европа-Азия» - использует важнейшую стратегию:

- создает учебно-консультационные центры IBM, которые подготавливают специалистов к работе на ПК АС-4000, применяет программные продукты типа РС-4000;
- использует широкий спектр презентаций;
- проводит развернутую работу с вузами - поставщиками будущих пользователей, покупателей продукции IBM;
- проводит агрессивную рекламу.

✓ «Национальный фактор» важен не только для иностранных компаний, действующих на территории России. К сожалению, российские компании часто пренебрегают этим фактором. Однако, Россия - многонациональная страна и не учитывать национальные факторы равносильно грубейшей стратегической ошибке.

Сегодня этот фактор эффективно используют американские, бельгийские фирмы в Якутии, Татарстане, в странах Средней Азии. Из российских фирм национальный фактор эффективно использовали лишь несколько фирм, среди них опальная фирма «Русский дом Селенга» (Украина, Туркмения).

✓ Стратегически важными факторами являются факторы «Государственные органы управления» и «Налоговая система». Эти факторы в России являются подвижными и, к сожалению, сдерживают конституционные процессы.

Системный анализ внешней среды создает базу для использования многих методов ее оценки. В табл. 4.1 приводятся некоторые наиболее часто применяемые методы.

*Внутренняя среда фирмы* В литературе по управлению существует определенный разброс в подходах к вопросу по определению структуры внутренних составляющих организации. Можно выделить ряд подходов, когда выделяют в качестве внутренней среды:

- структуру корпорации, ее культуру и ресурсы;
- цели, структуру, задачи, технологию и людей
- иногда, анализируя внутреннюю среду организации, говорят о потенциале предприятия управленческом и производственном, или экономическом.

Таблица. 4.1

## Наиболее применимые методы оценки внешней среды фирмы

Методы		Уровень динамизма внешней среды		
Группы	Виды	1-2	3-4	4-5
<b>Прогнозирования</b> (для разработки будущих тенденций / трендов или выявления существенных вероятных переменных, необходимых при использовании анализа)	Экстраполяция	+		
	Множественная регрессия	+		
	Сценарии	+	+	+
	Метод «Дельфи» Анализ угроз и возможностей (SWOT)			+
<b>Моделирования</b> (позволяют построить модель, которая даст возможность получать различные варианты будущего, изменяя входные параметры в рамках этой модели)	Модель «затраты - выпуск»	+		
	Стохастические модели (сетевой граф и другие)		+	+
<b>Оценки последствий решений</b>	Анализ воздействий			+
	Анализ баланса сил заинтересованных групп		+	+

Таким образом, основными переменными внутренней среды организации являются: цели, структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы, технология, культура организации.

На рис 4.2 отображены факторы, которые влияют на выработку стратегии фирмы. В литературе по менеджменту выделяют 4 фактора, иногда 5, однако, в практической деятельности консалтинговые фирмы доводят число факторов до 9 – 10. Это не означает, что кто-то из авторов не учитывает реальные факторы. Дело в том, что на практике выделяют дополнительные факторы, которыми необходимо управлять. Поэтому модели факторов внутренней среды могут иметь свернутый и развернутый варианты, в зависимости от стратегии и возможностей управления этими факторами.

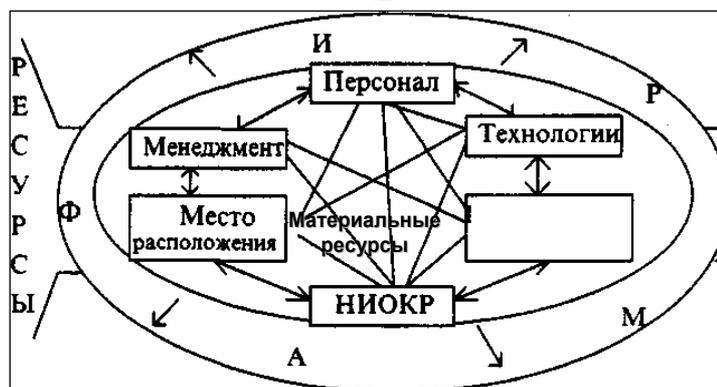


Рис. 4.2. Факторы внутренней среды

Рассмотрим более подробно представленную модель, которая включает в себя 6 основных факторов.

Первый фактор – *персонал*. Необходимость стратегического управления этим фактором не вызывает сомнения. Однако давайте проанализируем некоторые аспекты такого управления.

Вы решили создать производственную фирму или реорганизовать уже действующую. Вам необходимо найти технологов, инженеров, рабочих, при необходимости провести профессиональную подготовку или переподготовку кадров. Вы должны создать эффективную систему материального стимулирования работников. Сегодня требуется сбалансированный подход в системе подготовки и переподготовки кадров. В системе многоуровневого маркетинга используется весьма интересная стратегия: разрабатывается карьерная лестница, по которой каждый работник продвигается только благодаря своему труду, своему умению построить бизнес.

Второй фактор – *технология*. Некоторые авторы этот комплексный фактор разбивают на отдельные факторы: технология, оборудование, инструменты. Данный фактор (группа факторов) находится в зависимости от уровня научно-технического прогресса, миссии фирмы, потребностей рынка. Например, раньше во многих странах строились заводы по производству соков. Однако рост спроса на эту продукцию в мире поставил новые цели. Чтобы обеспечить высокие темпы роста потребностей, снизить издержки производства и реализации, в южных регионах стали производить концентраты, которые в последующем на заводах, приближенных к потребителю, превращались в соки, напитки, сиропы. Новым этапом технологического решения стало создание сухих концентратов сока. Изменение технологии меняет набор техники, оборудования и даже инструментов.

Третий фактор – *материальные ресурсы*. Из предыдущего примера мы видим, что для производства сока могут быть использованы: фрукты и овощи; концентраты сока; сухие смеси. Во всех отраслях наблюдается подвижность фактора материальных ресурсов. Может расширяться и изменяться состав материальных ресурсов за счет изменения технологии, внедрения новых композиционных материалов, расширения ассортимента, либо даже в результате процесса кооперации (например, часть сырья заменяется на

полуфабрикаты и комплектующие изделия). Следует отметить, что материалоемкость российской продукции более чем на 30 % выше, чем европейской.

Четвертый фактор – *НИОКР* (научные исследования и опытные конструкторские работы). Следует заметить, что не все фирмы обладают подразделениями, которые проводят научные исследования. У каждой фирмы своя стратегия. Если фирма не является лидером и вступает в рынок с новой продукцией, которая уже завоевала значительное число покупателей, то НИОКР - не главный фактор для разработки стратегии. Однако, если фирма - лидер в отрасли и ее стратегия предусматривает постоянное совершенствование продукции, то НИОКР приобретает стратегический характер. Например; в корпорации Мацубиси (Япония) лидером является фирма "Panasonic". Мощные финансовые ресурсы корпорации направляются на развитие НИОКР данной фирмы, обеспечивая ей лидерство в мире.

Пятый фактор – *месторасположение фирмы*. Данный фактор еще недавно был незаметным. В бывшем СССР месторасположению предприятия уделяли большое значение с позиции эффективности производства, решения социальных, национальных и региональных проблем. Но сферы влияния этого фактора гораздо шире. Сегодня в Москве дифференцированная арендная плата и многие фирмы, кафе, магазины вынуждены либо сменить сферу деятельности, стратегию, либо сменить офис и производственные площади.

Ценовая политика зависит от месторасположения фирмы. Политика по отношению к покупателю также дифференцирована в зависимости от месторасположения фирмы. Медленнее, чем хотелось бы, но к данным принципам привыкает и российская экономика.

Шестой фактор – *менеджмент*. Бесспорно, система менеджмента играет важную роль в стратегии фирмы. Это очевидно, один из факторов, который требует особого внимания на современном этапе экономического развития России.

Главное, что хотелось бы отметить, что все шесть факторов весьма подвижны. Перечисленные факторы могут оказывать как прямое воздействие на результаты деятельности фирмы, так и косвенное - через другие факторы. Это связано с системой взаимного влияния факторов. Дело в том, что каждый из перечисленных факторов оказывает влияние не только на результаты деятельности фирмы, но и на другие факторы внутренней среды. Например, изменение технологии может привести к необходимости обучения кадров, изменения оплаты труда работников, изменения в структуре используемых материальных ресурсов, в системе менеджмента.

Так как внутренняя среда фирмы — это источник ее мощности, готовности к достижению целей и реализации стратегий, а эта готовность и составляет *потенциал фирмы*. Поэтому оценка состояния внутренней среды представляет собой оценку потенциала фирмы, которая отражает ее конкурентные возможности, выживаемость.

### 4.3. SWOT-анализ

Оценку внутренней среды фирмы (силу, слабость, внешние возможности, угрозу) называют SWOT-анализом. Он представляет собой наиболее легкий инструментарий быстрой оценки стратегического положения компании и является оперативным, диагностическим анализом фирмы и ее среды. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании и внешнюю ситуацию.

Аббревиатура SWOT:

S – strength (сила);

W – weakness (слабость);

O – opportunity (возможность);

T – threat (угроза).

Идея SWOT -анализа заключается в следующем а) принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности, б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

Анализ среды фирмы осуществляется с целью:

- выявления в ее потенциале силы
- выявления в ее потенциале слабости
- установления возможностей, предоставляемых фирме внешней средой
- выявления угроз для фирмы со стороны внешней среды

В соответствии с этими целями SWOT-анализ можно разбить на несколько этапов.

На первом этапе изучаются силы – конкурентные преимущества фирмы в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологий;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура;
- система менеджмента (в т. ч. маркетинга)
- сила конкуренции на «входе» и «выходе» системы менеджмента фирмы и др.

На втором этапе изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности: на 0-ом уровне – комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара; на 1-м уровне – полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затраты, условия применения товара; на 2-ом уровне – конкретные показатели и т.д. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе SWOT-анализа изучаются факторы макросреды фирмы

(политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы и т.п.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На пятом, последнем этапе SWOT-анализа согласуются силы с возможностями для формирования проекта разделов стратегии фирмы, т. е. устанавливается связь между всеми анализируемыми составляющими. Для этого строится матрица SWOT. Матрица SWOT строится на двух векторах: состояние внешней среды и состояние внутренней среды. Каждый вектор разбивается на два раздела (уровня состояния): возможности и угрозы, силы и слабости потенциала фирмы, и на пересечении двух векторов получаем четыре поля, и складываются группы ситуаций (см. рис. 4.3)

		Внешняя среда фирмы	
		Возможности (O)	Угрозы (T)
Внутренняя среда фирмы, потенциал	Сила (S)	<b>1. Поле SO</b>	<b>2. Поле ST</b>
	Слабость (W)	<b>4. Поле WO</b>	<b>3. Поле WT</b>

Рис. 4.3. Общий вид матрицы SWOT-анализа

Поля матрицы SWOT и их интерпретация.

1. Поле SO – «сила – возможности». Фиксируются те сильные стороны потенциала фирмы, которые обеспечивают ей использование представившихся возможностей. Если в целом по некоторой открывающейся возможности ее позиции очень сильны, то это поможет принять соответствующую стратегию использования возможности.

2. Поле ST – «сила – угрозы». Фиксируются те слабые стороны потенциала фирмы, которые не дают шансы использовать представившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии развития потенциала.

3. Поле WT – «слабость – угрозы». Это наихудшее сочетание для фирмы. Снижение угроз возможно лишь разработкой стратегий развития своего потенциала.

4. Поле WO – «слабость – возможности». Руководству фирмы следует определить целесообразность использования возможностей при наличии таких слабых сторон состояния фирмы или целесообразность поиск стратегий развития потенциала.

#### 4.4. Потенциал внутренней среды

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Внутреннюю среду фирмы можно разбить на пять блоков, каждый из которых состоит из элементов, образующих производственно-хозяйственную систему фирмы.

**Продуктовый блок** характеризует направления деятельности фирмы и их результаты в виде продуктов, услуг, организованных в отдельные проекты или программы.

**Функциональный блок** является оператором преобразования ресурсов, организации и управления в процессе трудовой деятельности сотрудников фирмы на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих НИОКР, производство, сбыт и потребление. Этот блок также называют блоком производственных функций.

**Ресурсный блок** – комплекс материально-технических, трудовых, информационных, финансовых и иных ресурсов фирмы.

**Организационный блок** характеризуется организационной структурой, технологией процессов по всем функциям и проектам, организационной культурой.

**Блок управления** характеризуется общим руководством фирмы, системой и стилем управления.

Взаимосвязь блоков внутренней среды отражена на рис. 4.4.

**Потенциал объекта** – это *мера готовности*, способности, возможности *выполнить* определенную задачу (своевременно и пределах сметы затрат достичь цели, решить проблему, реализовать проект или программу), а также это *степень соответствия данного состояния объекта тому состоянию, которое требуется* для решения задачи.

Установление потенциала фирмы – новая концепция стратегического управления, пришедшая на смену прежним подходам определения «узких мест», отличающаяся системным видением факторов влияния на вероятность успешного решения задач.

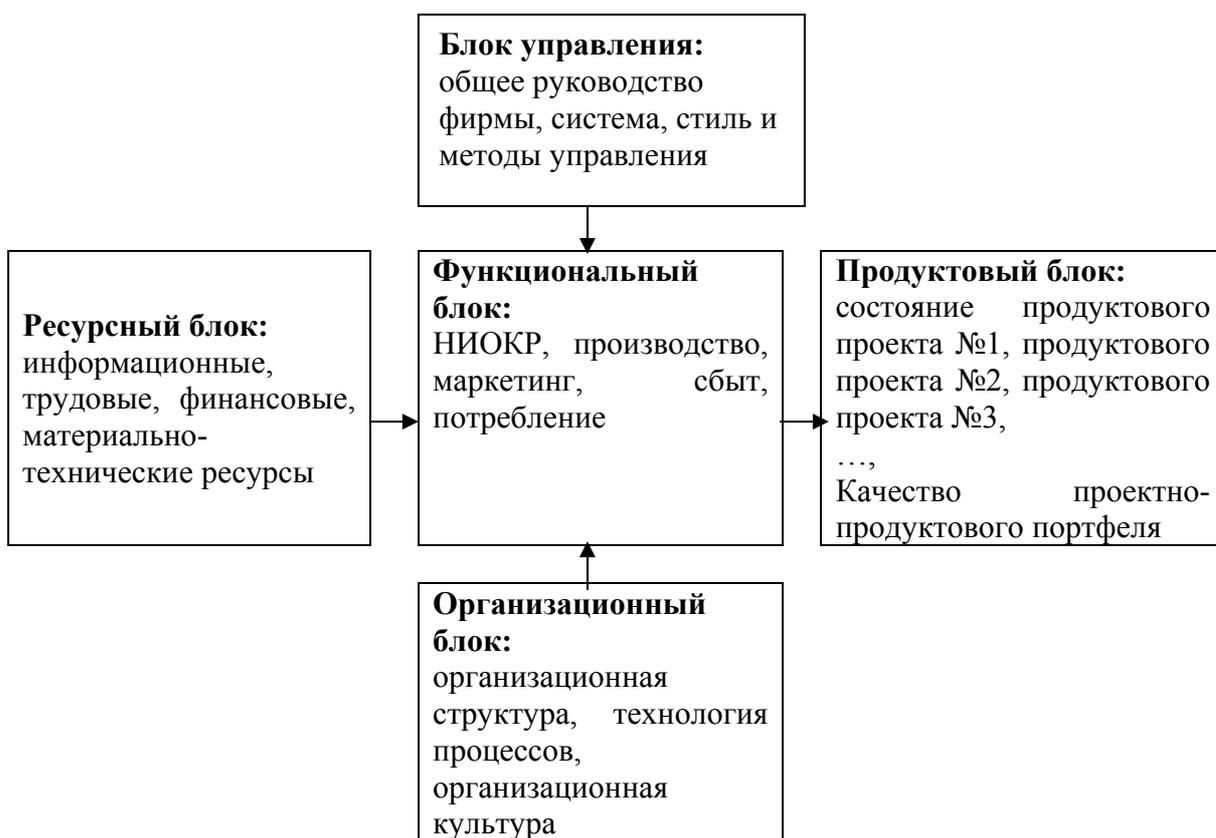


Рис. 4.4 Взаимосвязь блоков и элементов внутренней среды фирмы.

Потенциал фирмы, подразделения – главный критерий состоятельности, целесообразности их существования и использования. Через понятие потенциал идет развитие фирмы и ее подразделений. Их роль определяется их потенциалом. Развитие фирмы – это изменение потенциалов подразделений и всех элементов производственно-хозяйственной системы фирмы. Изменением потенциала объясняется смена видов организационных структур: функциональной, дивизиональной, матричной, централизованной, децентрализованной.

Появление и исчезновение синергетического эффекта также объясняется динамикой изменения потенциала фирмы и подразделений в процессе их жизненного цикла.

Понятие потенциал применимо как к стабильным, так и к инновационным процессам.

Оценка состояния внутренней среды фирмы представляет собой оценку потенциала фирмы, которая отражает ее конкурентные возможности, выживаемость. Анализ состояния блоков внутренней среды рекомендуется проводить в два этапа. На первом этапе анализ проводится отдельно по блокам, а на втором – делается итоговая оценка потенциала фирмы.

**Первый этап** анализ потенциала фирмы.

Таблица 4.2

## Оценка состояния продуктового блока

№	Каталог возможных целевых факторов	Значимость фактора 0; 0,05 и до 1,00	Уровень состояния целевого фактора Крайние значения оценки: 0 – очень низкий уровень; 1 – очень высокий уровень
1.	Состояние продуктового проекта №1		0 0,25 0,5 0,75 1
2.	Состояние продуктового проекта №2		0 0,25 0,5 0,75 1
3.	Состояние продуктового проекта №3		0 0,25 0,5 0,75 1
4.	Качество проектно-продуктового портфеля		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	

Таблица 4.3

## Оценка состояния функционального блока

№	Каталог возможных целевых факторов	Значимость фактора 0; 0,05 и до 1,00	Уровень состояния целевого фактора Крайние значения оценки: 0 – очень низкий уровень; 1 – очень высокий уровень
1.	НИОКР		0 0,25 0,5 0,75 1
2.	Опытно-экспериментальные и испытательные работы		0 0,25 0,5 0,75 1
	Производство		
3.	Маркетинг и сбыт (продажи)		0 0,25 0,5 0,75 1
4.	Сервисные работы для потребителей		0 0,25 0,5 0,75 1
5.	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	0 0,25 0,5 0,75 1

Таблица 4.4

## Оценка состояния блока управления

№	Каталог возможных целевых факторов	Значимость фактора 0; 0,05 и до 1,00	Уровень состояния целевого фактора Крайние значения оценки: 0 – очень низкий уровень; 1 – очень высокий уровень
1.	Общее руководство		0 0,25 0,5 0,75 1
2.	Система управления		0 0,25 0,5 0,75 1
3.	Стиль управления		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	

Таблица 4.5

## Оценка состояния функционального блока

№	Каталог возможных целевых факторов	Значимость фактора 0; 0,05 и до 1,00	Уровень состояния целевого фактора Крайние значения оценки: 0 – очень низкий уровень; 1 – очень высокий уровень
1	<i>Материально-технические ресурсы</i>		
1.1	Сырье, материалы, топливо, энергия, комплектующие		0 0,25 0,5 0,75 1
	Площади и рабочие места, связь и транспорт		
1.2	Оборудование и инструменты		0 0,25 0,5 0,75 1
1.3	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	0 0,25 0,5 0,75 1
2.	<i>Трудовые ресурсы</i>		
2.1	Состав и компетентность сотрудников		0 0,25 0,5 0,75 1
2.2	Состав и компетентность специалистов		0 0,25 0,5 0,75 1
2.3	Состав и компетентность руководителей		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	

3.	<i>Информационные ресурсы</i>		
3.1	Научно-информационный ресурс: научно-технический задел, патенты, «ноу-хау»; обеспеченность научно-технической информацией		0 0,25 0,5 0,75 1
3.2	Экономическая информация		0 0,25 0,5 0,75 1
3.3	Коммерческая информация		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	
4.	<i>Финансовые ресурсы</i>		
4.1	Соотношение собственных и заемных средств		0 0,25 0,5 0,75 1
4.2	Оборотные средства		0 0,25 0,5 0,75 1
4.3	Средства на зарплату		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	
	<i>Виды ресурсов</i>		
1.	<i>Материально-технические ресурсы</i>		
2.	<i>Трудовые ресурсы</i>		
3.	<i>Информационные ресурсы</i>		
4.	<i>Финансовые ресурсы</i>		
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	

Таблица 4.6

## Оценка состояния организационного блока

№	Каталог возможных целевых факторов	Значимость фактора 0; 0,05 и до 1,00	Уровень состояния целевого фактора Крайние значения оценки: 0 – очень низкий уровень; 1 – очень высокий уровень
1.	<i>Организационная структура</i>		
1.1	Конфигурация структуры: состав и подчиненность звеньев, диапазон и количество уровней управления		0 0,25 0,5 0,75 1
1.2	Функции: состав и качество разделения труда		0 0,25 0,5 0,75 1
1.3	Связи: качество внутренних и внешних, горизонтальных и вертикальных, прямых и обратных связей		0 0,25 0,5 0,75 1
1.4	Отношения: качество разделения прав и ответственности по звеньям, исполнителям		0 0,25 0,5 0,75 1
1.5	Состояние стратег.-хоз. центров (бизнес - единиц)		0 0,25 0,5 0,75 1
1.6	Состояние инфраструктуры		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	
2.	<i>Технология процессов по всем функциям и проектам</i>		
2.1	Прогрессивность используемых технологий и методов		0 0,25 0,5 0,75 1
2.2	Уровень автоматизации		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	
3.	<i>Организационная культура</i>		
3.1	Коммуникационная система и язык общения		0 0,25 0,5 0,75 1
3.2	Традиции, опыт и вера в возможности фирмы		0 0,25 0,5 0,75 1
3.3	Трудовая этика и мотивирование		0 0,25 0,5 0,75 1
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	
	<i>Компоненты организационного блока</i>		
1.	Организационная структура		
2.	Технология процессов		
3.	Организационная культура		
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	

## Второй этап анализа потенциала фирмы

Таблица 4.7

## Общая оценка потенциала фирмы

№	Каталог возможных целевых факторов	Значимость фактора 0; 0,05 и до 1,00	Уровень состояния целевого фактора Крайние значения оценки: 0 – очень низкий уровень; 1 – очень высокий уровень
1.	Продуктовый блок	0,20	
2.	Функциональный блок	0,20	
3.	Ресурсный блок	0,20	
4.	Организационный блок	0,20	
5.	Блок управления	0,20	
	<b>Итоговая оценка</b>	$\Sigma=1,00$	

#### 4.5. Логистический и циклический подход к формированию потенциала организации

Развитие потенциала фирм, технологий, продуктов подчиняется S-образной *логистической кривой*, когда на первых этапах появляется медленный рост объекта, затем идет ускорение роста, переходящее в его замедление, далее некоторое время процесс как бы застывает на некоторой полке (стадия зрелости) и, наконец, если нет какой-либо мощной поддержки процесса, кривая жизненного цикла идет вниз (стадия депрессии или затухания).

Возможен ряд подходов к исследованию потенциала фирмы в зависимости от жизненного цикла изделий (ЖЦИ) и детальности: или учитываются все фазы ЖЦИ, если фирма крупная и имеет необходимые подразделения, или учитывается одна-две фазы; либо оценивается вся система по многим параметрам, характеризующим набор «жестких» и «мягких» элементов фирмы (системный подход), либо оцениваются отдельные, так называемые, «ключевые» параметры.

##### **Циклический анализ потенциала фирмы включает:**

- 1) описание жизненного цикла фирмы (истории и динамики развития) и установление фактической стадии, то есть той стадии, на которой фирма находится в данный момент;
- 2) анализ фаз и этапов ЖЦИ фирмы;
- 3) исследование функций в каждой фазе и на каждом этапе;
- 4) анализ функций и результатов деятельности служб по стадиям жизненного цикла спроса, стратегическим зонам хозяйствования;
- 5) анализ жизненного цикла технологий и методов, используемых фирмой для создания изделий и оказания услуг;
- 6) анализ жизненного цикла товаров по стратегическим зонам хозяйствования фирмы;
- 7) установления интегральной оценки фирмы; разработка предложений по дальнейшему развитию потенциала фирмы.

**Детальный анализ.** Детальный анализ потенциала фирмы позволяет установить процедуру анализа, порядок оценки инновационного потенциала.

*Схема* детального анализа:

- 1) описание проблемы развития фирмы;
- 2) постановка задачи, входящей в программу решения проблемы;
- 3) описание системной модели деятельности (раскрывается внутренняя среда, внешняя среда, группы факторов влияния на инновационную деятельность);
- 4) оценивается ресурсный потенциал относительно поставленной инновационной задачи;
- 5) оценивается организационный потенциал (включая «жесткие» и «мягкие» элементы);
- 6) оценивается способность достигать заданные результаты деятельности;

7) устанавливается интегральная оценка потенциала фирмы, ее готовности решить поставленную задачу, формулируются общие выводы по анализу; 8) определяются основные направления проекта подготовки фирмы для достижения требуемого потенциала, составляется задание на разработку проекта.

#### 4.6. Диагностический анализ потенциала организации

Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации о фирме (особенно при анализе потенциала конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы в оценке потенциала фирмы.

Диагностический подход реализуется в диагностическом анализе и диагностике состояния фирмы по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностического анализа:

а) должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;

б) необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы с тем, чтобы по состоянию диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;

в) информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возрастает риск - потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

Допустим, в качестве *диагностируемого элемента* (блока) системы выступает элемент «кадры» в инновационной фирме. По состоянию этого элемента можно диагностировать состояние системы инноватора в целом. Диагностическими параметрами, характеризующими внешние проявления, будут *входные и выходные* (относительно системы «инноватор») параметры. Это *внешние* параметры. Входные: численность; количество специалистов, имеющих ученую степень; расходы на заработную плату и т.п. Выходные: продолжительность выполненных работ (длительность фаз ЖЦИ и всего цикла, длительность выполнения проекта или программы); уровень, качество продукции, услуг, проектов; затраты на выполнение работ; увольнения и перемещения сотрудников; объем выполненных работ и т.п. В качестве диагностических параметров используются также *интегральные параметры* эффективности использования ресурсов (интегральные не в смысле обобщенных и частных параметров, а в смысле эффективности: отношение входных параметров к выходным, т.е. отношение используемых ресурсов к полученным результатам). Например, производительность труда, себестоимость продукции. Если входные и выходные параметры — это абсолютные показатели, то интегральные — относительные.

Диагностические параметры могут быть:

- *локальными* (частными), указывающими на один дефект системы (характеристика внутреннего состояния системы, выражаемая структурным параметром),
- *комплексными* (общими, обобщенными), указывающими на ряд дефектов, недостатков (структурных параметров), на ряд элементов, блоков фирмы.

Диагностические параметры могут быть также:

- *зависимыми*, когда для выявления дефекта внутреннего состояния системы требуется несколько диагностических параметров,
- *независимыми*, когда достаточно одного диагностического параметра.

Внутреннее состояние системы (информацию о котором так трудно получить) описывается, так называемыми, *структурными* параметрами (не отождествлять с параметрами организационной структуры фирмы). В свою очередь структурные параметры делятся на *ресурсные и функциональные*. Ресурсные структурные параметры характеризуют износ (физический и моральный), старение, остаточную мощность, запас ресурсов (трудовых, материально-технических, информационных, финансовых) и организационных средств (технологии, методов, организационной структуры). Функциональные структурные параметры характеризуют рациональность, эффективность функционирования системы по отношению к использованию ресурсов и организационного потенциала фирмы.

В части элемента «кадры» ресурсными параметрами будут: квалификация, сотрудничество, лояльность фирме, навыки и опыт, средний возраст коллектива и т.д. Функциональные параметры: уровень профессионально - квалификационного разделения труда, специализации и совмещения, кооперации; учет личностных характеристик сотрудников и руководителей и другие.

Проведение диагностического анализа требует определенных навыков и информационной базы. В упрощенном виде *схема диагностического анализа* потенциала фирмы такова:

- 1) ведение каталога управляющих воздействий на фирму;
- 2) ведение каталога ситуаций с состоянием внешней среды фирмы;
- 3) ведение каталога диагностических параметров, характеризующих внешние проявления фирмы;
- 4) ведение каталога структурных параметров, характеризующих внутреннее состояние фирмы;
- 5) установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров системы фирмы;
- 6) наблюдение диагностических параметров и обработка статистических данных;
- 7) оценка структурных параметров;
- 8) оценка состояния частных параметров фирмы и определение интегральной оценки ее потенциала;

9) разработка рекомендаций и составление стратегического плана и задания по развитию фирмы.

#### 4.7. Стратегические зоны внешней микросреды

Внешняя среда в части ближайшего окружения фирмы и прямого на нее влияния, то есть микросреда, представляются совокупностью следующих стратегических зон:

- стратегические зоны хозяйствования (отрасли, рынки, потребители, конкуренты). Оценка конкурентной среды в силу ее большой значимости рассмотрена более детально;
- стратегические зоны капиталовложений;
- стратегические зоны технологий и информационных ресурсов;
- стратегические зоны сырьевых и материально-технических ресурсов;
- стратегические зоны трудовых ресурсов;
- группы стратегического влияния.

Оценка состояния и влияния среды на цели фирмы проводится на основе данных табл. 4.8 - 4.10.

Таблица 4.8

Состояние и влияние на цели фирмы стратегических зон хозяйствования.

№	Каталог возможных целевых факторов зоны	Характер влияния на цели фирмы: - 2 - очень отрицательное; +2- очень положительное				
1.	<b>ОТРАСЛИ</b>					
1.1.	Научеёмкость отрасли	-2	-1	0	+1	+2
1.2.	Консерватизм поставщиков в отрасль	-2	-1	0	+1	+2
1.3.	Масштабы производства и стандартизация	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2
2.	<b>РЫНКИ</b>					
2.1.	Стадия жизненного цикла спроса	-2	-1	0	+1	+2
2.2.	Насыщенность территор. рынков,	-2	-1	0	+1	+2
2.3.	международный рынок	-2	-1	0	+1	+2
	Рынок производителей и потребителей	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-1	-1	0	+1	+2
3.	<b>ПОТРЕБИТЕЛИ</b>					
3.1.	Прирост потребителей	-2	-1	0	+1	+2
3.2.	Отношение к ценам и качеству товаров	-2	-1	0	+1	+2
3.3.	Отношение к товарам-заменителям	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2
4.	<b>КОНКУРЕНТЫ</b>					
4.1.	Структура типов конкуренции: монополия; олигополия; монополистическая	-2	-1	0	+1	+2
4.2.	конкуренция; чистая конкуренция	-2	-1	0	+1	+2
	Агрессивность ведущих конкурентов	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2
5.	<b>Стратегические зоны хозяйствования фирмы</b>					
5.1.		-2	-1	0	+1	+2
5.2.	Отрасли	-2	-1	0	+1	+2
5.3.	Рынки	-2	-1	0	+1	+2

5.4.	Потребители	-2	-1	0	+1	+2
	Конкуренты	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2

Таблица 4..9.

Состояние и влияние на цели фирмы стратегических зон внешней микросреды

№	Каталог возможных целевых факторов зоны	Характер влияния на цели фирмы: -2 -- очень отрицательное; -1 -- отрицательное; 0 -- нейтральное; +1 -- положительное; +2 -- очень положительное				
1.	<b>КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ</b>					
1.1.	Вложения в мощности фирмы	-2	-1	0	+1	+2
1.2.	Вложения в маркетинговые исследования	-2	-1	0	+1	+2
1.3.	Вложения в научно-технический потенциал фирмы	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2
2.	<b>ТЕХНОЛОГИИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ</b>					
2.1.	Предложение и спрос на высокие технологии	-2	-1	0	+1	+2
2.2.	Предложение и спрос на технологическое оборудование	-2	-1	0	+1	+2
2.3.	Предложение и спрос на технологическое оборудование	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2
3.	<b>СЫРЬЕВЫЕ И МАТЕРИАЛЬНО - ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b>					
3.1.	Сырье, топливо, энергия	-2	-1	0	+1	+2
3.2.	Материалы и комплектующие	-2	-1	0	+1	+2
3.3.	Площади	-2	-1	0	+1	+2
3.4.	Площади	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2
4.	<b>ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ</b>					
4.1.	Управляющие (менеджеры)	-2	-1	0	+1	+2
4.2.	Ведущие специалисты	-2	-1	0	+1	+2
4.3.	Инженеры, рабочие, специалисты и технические исполнители	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2
5.	<b>ГРУППЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ</b>					
5.1.	Акционеры, финансовые и промышленные круги	-2	-1	0	+1	+2
5.2.	Представители государственных учреждений	-2	-1	0	+1	+2
5.3.	Местные власти	-2	-1	0	+1	+2
5.4.	Гражданские группы действий, социальное давление	-2	-1	0	+1	+2
	<i>Итоговая оценка</i>	-2	-1	0	+1	+2

Таблица 4.10.

Общая оценка влияния микросреды фирмы на ее цели

№	Характер влияния на цели фирмы: - 2 — очень отрицательное; +2 — очень положительное
	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗОНЫ</b>

1.	<i>Хозяйствования</i>	-2	-1	0	+1	+2
2.	<i>Капиталовложений</i>	-2	-1	0	+1	+2
3.	<i>Технологий и информационных ресурсов</i>	-2	-1	0	+1	+2
4.	<i>Сырьевых и материально-технических ресурсов</i>	-2	-1	0	+1	+2
5.	<i>ресурсов</i>	-2	-1	0	+1	+2
6.	<i>Трудовых ресурсов</i>	-2	-1	0	+1	+2

## 5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Стратегические изменения

Разработка стратегических планов – только начало процесса стратегического управления. Качество стратегических планов во многом определяет возможность достижения конечных результатов стратегического менеджмента. Если качество стратегических планов («вход» системы стратегического менеджмента) будет оценено, например, на «удовлетворительно», то при любом качестве процесса по организации реализации планов качество «выхода» системы будет тоже удовлетворительным. Поэтому для обеспечения качества «выхода» системы стратегического менеджмента на «отлично» сначала следует обеспечить на «отлично» качество планов, а потом – на том же уровне качество процесса по реализации планов.

В круг вопросов по организации реализации стратегических планов входят следующие:

- разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и оперограммы реализации стратегических планов;
- организация учета и контроля выполнения стратегических планов;
- мотивация выполнения планов в установленные сроки, требуемого качества и с намеченными затратами;
- регулирование процесса реализации стратегических планов при появлении изменений во внешней и внутренней среде фирмы

Таким образом, *реализация стратегий, стратегических планов* – это «сориентированная на действия практическая административная работа, включающая организацию, финансовое планирование, проведение политики, создание мотивации, культурных условий и методов управления, т.е. все то, что способствует достижению поставленных целей».

Разрабатывается процесс реализации каждой стратегии. Поэтому, если имеется несколько стратегий, принятых к реализации, их ранжируют по степени важности и срочности, чтобы установить приоритетность. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем.

*Процесс реализации стратегии необходимо:*

- организовать, то есть разработать его технологию;

- спланировать и определить затраты (составить бюджет или смету затрат);
- довести до исполнителей и координировать процесс исполнения;
- проконтролировать ход выполнения, скорректировать при изменении условий реализации;
- проанализировать промежуточные и конечные результаты, дать оценку фактической эффективности

В понятие «*терминология*» входят следующие элементы:

- Зачем делать (идея, цель)?
- Что делать (количество и качество объекта)?
- Как делать (по какой технологии)?
- Для кого делать (потребители)?
- С какими затратами (ресурсы)?
- Где делать (место)?
- Когда делать (время)?
- Кому делать (исполнители)?
- Что это дает (экономический, социальный и др. виды эффекта)?

Ответив на эти вопросы и увязав все элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, получаем технологию принятия решения.

Технология процесса реализации стратегии включает ряд операций и этапов. Например, по рекомендации Мескона М. Х. , таких этапов 14 (см. рис. 5.1)

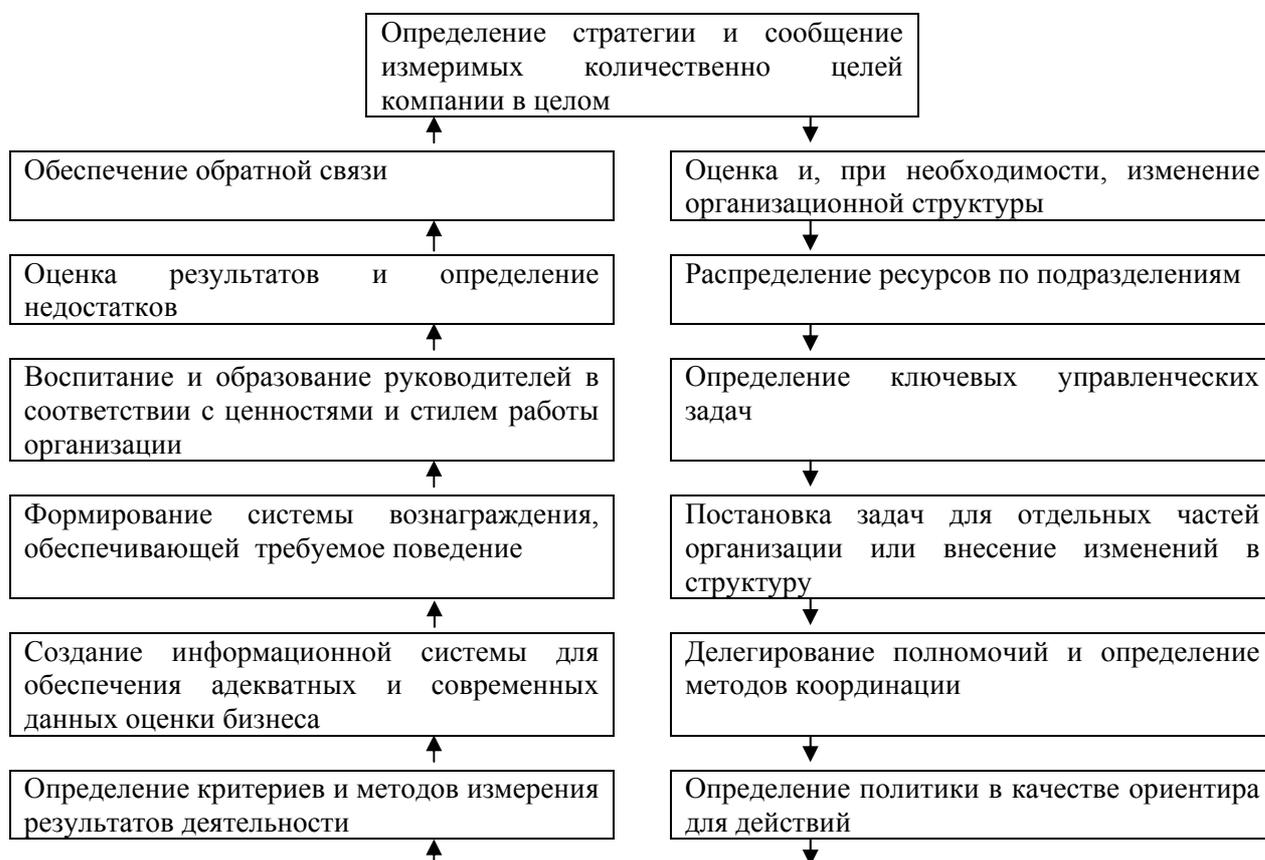


Рис. 5.1 Этапы процесса реализации стратегии

Реализация стратегии возможна лишь при установлении соответствия между выбранной стратегией и состоянием фирмы, состоянием всех элементов рассмотренных ранее блоков внутренней среды. Само установление соответствия связано с многочисленными изменениями состояния элементов, т. е. со *стратегическими изменениями*. Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии. Необходимость в степени изменений зависит от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояния *отрасли, фирмы, продукта* и состояние *рынка* можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений, а также такой тип функционирования организации, как неизменяемое функционирование.

- *Перестройка организации* предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также на рынке рабочей силы.

- *Радикальное преобразование* организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требует сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

- *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

- Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации.

Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

- Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

По установленным изменениям составляется перечень мероприятий с оценкой затрат на их проведение (см. табл. 5.1). Это, по своей сути, и является *стратегическим проектом*.

Таблица 5.1

Фрагмент проекта стратегических изменений

№	Мероприятия	Затраты (млн. руб.)
1.	Разработка методики оказания услуг	255
2.	Структурная перестройка	125
3.	Переподготовка персонала фирмы	50
	<b>Итого</b>	<b>425</b>

## 5.2. Состав стратегических изменений

Стратегические изменения должны быть системными: изменение любого параметра какого-либо элемента производственно-хозяйственной системы фирмы требует изменения связанных с ним параметров других элементов. Согласно структуре внутренней среды фирмы, изменения могут быть следующими:

- в направлениях деятельности, продуктах и услугах фирмы (виды, отрасли, масштабы, пропорции, цены, качество, экономические и социальные показатели деятельности);
- в функциях-стадиях жизненного цикла изделий (состав, объемы работ, исполнители, продолжительность, потребляемые ресурсы, затраты, качество);
- в ресурсах (состав, объемы, цены, качество, условия поставки, хранение, распределение по исполнителям);
- в организации (организационная структура с ее звеньями, функциями звеньев, связями звеньев, правами и ответственностью за функции, ресурсы и связи; технология производственных процессов с ее составом и последовательностью операций, методами и инструментами, средствами исполнения);

• в стратегическом управлении (общее руководство, методы и стили управления, система управления).

Несмотря на то, что стратегические изменения затрагивают все стороны организации, можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

Анализ организационной структуры с позиции процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса. Первый: в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии? Второй: на какие уровни в организационной структуре должно быть возложено решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Выбор той или иной структуры зависит от целого ряда факторов. Схематично это можно представить следующим образом (см. рис. 5.2).

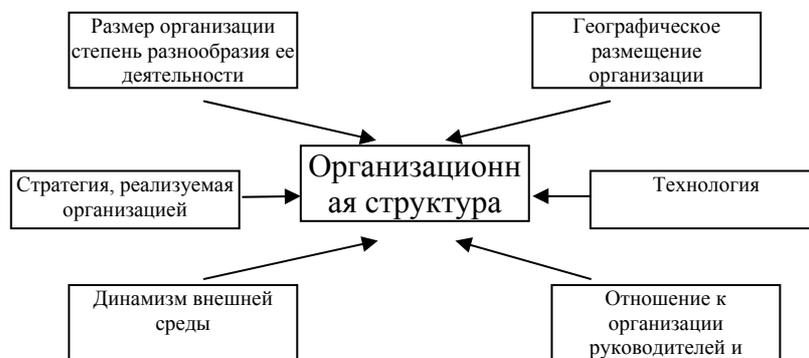


Рис. 5.2. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

Если организационная структура, устанавливая границы структурных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является организационная культура. Считается, что организационная культура складывается из следующих составляющие:

- философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- преобладающие ценности, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации и отражающие принципы взаимоотношений в организации;
- правила, по которым ведется «игра» в организации;
- климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;

• поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, знаков и т. п.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под воздействием многих факторов (внутренних и внешних), которые, по Шайну, специалисту в области организационной культуры, условно можно разделить на первичные и вторичные.

К первичным относятся:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрений сотрудников;
- критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов входят:

- структура организации;
- система передачи информации и организационные процедуры;
- внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация;
- мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- формализованные положения о философии и смысле существования организации

Каждый из этих факторов требует использование определенных приемов, позволяющих добиться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако, если организационная культура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то они представляют собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на стадии определения стратегии необходимо, по возможности, максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбрать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Таким образом, выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Поэтому при полной уверенности можно утверждать, что стратегические изменения – это ключ к выполнению стратегии.

Проведение стратегических изменений в организации является сложной задачей. Трудности в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его

не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому, для того чтобы провести изменения необходимо, как минимум, проделать следующее:

- вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений являются люди. Люди не боятся изменений, а боятся быть измененными, боятся, что эти изменения затронут их работу, их положение в организации, т. е. сложившийся статус-кво. Поэтому они и стараются всячески помешать изменениям.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: 1) принятие или непринятие изменения; 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (см. рис. 5.3)

Проявление отношения к изменению	Открытое	«Сторонник»	«Противник»
	Скрытое	«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»

Рис. 5.3. Матрица «изменение – сопротивление»

Успех проведения изменений зависит от того, как руководство будет его осуществлять, степени уверенности менеджеров в необходимости перемен, соблюдения последовательности в реализации программы изменений, стиля руководства и способа разрешения конфликтов в организации.

Проведение изменений должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Поэтому руководство не должно заблуждаться и путать реальность с формально установленными новыми структурами или нормами отношений. Если действия по проведению изменений не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, то, значит, изменение нельзя считать завершенным и следует продолжать работу по его проведению до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

### 5.3. Последовательность стратегических изменений

Разработка стратегического видения и миссии, установление цели и принятие стратегии – основные задачи процесса выработки направлений развития. Они указывают, куда должна двигаться организация, устанавливая краткосрочные и долгосрочные цели деятельности, определяют внешние и внутренние действия, которые будут предприняты для достижения поставленных целей. Все это вместе образует *стратегический план*. В некоторых компаниях, особенно в крупных корпорациях, регулярно пересматривающих стратегии и официальное стратегическое планирование, подготавливается документ, содержащий стратегический план на следующий год. Он распространяется среди всех сотрудников (хотя части этого плана могут быть опущены или выражены общими словами, если их нежелательно обнародовать до фактического осуществления). В других компаниях стратегический план не распространяется в письменном виде и существует в форме единогогласного соглашения между руководителями относительно того, в каком направлении развиваться, что и как делать. Цели организации, как часть стратегического плана, часто высказываются открыто и распространяются среди руководителей и сотрудников.

Однако в годовых стратегических планах редко прогнозируются все стратегически важные события, которые произойдут в ближайшие 12 месяцев. Непредсказуемые события, неожиданные возможности или угрозы, постоянно появляющиеся новые предложения заставляют руководителей изменять запланированные мероприятия и предпринимать незапланированные ответные действия. Откладывание пересмотра стратегии до того момента, когда настанет время разрабатывать стратегический план на следующий год, является никому не нужным и неразумным. Руководители, ограничивающие свою стратегическую деятельность регулярными циклами планирования (когда они не могут избежать каких-либо изменений), имеют неправильное представление о том, каковы их обязанности в области формирования стратегии. Пересмотр стратегий один раз в год ситуация, когда этого уже невозможно избежать, еще не является условием управленческого успеха.

Процесс проведения стратегических изменений отражает определенную логическую последовательность действий, которую необходимо согласовать с распределением операций во времени. Часто здесь достаточно простого *плана-графика* выполнения проектных мероприятий: (см. табл. 5.2)

Таблица 5.2

План-график мероприятий стратегического проекта

№	Мероприятия	Исполнители	Сроки

Для оптимизации продолжительности работ и распределения ресурсов по работам программы, а также для обеспечения ее наглядности рекомендуется использовать сетевые методы. Для увязки работ и исполнителей рекомендуется строить *оперограммы* по следующей форме (рис. 5.4). На этом рисунке показано, что за работу «1» ответственным является исполнитель «Г», а «Б» – является соисполнителем. По работе «2» ответственным

исполнителем является «А», а остальные – соисполнителями и т. д. Применение оперограмм позволит обеспечить наглядность взаимосвязей работ и исполнителей.

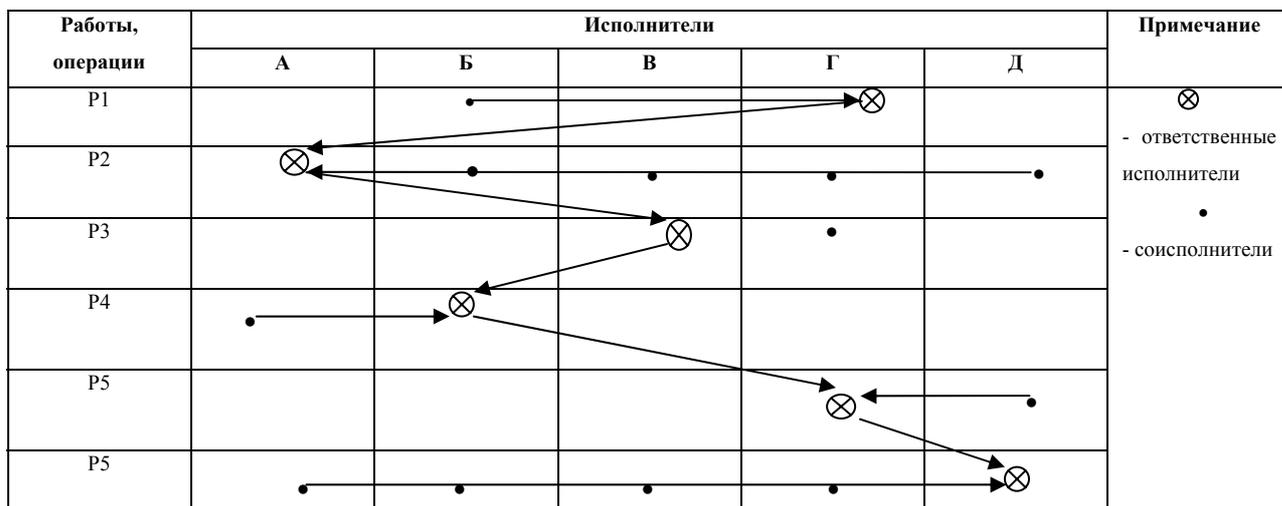


Рис. 5.4. Форма оперограммы, или матрица ответственности

В случае сложной логической взаимосвязи работ необходимо моделировать процесс исполнения стратегического проекта в виде сетевого графа. Для этого разрабатываются сетевые графы на 10-50 событий или работ.

#### 5.4. Стратегический контроль

Контроль – это функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения. Контролируется ход выполнения мероприятий стратегического плана: сроки, затраты, качество.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

1) стадия жизненного цикла объекта — контроль на стадии маркетинга, НИОКР, ОТПП, производства, подготовки объекта к функционированию, эксплуатации, технического обслуживания и ремонтов;

2) объект контроля — предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд, окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация;

3) стадия производственного процесса — входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения;

4) исполнитель — самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный,

международный контроль;

5) возможность дальнейшего использования объекта контроля — разрушающий и неразрушающий контроль;

6) принимаемое решение — активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль;

7) степень охвата объекта контролем — сплошной и выборочный контроль;

8) режим контроля — усиленный (ускоренный) и нормальный контроль;

9) степень механизации — ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический контроль;

10) время контроля — предварительный, текущий, заключительный контроль;

11) способ получения и обработки информации — расчетно-аналитический, статистический регистрационный;

12) периодичность выполнения контрольных операций — непрерывный и периодический контроль.

Особенностью именно стратегического контроля является то, что основные предметы контроля — это содержание стратегий, состояние потенциала фирмы, цели и миссии.

Контрольные операции носят аналитический и оценочный характер. Контрольные оценки служат основой для принятия координационных решений, то есть гаммы управленческих решений по планам, организации и стимулированию участников стратегического проекта.

### 5.5. Стратегический эффект

Эффект реализации той или иной стратегии (так называемый стратегический эффект») может быть выражен в качественном и количественном (приблизительном) отношении к той цели, ради которой разрабатывалась стратегия. При этом даются ответы на следующие вопросы:

- достигнута ли цель в том содержании, которое было определено при ее постановке?
- насколько удалось уложиться в тот срок, который отпущен для достижения цели?
- насколько удалось уложиться в рамки планируемой сметы расходов?

Эффект может быть определен по соотношению ожидаемых и фактических затрат и сроков после реализации стратегии и достижения цели, когда требуется анализ реализованного проекта. Также можно определять ожидаемый эффект. В любом случае эффект должен заключаться в отражении содержания результатов (что сделано или будет сделано), экономии ресурсов (во что обошлось или обойдется) и затраченного времени (сроки и продолжительность), социального результата (состоянии коллектива сотрудников).

## 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

### 6.1. Определение текущей корпоративной стратегии

Стратегический анализ диверсифицированной компании начинается с определения текущей стратегии организации и ее хозяйственной структуры. Удачный анализ стратегии диверсифицированной компании предполагает рассмотрение следующих моментов.

- Масштабы диверсификации компании (оцениваемые на основе долей общих продаж и операционной прибыли каждой хозяйственной единицы и по тому, насколько широка или узка база диверсификации).
- Нацелен ли портфель компании на взаимосвязанную или несвязанную диверсификацию либо на их сочетание.
- Ориентируется ли компания на внутренний рынок, многонациональную или глобальную деятельность.
- Характер последних шагов с целью повышения эффективности работы ключевых хозяйственных единиц и/или укрепления нынешних позиций на рынке.
- Любые шаги, направленные на расширение видов деятельности и укрепление позиций в новых отраслях.
- Любые шаги, направленные на отказ от слабых или непривлекательных хозяйственных единиц.
- Усилия руководства, направленные на использование стратегических взаимосвязей и диверсификации для создания конкурентных преимуществ.
- Доля капитальных затрат, вложенных в каждую хозяйственную единицу.

Получив четкое представление о текущей стратегии компании и ее обосновании, можно переходить к всестороннему анализу, а впоследствии вносить любые уточнения и серьезные изменения, которые руководство сочтет уместными.

### 6.2. Оценка диверсифицированного портфеля

Анализ портфеля направлений деятельности (продукции и услуг) многопрофильной фирмы поможет ей в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товара, между направлениями деятельности, поможет в принятии инновационных решений. Рассмотрим метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемый «матрицей доля – темп роста рынка», и метод «матрицы привлекательность – конкурентоспособность» фирм «Дженерал Электрик» и «МакКинси».

Анализ по методу БКГ исходит из двух гипотез, представляющих собой две фундаментальные посылки: действия эффекта опыта и ЖЦГ. Метод «матрицы привлекательность – конкурентоспособность» - это дальнейшее развитие матрицы БКГ. В этом методе вместо одного фактора «доля рынка», характеризующей состояние фирмы, применяется комплексный фактор «конкурентоспособность», а вместо одного фактора «доля рынка», характеризующего состояние внешней среды в виде рынка, применяется комплексный фактор «привлекательность рынка».

Матрица типа БКГ приведена на рис. 6.1. Матрицу строят с использованием осей темпа роста отрасли и относительной доли на рынке. Каждая хозяйственная единица фигурирует в виде круга в матрице из четырех ячеек, причем размер каждого круга отражает долю дохода в общем портфеле компании.

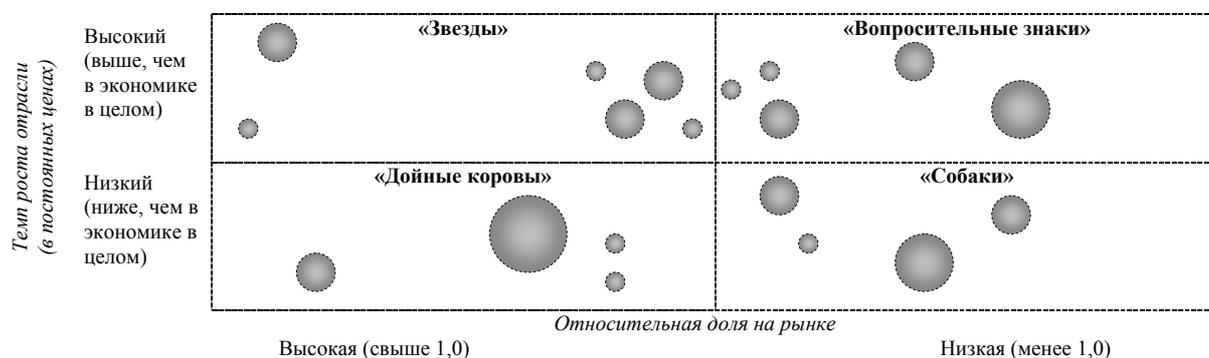


Рис. 6.1 Матрица БКГ «темпа роста рынка – доля рынка»

*Примечание:* Относительная доля на рынке выражается отношением доли данной компании к доле на рынке, принадлежащей самому крупному конкуренту. Если вертикальная разделительная линия установлена на уровне 1,0, то единственный способ для фирмы добиться в матрице положения «звезды» или «дойной коровы» заключается в завоевании на данном отраслевом рынке наибольшей доли. А так как это весьма жесткий критерий, возможно, более «справедливо» и более информативно установить разделительную линию на уровне 1,75 или 0,80.

Первоначально по методологии БКГ разделительная линия между «высокими» и «низкими» темпами роста (5 %, 10 % и т. д.), который менеджеры сочтут уместным. Хозяйственные единицы в отраслях, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, - в ячейки «медленного

роста» (отрасли «медленного роста» - это зрелые, стареющие, стагнирующие или переживающие упадок виды деятельности). Редко имеет смысл устанавливать разделительную линию между высокими и низкими темпами роста на уровне менее 5 %.

Относительная доля на рынке – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли, причем доли измеряют в натуральных единицах продукции. С учетом такого определения относительную долю на рынке, превышающую 1,0 будут иметь только хозяйственные единицы, являющиеся лидерами в соответствующей отрасли. Те единицы, которые уступают конкурентам по доле, будут располагать относительной долей на рынке менее 1,0.

В первоначальном варианте матрицы БКГ граница между высокой и низкой относительными рыночными долями проходила на уровне 1,0, как это показано на рис. 6.1. Когда граница соответствует уровню 1,0, круги в двух левых ячейках матрицы представляют фирмы, которые являются лидерами в своих отраслях. Круги в двух правых ячейках относятся к фирмам, преследующих лидеров. Степень их отставания характеризуется величиной относительной доли на рынке. Отношение 0,10 говорит о том, что доля данной фирмы составляет лишь 1/10 доли крупнейшей фирмы на отраслевом рынке, а отношение 0,80 свидетельствует о доле, равной 4/5, или 80 %, доли ведущей фирмы.

Многие аналитики портфелей считают, что граница между высокой и низкой относительными долями на уровне 1,0 означает неоправданно жестокий критерий, ибо в этом случае в двух левых ячейках матрицы будут фигурировать лишь фирмы с наибольшей долей продаж в своей отрасли. Они предлагают установить границу на уровне 0,75 или 0,80, чтобы фирмы в левой части располагали сильными позициями (не будучи, однако, лидерами), тогда фирмы в правой части явно уступали бы другим.

Использование относительной доли на рынке вместо фактической доли при построении матрицы является аналитически более правильным решением, ибо первый показатель лучше характеризует сравнительную силу и конкурентные позиции фирм. 10 %-ная доля характеризует более прочные позиции на рынке, если у лидера она составляет 12 %, чем в случае, когда лидер располагает 50 %; при использовании относительной доли, это различие улавливается. Что не менее важно, относительная доля, вероятно, отражает относительные издержки, связанные с опытом производства данной продукции и эффектом масштаба производства. Крупные фирмы имеют возможность производить с меньшими удельными затратами, благодаря технологическим и экономическим преимуществам, связанным с крупными масштабами производства. Но БКГ получила доказательства того, что более низкие удельные затраты обусловлены не просто эффектом масштаба; выяснилось также, что по мере увеличения объемов производства, знания, полученные на основе накопления производственного опыта, часто вели к изысканию дополнительных источников эффективности и путей дальнейшего

снижения затрат. БКГ назвала соотношением кумулятивного объема производства и более низких затрат эффектом кривой обучения.

Ощутимый эффект кривой обучения в отрасли означает дополнительное преимущество высокой доли на рынке, как правило, имеет существенные преимущества в затратах, а это, в свою очередь, можно использовать для снижения цен и увеличения числа покупателей, объема продаж, доли на рынке и прибыли. Чем значительнее эффект кривой обучения для фирмы, тем весомее ее роль в выработке стратегии. С учетом названных особенностей матрицы «рост – доля», определяющей изменения в портфеле на предприятие в целом по каждой ячейки матрицы.

**«Вопросительные знаки», «дикие кошки» или «проблемные дети».** Хозяйственные единицы в верхнем правом квадрате матрицы БКГ именуются «вопросительными знаками», «дикими кошками» или «проблемными детьми». Быстрые темпы роста отраслевого рынка делают их привлекательными. Однако их низкая доля на рынке (а, следовательно, ограниченный эффект кривой обучения) заставляет усомниться, в состоянии ли они успешно конкурировать с более крупными и эффективными соперниками – отсюда обозначение «вопросительный знак», или «проблемный ребенок». Предприятия этого типа являются, кроме того, типичными «боровами наличности», названные так потому, что их потребность в наличности высока (из-за крупных инвестиций, необходимых для финансирования быстрого роста и разработки новой продукции), а внутренние возможности получения наличности незначительны (из-за низкой доли на внутреннем рынке, меньшего эффекта кривой обучения и масштаба, а следовательно, невысокой нормы прибыли). Предприятие такого рода в быстрорастущей отрасли может требовать крупных вливаний наличности только для того, чтобы оно поспевало за быстрым ростом рынка, и еще более значительных вливаний, если оно стремится увеличить долю на рынке и стать лидером отрасли. Материнская компания такого предприятия должна решить, стоит ли вкладывать в него значительные финансовые ресурсы.

БКГ считает, что два наиболее предпочтительных стратегических варианта применительно к этому предприятию таковы: 1) агрессивная стратегия инвестирования и расширения, использование возможностей быстрого роста отрасли; 2) отказ от предприятия в случае, когда издержки, связанные с расширением мощностей и завоеванием доли на рынке, перевешивают потенциальную отдачу и финансовый риск.. Следование стратегии быстрого роста обязательно во всех случаях, когда такое привлекательное предприятие функционирует в отрасли, характеризующейся значительным эффектом кривой обучения; в этих отраслях, чтобы сравняться с низкими затратами фирм, имеющих большой производственный опыт и более крупные доли на рынке, требуется значительный прирост рыночной доли. Чем существеннее эффект кривой обучения, тем весомее преимущества в затратах соперников, имеющих более значительные относительные доли на рынке. Следовательно, если проблемная единица не сумеет успешно реализовать стратегию быстрого роста и добиться значительного увеличения

доли на рынке, она не может надеяться на успешную конкуренцию в затратах с более крупными фирмами, которые дальше продвинулись по кривой обучения. Тогда отказ от такой единицы становится единственно разумной долговременной альтернативой. Стратегия БКГ применительно к предприятиям «вопросительный знак» («проблемный ребенок») избавиться от тех единиц, которые слабее и не имеют шансов догнать лидеров на кривой обучения; осуществить крупные инвестиции в единицы с большим потенциалом роста или опекать их, с тем чтобы превратить в завтрашних «звезд».

**«Звезды».** Предприятия с относительно высокими долями на рынках, с высокими темпами роста, согласно классификации БКГ, относятся к «звездам», т. к. они имеют отличные возможности в отношении прибыли и роста. Это именно те хозяйственные единицы, на которые опирается компания для повышения эффективности своего портфеля.

С учетом их доминирующего положения, в смысле доли на рынке и быстроразвивающейся среды, «звезды» обычно требуют значительных вложений для расширения производственных мощностей и покрытия потребности в оборотном капитале. Но они также, как правило, обеспечивают собственные значительные поступления наличности благодаря снижению издержек, обусловленному крупными масштабами производства и накопленным производственным опытом. Некоторые из них способны покрыть свои инвестиционные потребности за счет собственных поступлений наличности; другие требуют вливаний капитала со стороны материнской компании, для того, чтобы они смогли сохранить отраслевые темпы роста. Обычно предприятия «звезды», занимающие сильные позиции в отраслях, где темпы роста начинают замедляться, находятся на самообеспечении и почти не привлекают средств материнской компании. Однако, юные «звезды» обычно требуют значительного инвестиционного капитала сверх того, что они способны обеспечить сами, будучи, следовательно, «боровами наличности».

**«Дойные коровы».** Предприятия с высокой относительной долей рынка и невысоким темпом роста в схеме БКГ именуется «дойными коровами». Такие предприятия производят наличность, превышающую их потребность в средствах для реинвестирования и роста. Имеются две причины, по которым хозяйственная единица в этой ячейке является обычно «дойной коровой». Благодаря высокой относительной доле на рынке и лидирующей позицией в отрасли она может получать высокую прибыль и имеет большой объем продаж. А так как темпы роста данной отрасли невысоки, поступления наличности от текущих операций обычно превосходят ее потребности в капиталовложениях и конкурентном маневрировании для сохранения текущих позиций на рынке.

Многие из нынешних «дойных коров» – это вчерашние «звезды», которые постепенно сместились вниз по вертикальной шкале (с верхней ячейки в нижнюю ячейку), по мере того как спрос на продукцию отрасли становился более зрелым. Хотя «дойные коровы» менее привлекательны с позиции роста, они представляют собой ценные предприятия. Излишек

наличности, который они приносят, обеспечивает средства для инвестирования в формирующиеся «звезды» и «проблемные дети», которых готовят на роль будущих «звезд». Следует предпринять все усилия для того, чтобы поддержать сильных «дойных коров» в должном состоянии в целях сохранения их способности приносить наличность в долговременном плане. Цель должна заключаться в защите позиций «дойной коровы» на рынке, пока она эффективно приносит средства для использования в других единицах. Слабеющие «дойные коровы» (те, что смещаются к нижнему правому углу соответствующей ячейки) могут стать кандидатами на ликвидацию или отказ, если более острая конкуренция или увеличение потребности в инвестировании (в связи с новой технологией) не приведут к исчерпанию потоков наличности или, что еще хуже, к отрицательному балансу движения наличности в них.

**«Собаки», «мертвый груз» или «хромые утки».** Предприятия с низкой относительной долей на рынке, с невысоким темпом роста именуется «собаками», «хромыми утками» или «мертвым грузом», т. к. перспективы их роста неопределенны, позиции на рынке неустойчивы, а в результате – норма прибыли низка. Слабые единицы этой группы (расположенные в нижнем правом углу соответствующей ячейки) часто не способны обеспечить долговременное поступление наличности. Иногда они даже не могут приносить наличность, достаточную для поддержания стратегии укрепления и защиты своих позиций, особенно если конкуренция носит ожесточенный характер, а норма прибыли традиционно низка. Поэтому, за исключением редких случаев, БКГ рекомендует применять к ним стратегию отказа или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант обеспечивает наибольшую наличность.

Основная ценность матрицы БКГ «рост – доля» состоит в том, что она заостряет внимание на особенностях движения наличности и инвестирования на предприятиях различных типов и на том, как финансовые ресурсы можно распределять между дочерними предприятиями с целью оптимизации отдачи портфеля компании в целом. Согласно анализу БКГ, долговременная стратегия компании должна предусматривать использование избыточной наличности, созданной в хозяйственных единицах – «дойных коровах», для финансирования прироста доли на рынке у предприятий – «боровов наличности», т. е. «молодых звезд», не способных профинансировать свой рост за счет внутренних источников, и «проблемных детей», имеющих хорошие перспективы для превращения в «звезду». Затем, по мере созревания рынков «звезд» и замедления их роста, они превращаются в «дойных коров». Так что «последовательность успеха»: от «проблемного ребенка» к молодой звезде» (возможно, все еще «борову наличности») и далее – «звезде» на самообеспечении и «дойной корове».

Более слабые, менее привлекательные единицы типа «вопросительного знака», не оправдывающие стратегию долговременного инвестирования и расширения, часто являются обузой для диверсифицированной компании из-за высоких затрат, связанных с их низкой долей на рынке и необходимостью

для материнской компании привлекать дополнительный капитал для того, чтобы они сохраняли темп роста, диктуемый рынком. Согласно рецептам БКГ, такие дочерние фирмы должны быть первыми кандидатами на отказ, за исключением ситуаций, когда: 1) они остаются прибыльными и жизнеспособными, им хватает собственных ресурсов; 2) капитальные вливания со стороны материнской компании достаточно малы.

Однако не каждое предприятие типа «вопросительный знак»- это «боров наличности» или неудачливый конкурент. Те из них, что функционируют в отраслях и требуют небольших капитальных затрат, которые характеризуются незначительным эффектом масштаба и слабым эффектом кривой обучения, часто способны успешно конкурировать с более крупными лидерами отрасли и вносить существенный вклад в доходы и отдачу на инвестиции, который оправдывает их сохранение. Тем не менее, очевидно, что более слабые предприятия этого типа не могут претендовать на ресурсы компании и заметную роль в портфеле. Те из них, которые не могут стать «звездами», обречены на перемещение вниз по матрице и превращение в «мертвый груз», по мере того, как замедляется рост их отрасли, а рыночный спрос становится более зрелым.

«Собак» следует сохранять лишь в той мере, в какой они приносят достаточный вклад в общие результаты компании. Сильные единицы этого типа могут характеризоваться положительным балансом движения наличности и средней прибыльностью. Но чем дальше «собака» перемещается в нижний правый угол матрицы БКГ, тем больше вероятность, что она связывает активы, которые с большей отдачей можно было бы использовать в другом месте. БКГ рекомендует применять к слабеющей или уже ослабшей «собаке» стратегию отказа. Если же подобная стратегия более не приносит плоды, то такого рода предприятия следует исключать из портфеля.

В схеме БКГ возможны две «последовательности неудач»: 1) когда «звезда» в матрице со временем становится «проблемным ребенком», а затем, в результате замедления роста в отрасли – «собакой»; 2) когда «дойная корова» утрачивает лидирующее положение в отрасли и постепенно превращается в «собаку». Другие стратегические просчеты связаны с избыточным инвестированием в безопасную «дойную корову»; недостаточным инвестированием в предприятие типа «вопросительный знак», так что вместо перехода в категорию «звезды» оно опускается до уровня «собаки»; распределением ресурсов между многими «дикими кошками» вместо того, чтобы сконцентрировать их на лучших предприятиях этого типа для подкрепления их шансов на превращение в «звезд».

Таким образом, выбор стратегии применительно к конкретному предприятию зависит от того, в какую область матрицы «рост – доля» оно попадает. Матрица БКГ может помочь при формировании вариантов и выборе управленческих решений. Например, если ваше изделие или услуга занимает большую долю рынка с высокими темпами роста («звезда»), скорее всего, вы будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если ваше изделие или услуга занимают малую долю рынка и имеет низкие темпы роста

(«собака»), вы можете выбрать стратегию «отсечения лишнего». Схематично возможные стратегии можно представить следующим образом (см. рис. 6.2)



Рис. 6.2 Ситуации и стратегии матрицы «темпа роста – доля рынка»

*Примечание:*

- Показатель «темпа роста» (Тгр) измеряется относительно темпа роста ВВП или темпов роста сегментов рынка данной фирмы, используется в качестве индикатора привлекательности рынка.
- Среднее значение Тгр соответствует значению темпа роста ВВП или средневзвешенному значению темпов роста сегментов рынка данной фирмы.
- Показатель «доля рынка» (Др) фирмы измеряется по отношению к основному конкуренту, используется в качестве индикатора конкурентоспособности.
- Среднее значение Др означает равенство долей фирмы и основного конкурента (Др=1).

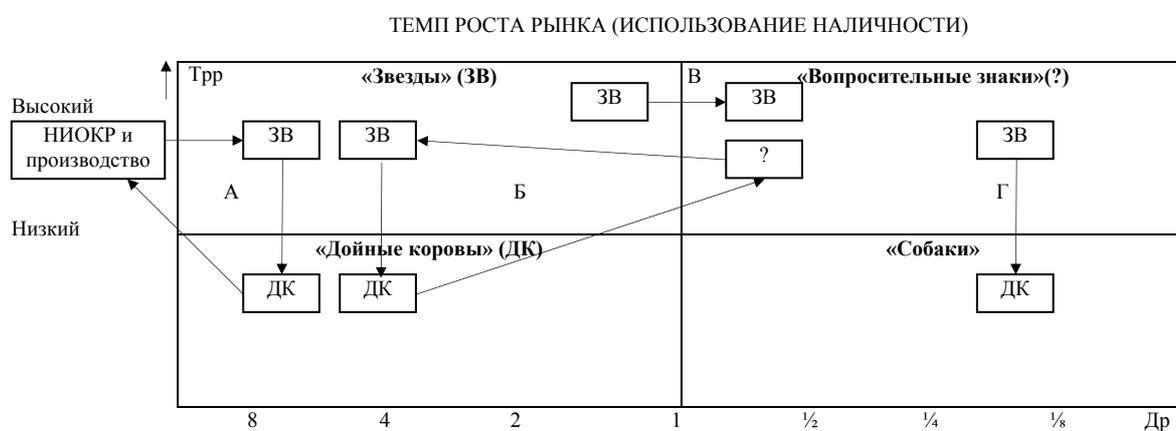


Рис. 6.3. Выделение траекторий действий в матрице «темпа роста – доля рынка»

На рис. 6.3. показаны возможные траектории действий в матрице «темпа роста – доля рынка».

*А. Траектория новатора.* Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие входит на рынок с товаром, новым для потребителей, который должен занять место существующих «звезд».

*Б. Траектория последователя.* Используя средства от «дойных коров», входит с новым товаром «вопросительным знаком» на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка.

*В. Траектория неудачи.* Как следствие недостаточного инвестирования «звезда» утрачивает позицию лидера и переходит в «вопросительный знак».

*Г. Траектория перманентной посредственности.* «Вопросительному знаку» не удается увеличить свою долю рынка, и он переходит в квадрат «собак».

*Слабые и сильные стороны подхода на основе матрицы «рост – доля».* Матрица портфеля, предложенная БКГ, является существенным вкладом в инструментарий разработчика стратегии в компании, когда речь идет об оценке привлекательности видов деятельности диверсифицированной компании и подготовке общих направлений и стратегии для каждой хозяйственной единицы в портфеле. Оценка диверсифицированной группы предприятий в качестве совокупности потоков наличности и требований к наличности (нынешних и будущих) представляет собой крупный шаг вперед в понимании финансовых аспектов стратегии компании. Матрица БКГ отражает финансовое взаимодействие в рамках портфеля компании и финансовые соображения, которые следует принимать во внимание, а также поясняет, почему могут различаться приоритеты в распределении ресурсов между отдельными предприятиями компании. Она также обеспечивает хорошую основу для стратегий расширения или отказа от некоторых видов деятельности. Тем не менее матрица аналитически не совершенна и может ввести в заблуждение.

Ж.-Ж. Ламбен к достоинствам матрицы БКГ «рост – доля» относит следующие:

- установление жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями фирмы, благодаря чему можно сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегий развития;
- поскольку метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма;

- матрица обеспечивает наглядный и выразительный синтез деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию.

Однако, несмотря на ряд отмеченных достоинств матрицы «рост – доля», матрица БКГ несовершенна. К недостаткам матрицы БКГ «рост – доля» можно отнести следующие.

1. Матрица из четырех ячеек на основе классификации «высокий – низкий» затушевывает тот факт, что многие предприятия функционируют на рынках со средним темпом роста и располагают относительной долей на рынке, которую нельзя считать ни высокой, ни низкой и которая является средней или промежуточной. Куда отнести эти средние предприятия?

2. Хотя оценка предприятий в качестве «звезд», «дойных коров», «собак» или «вопросительных знаков» информационно привлекательна, было бы вводящим в заблуждение упрощением относить все предприятия к одной из названных категорий. Некоторые лидеры рынка по доле на нем фактически не являются «звездами» в смысле прибыльности». Не все предприятия с невысокой относительной долей на рынке являются «собаками» или «вопросительными знаками» – во многих случаях отстававшие фирмы показывали рекорды в темпах роста, привлекательности и конкурентоспособности, даже догоняя так называемых лидеров. Так что ключевая характеристика, требующая оценки, - это тенденция изменения относительной доли фирмы на рынке или ответ на вопрос: «Добивается ли она успеха или утрачивает позиции и почему?» Этот недостаток матрицы можно исправить, придав каждому кругу в матрице стрелку, указывающую на тенденцию (см. рис. 6.4)

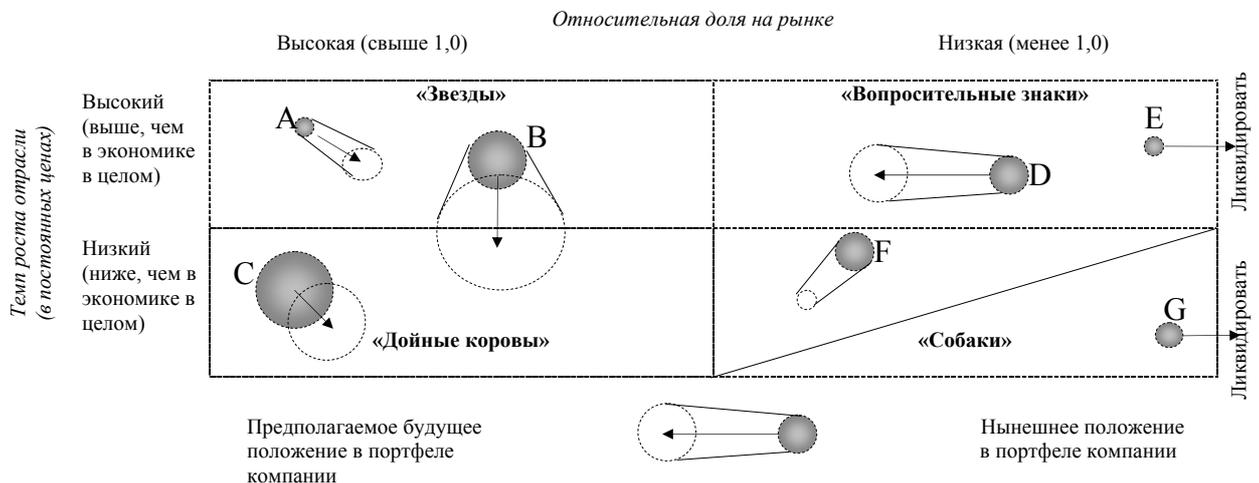


Рис. 6.4 Текущие и будущие тенденции позиции в матрице БКГ

3. Матрица БКГ не представляет собой надежный индикатор сравнительных инвестиционных возможностей хозяйственных единиц. Например, инвестиции в «звезду» не обязательно более привлекательны, чем инвестиции в прибыльную «дойную корову». Матрица не подсказывает, является ли единица - «вопросительный знак» потенциальным победителем

или вероятным неудачником. Она ничего не говорит о том, способен ли проницательный инвестор превратить явную «собаку» в «дойную корову».

Положение лидера рынка в медленно растущей отрасли не гарантирует статуса «дойной коровы», потому что: а) инвестиционные потребности, связанные со стратегией укрепления и защиты, учитывая последствия инфляции и изменения технологии, с точки зрения затрат по замещению изношенных основных средств, могут поглотить все имеющиеся поступления наличности; б) по мере созревания рынков конкурентные факторы нередко становятся жестче, а продолжение острой борьбы за рынок сбыта и долю на рынке способно принести к снижению нормы прибыли и исчезновению любых излишек наличности.

4. Для всесторонней оценки сравнительной долговременной привлекательности группы предприятий стратегам компании необходимо рассматривать не только темп роста отрасли и относительную долю рынка.

5. Связь между относительной долей на рынке и прибыльностью не такая тесная, как это вытекает из эффекта кривой обучения. Степень важности накопленного производственного опыта, с точки зрения снижения удельных затрат в отраслях, различна. Иногда более крупная доля на рынке трансформируется в преимущество в виде удельных затрат, а иногда этого не происходит. Поэтому разумно проявлять осторожность, рекомендуя стратегию при учете предложения, что эффект кривой обучения настолько значителен, а различия в затратах настолько существенны, что ими полностью определяются преимущества в конкуренции (источники таких преимуществ далеко не исчерпываются эффектом кривой обучения).

Ж.-Ж. Ламбен также отмечает определенные трудности, снижающие применимость матрицы БКГ «рост – доля», к которым относит следующие:

- использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, т. е. в отраслях с массовым производством;
- методика исходит лишь из понятия «внутреннего» конкурентного преимущества и не учитывает «внешнее» преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. Так, товары, называемые «собаками» могут быть вполне рентабельными, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую проигрыш по издержкам;
- несмотря на кажущуюся простоту, могут возникнуть проблемы с измерениями. По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка? На основе прошлого или прогноза?
- выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются расплывчатыми, в лучшем случае они дают общую ориентацию, требующую уточнения.

Эти ограничения и отмеченные недостатки серьезно сужают область применения матрицы БКГ. Поэтому для устранения этих недостатков

рассмотренной матрицы и развития ее достоинств была разработана и подготовлена матрица «привлекательность – конкурентоспособность».

### 6.3. Матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»

Альтернативный подход, позволяющий избежать некоторых недостатков матрицы БКГ «рост – доля», был предложен «Дженерал Электрик» и «МакКинси». Попытка «Дженерал Электрик» проанализировать свой весьма диверсифицированный портфель привела к построению матрицы из 9 ячеек, основанной на двух измерениях – долговременной привлекательности отрасли и конкурентоспособности предприятия (см. рис. 6.5). Оба измерения включают несколько факторов, а не один фактор. *Критерии* определения *долговременной привлекательности* отрасли, по Томпсону и Стрикленду, включают: размер и темп роста рынка; технологические требования; остроту конкуренции, барьеры на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонные и циклические факторы; потребность в капитале; формирующиеся в отрасли возможности и угрозы; фактическую и прогнозируемую прибыльность отрасли; социальные, экологические факторы и степень регулирования. Чтобы получить формальный фактический показатель долговременной привлекательности отрасли, отобранным факторам придают веса с учетом их значимости для руководства компании и их роли в стратегии диверсификации. Сумма весов должна составлять 1,0. Взвешенные рейтинги привлекательности получают путем умножения рейтинга отрасли по каждому фактору (используя шкалу весов от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес фактора.

Например, рейтинговый балл 8 при весе 0,25 дает взвешенный рейтинг 2,0. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризуют долговременную привлекательность отрасли.

Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждой отрасли, представленной в портфеле компании. Показатель привлекательности каждой отрасли определяет ее положение на вертикальной шкале рис. 6.5.

Чтобы получить количественную меру конкурентных преимуществ предприятия, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли.

*Факторы*, учитываемые при *оценки конкурентоспособности* включают: долю на рынке, относительное состояние удельных затрат, способность

соревноваться с конкурирующими фирмами по качеству продукции, знание покупателей и рынков, наличие компетенции в ключевых областях, достаточный уровень технологического ноу-хау, квалификация руководства и прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Аналитики могут выбирать между оценкой всех хозяйственных единиц по тем же общим факторам или оценкой каждой единицы с учетом факторов, наиболее уместных применительно к отрасли. Конкурентоспособность каждого предприятия определяет его положение на горизонтальной оси матрицы, которое показывает, заслуживает ли оно быть отнесенным к слабой, средней или сильной.

Баллы привлекательности отрасли и конкурентоспособности служат основой для отнесения к одной из девяти ячеек матрицы. В матрице «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции» площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а доли в круге отражают долю единицы на рынке.



- Ж.-Ж. Ламбен предлагает свои *критерии привлекательности рынков*:
- доступность рынка (низкая – в странах вне Европы и США, высокая – в Европе);
  - темп роста (низкая – менее 5 %, высокая – более 10 %);
  - длительность цикла жизни (до 2-х лет и свыше 5 лет);
  - потенциал валовой прибыли (менее 15 %, более 25 %);

- острота конкуренции (структурированная олигополия, неструктурированная конкуренция, распыленная конкуренция);
- возможности неценовой конкуренции (товар стандартизован, товар слабо дифференцирован, товар сильно дифференцирован);
- концентрация клиентов (для низкой оценки до 2000, высокой – менее 200).

Для каждой страны и отрасли экспертным путем также, как и в методике Томпсона и Стрикленда, оценивается весомость каждого критерия (в сумме равна 100 % или 1,0), определяется диапазон оценки для конкретного товара и оценивается его привлекательность, которая может быть в диапазоне от 0 до 100 %.

Пример *индикаторов конкурентоспособности* товара, по Ламбену, приведен в табл. 6.1.

Таблица 6.1.

## Индикаторы конкурентоспособности товара

Критерии	Весомость (всего 100)	Диапазон оценок по рынкам 1 – 5		
		Низкая 1	Средняя 3	Высокая 5
Относительная доля рынка		< 1/3 лидера	< 1/3 лидера	лидер
Издержки		> прямого конкурента	= прямого конкурента	< прямого конкурента
Отличительные свойства		Товар типа «как все»	Товар типа слабо дифференцирован	Уникальное предложение
Степень освоения технологии		Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Метод продаж		Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Имидж (известность)		Отсутствует	Имидж размыт	Сильный имидж

После оценки привлекательности и конкурентоспособности товара строится многокритериальная матрица (см. рис. 6.6)

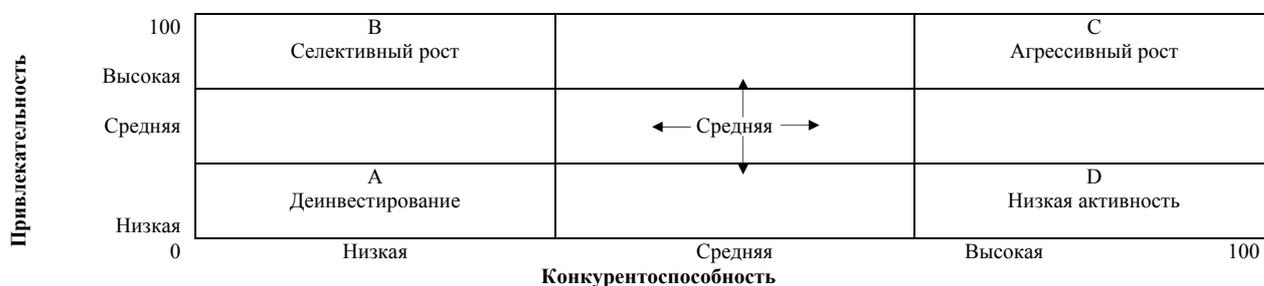


Рис. 6.6. Многокритериальная матрица

По каждому измерению матрицы выделяются три уровня: низкий, средний, высокий, что дает 9 комбинаций, каждая из которых отвечает особой стратегической позиции. Четыре наиболее характерные позиции находятся по углам матрицы:

- зона «С» соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация – агрессивный рост. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ;

- в зоне «А» привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация – продолжения деятельности без инвестиций или деинвестирование, как в случае «собак»;

- зона «В» является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «вопросительного знака». Стратегия – селективный рост;

- в зоне «D» ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, а привлекательность рынка мала. Стратегия «низкой активности» заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «дойной коровы».

*Последствия для стратегии компании.* Наиболее важные последствия для стратегии, вытекающие из матрицы «привлекательность – конкурентоспособность», имеют инвестиционные приоритеты, назначаемые каждой хозяйственной единице компании. Предприятиям в трех ячейках в верхнем левом углу, где велики долговременная привлекательность отрасли, а также конкурентоспособность единиц, присваиваются высокие инвестиционные приоритеты. Стратегический рецепт для предприятий в этих трех ячейках заключается в «росте и развитии», причем предприятия в верхней левой угловой ячейки вправе больше других претендовать на инвестиционные фонды. Далее по уровню приоритетности идут предприятия, расположенные в трех ячейках – с нижнего левого угла до верхнего правого угла. Им обычно присваивают средний приоритет. Они заслуживают устойчивого реинвестирования для поддержания и защиты их положения в отрасли; но если перед таким предприятием открылись исключительно привлекательные возможности, его инвестиционный приоритет может быть повышен и ему могут быть разрешены более агрессивные стратегические действия. Применительно к предприятиям в трех ячейках в нижнем правом углу матрицы стратегия обычно предусматривает ликвидацию или отказ (в исключительных случаях, когда возможна резкая перемена ситуации к лучшему, возможна «переоценка и изменение позиции» с использованием соответствующего подхода). У подхода «привлекательность-конкурентоспособность» каждое предприятие фактически относят к одной из следующих категорий:

- 1) высокий потенциал роста, позволяющий претендовать на максимальный инвестиционный приоритет;

- 2) стабильная основа, оправдывающая устойчивое реинвестирование для сохранения позиций;

- 3) поддерживаемые предприятия, заслуживающие периодического финансирования;

- 4) избирательное омоложение на основе ограниченного финансирования;

5) венчурные (рисковые) предприятия, требующие крупных инвестиций в НИОКР

Таким образом, выбор стратегии фирмы осуществляется ее руководством по следующим *стратегическим альтернативам*.

- Инвестировать, чтобы удержать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка.
- Инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности.
- Инвестировать, чтобы восстановить потерянную позицию. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая.
- Снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай». Это означает размен позиции на денежные средства, например, путем продажи бизнеса.
- Деинвестировать и уйти с рынка или сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Процесс анализа альтернатив и выбора стратегии делят на три этапа:

- 1) разработка стратегии, позволяющей достичь поставленной цели;
- 2) доводка стратегии до уровня адекватности целям развития организации;
- 3) анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии организации и оценка степени их пригодности для достижения главных целей.

*Сильные и слабые стороны подхода на основе матрицы «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции».* Подходу «привлекательность – конкурентоспособность» на основе девяти ячеек присущи следующие свойства.

- Во-первых, он позволяет осуществить немедленное распределение предприятий по различным группам по двум этим критериям.
- Во-вторых, он предполагает рассмотрение в явном виде более широкого набора стратегически важных факторов. Матрица БКГ учитывает лишь два момента – темп роста отрасли и относительную долю на рынке; матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции» при определении долговременной привлекательности отрасли и конкурентоспособности принимает в расчет многие факторы.
- В-третьих, что самое важное, в матрице из девяти ячеек подчеркивается направление ресурсов компании в предприятия, имеющие наибольшие шансы добиться преимуществ в конкуренции и более высоких результатов. Трудно возразить против правила, согласно которому ресурсы концентрируются на тех предприятиях, которые обладают высокой степенью привлекательности и конкурентными достоинствами, избирательно подходят к инвестициям в предприятия, занимающие среднее положение, и лишают инвестиций предприятия с невысокой привлекательностью и конкурентоспособностью, если только не предвидится резкое изменение ситуации.

Тем не менее рассмотренная матрица, как и матрица БКГ, не может дать подлинных ориентиров в конкретных ситуациях, возникающих при реализации стратегии компании; максимум того, что можно получить на ее основе, - это представление об общей стратегической позиции, которую надлежит занять: агрессивная экспансия, укрепление и защита, ликвидация или отказ от единицы. Хотя такие рецепты ценны с общих позиций управления портфелем, они игнорируют проблему стратегической координации деятельности взаимосвязанных предприятий фирмы, а также вопрос о том, какие специфические конкурентные подходы и стратегические меры следует осуществить на уровне хозяйственной единицы. Еще один недостаток заключается в том, что в матрице «привлекательность – конкурентоспособность» фактически не показаны предприятия, которые должны выйти победителями, т. к. их отрасли вступают в стадию быстрого роста.

Таким образом, матрице «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции» из девяти ячеек присуща более прочная концептуальная основа по сравнению с матрицей «рост – доля» из четырех ячеек, но ей также присущи и недостатки, которые были нами рассмотрены.

#### **6.4. Матрица жизненного цикла и сравнение привлекательности отраслей**

Чтобы выявить предприятие – формирующийся победитель, можно прибегнуть к матрице из 15 ячеек, в которой хозяйственные единицы расположены с учетом стадии эволюции отрасли и сильных сторон в конкурентной борьбе (рис. 6.7). При этом круги показывают размеры соответствующих отраслей, а части круга означают долю предприятия на рынке.

На рис. 6.7 предприятие А можно было бы отнести к формирующимся победителям, предприятие С — к потенциальным неудачникам, предприятие Е — к сложившимся победителям, предприятие F — к «дойным коровам», а предприятие G — к неудачникам, или «собакам». Преимущество матрицы жизненного цикла заключается в том, что она показывает распределение предприятий диверсифицированной компании с учетом стадии эволюции отраслей.

Важным фактором оценки стратегии диверсифицированной компании является привлекательность отраслей, в которых она функционирует. Чем привлекательнее эти отрасли, тем лучше перспективы получения прибыли в долгосрочном плане. Привлекательность отрасли следует оценивать с трех позиций.

1. Привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле. Здесь уместен вопрос: «Хороша ли эта отрасль для компании?» В идеальном случае каждая отрасль, в которой функционирует фирма, удовлетворяет требованиям привлекательности.

2. Привлекательность каждой отрасли по сравнению с другими отраслями. Вопрос стоит так: «Какая отрасль в портфеле самая привлекательная и какая наименее привлекательная?» Ранжирование отраслей по степени привлекательности служит предпосылкой решения вопроса о распределении ресурсов компании.

3. Привлекательность всех отраслей как группы. Вопрос формулируется следующим образом: «Насколько привлекателен состав отраслей?» Компании, которая получает основную выручку и прибыль от предприятий в непривлекательных отраслях, очевидно, необходимо подумать о реорганизации своего портфеля.

Матрица привлекательность отрасли — сильные стороны предприятия - обеспечивает прочную систематическую основу для суждений о том, какие хозяйственные единицы относятся к наиболее привлекательным отраслям. Если такая матрица не построена, количественное ранжирование привлекательности отраслей можно осуществить с помощью той же процедуры, которая описана выше применительно к портфельной матрице GE из девяти ячеек. Как правило, все отрасли, представленные в портфеле, следует оценивать, как минимум, по следующим факторам привлекательности.

- Размер рынка и прогнозируемый темп роста. Отрасли с более быстрым темпом роста, как правило, более привлекательны, чем медленно растущие отрасли, при прочих равных условиях.

- Острота конкуренции. Отрасли, где давление конкуренции относительно слабее, более привлекательны, чем отрасли, характеризующиеся острой конкуренцией.

- Необходимые технологические и производственные навыки. Отрасли, где требования к квалификации больше соответствуют возможностям компании, более привлекательны, по сравнению с отраслями, применительно к которым технический и производственный опыт компании ограничен.

- Потребность в капитале. Отрасли, где потребность в капитале невелика (или находится в пределах возможностей компании), относительно более привлекательны, чем отрасли, в которых инвестиционные потребности способны обескровить финансы компании.

- Сезонные и циклические факторы. Отрасли, где спрос относительно стабилен и надежен, более привлекательны, чем отрасли, где наблюдаются значительные колебания покупательского спроса.

- Прибыльность отрасли. Отрасли с высокими нормой прибыли и отдачей на инвестиции, как правило, более привлекательны, чем отрасли, где прибыль на протяжении времени была низкой или велик деловой риск.

- Социальные, политические, законодательные и экологические факторы. Отрасли, испытывающие серьезные проблемы в указанных областях, менее привлекательны, по сравнению с отраслями, где такого рода проблемы не сложнее тех, с которыми обычно сталкиваются предприятия.

- Стратегическое соответствие другим отраслям, в которых работает компания. Отрасль может быть привлекательной только потому, что она в стратегическом плане напоминает другие отрасли, представленные в портфеле.

Расчет степени привлекательности всех отраслей в портфеле компании образует основу для ранжирования отраслей — от наиболее до наименее привлекательных. Если формальные расчеты привлекательности отраслей представляются слишком обременительными или скучными, менеджеры компании могут опереться на знание условий в каждой отрасли с целью их отнесения к отраслям с «высокой», «средней» и «низкой» привлекательностью. Однако обоснованность таких субъективных оценок зависит от того, насколько тщательно руководство изучило условия в отраслях, чтобы вынести надежные суждения.

Для того чтобы диверсифицированная компания получала хорошие результаты, значительная доля ее выручки и прибыли должна поступать от хозяйственных единиц, функционирующих в привлекательных отраслях. Особенно важно, чтобы ключевые предприятия относились к отраслям, имеющим хорошие перспективы роста и прибыльность выше средней. Хозяйственные единицы в наименее привлекательных отраслях могут быть кандидатами на ликвидацию, если только они не занимают достаточно прочные позиции, чтобы справиться с неблагоприятной отраслевой средой или не являются стратегически важными компонентами портфеля.

Конкурентное положение  
хозяйственной единицы

Сильное      Среднее      Слабое

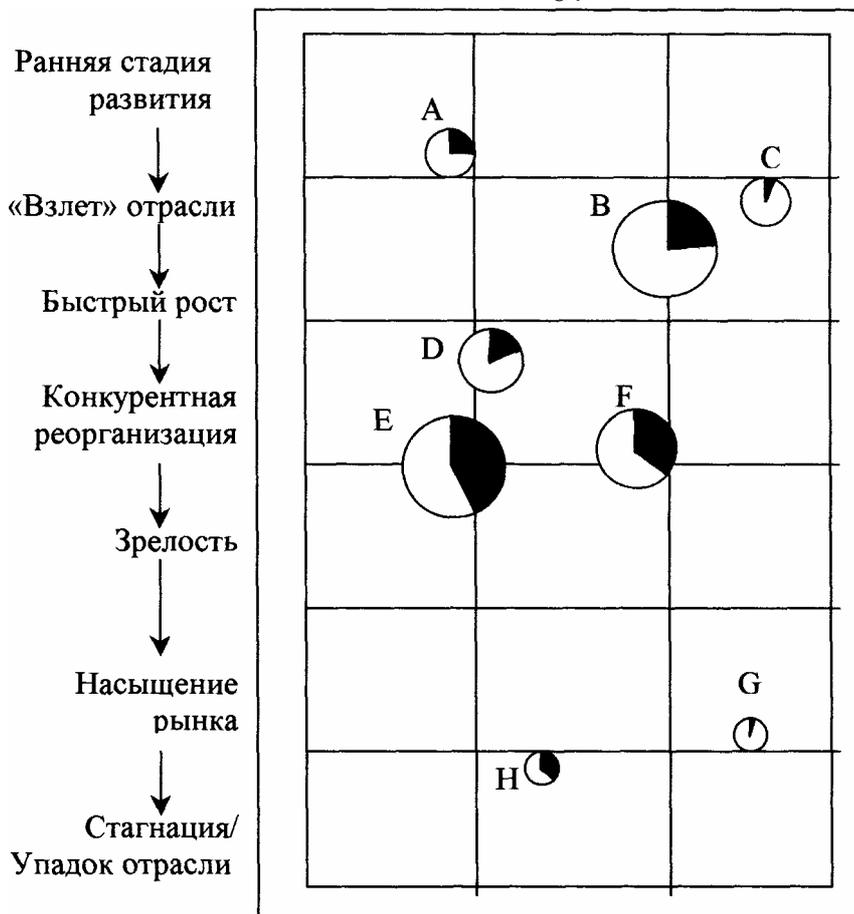


Рис. 6.7. Матрица жизненного цикла

### 6.5. Сравнение силы и результатов деятельности хозяйственных подразделений

**Сравнение силы хозяйственных подразделений.** Оценка сильных сторон и конкурентных позиций каждого хозяйственного подразделения в ее отрасли позволяет компании взвесить шансы на успех. Задача при этом состоит в том, чтобы определить, достаточно ли прочные позиции предприятие занимает в своей отрасли, и то, насколько оно уже является сильным конкурентом или может им стать. Два наиболее информативных метода определения положения предприятия - это *SWOT-анализ* (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) и оценка конкурентной силы. Оценки того, как подразделения предприятия диверсифицированной компании

различаются по своим конкурентным возможностям, должны базироваться на следующих факторах.

- *Относительная доля рынка.* хозяйственных подразделений с более высокими относительными долями обычно обладают более прочными конкурентными позициями, по сравнению с предприятиями с меньшими долями.

- *Способность конкурировать по цене и/или качеству.* Хозяйственные подразделения, весьма конкурентоспособные по затратам и/или со сложившейся репутацией торговых марок и качества продукции, как правило, занимают более прочные позиции в своих отраслях, по сравнению с предприятиями, которые только борются за признание марки своих товаров или за ценовой паритет со своими главными конкурентами.

- *Технология и инновационные способности.* Хозяйственные подразделения, признанные в качестве технологических лидеров или успешных новаторов, обычно являются энергичными конкурентами в своей отрасли.

- *Насколько навыки и компетентность хозяйственных подразделений отвечают ключевым факторам успеха в отрасли.* Чем полнее сильные стороны предприятия соответствуют ключевым факторам успеха в отрасли, тем в общем прочнее ее позиции в конкурентной борьбе.

- *Прибыльность в сопоставлении с конкурентами.* Хозяйственные подразделения, получающие отдачу на инвестиции выше средней и более высокую норму прибыли, чем их конкуренты, обычно занимают более уверенные позиции по сравнению с хозяйственными подразделениями, прибыльность которых ниже средней в отрасли. Кроме того, прибыльность выше средней свидетельствует о конкурентном преимуществе, тогда как прибыльность ниже средней означает невыгодное положение на рынке.

Другие показатели, которые можно считать преимуществом в конкуренции, включают *знание покупателей и рынков, производственные возможности, навыки маркетинга, репутацию и популярность марки, а также качество управления.*

Расчет сильных сторон в конкуренции, присущих каждому хозяйственному подразделению, создает основу для оценки того, какие из них занимают прочные позиции в своих отраслях, а у каких — слабые позиции в отрасли.

**Сравнение результатов деятельности хозяйственных подразделений.** После того как каждое дочернее предприятие получило оценку с позиций конкурентных возможностей, следующий шаг состоит в выяснении того, какие предприятия имеют наилучшие шансы в будущем, а какие — наихудшие. Наиболее важные соображения при оценке перспектив относятся к росту продаж и прибыли, вкладу в доходы компании и отдаче на инвестиции; иногда важным моментом служит получение наличности, особенно применительно к «дойным коровам» или предприятиям, которые являются претендентами на отказ. Информацию о прошлых результатах каждого предприятия можно получить из финансовых отчетов. Хотя прошлые

результаты не обязательно служат надежной основой для прогнозов, они говорят о том, как предприятия вели себя раньше. Оценки привлекательности отрасли и сильных сторон могут служить хорошей основой для прогнозирования. Сильные хозяйственные подразделения в привлекательных отраслях обычно имеют намного лучшие перспективы, чем слабые предприятия в непривлекательных отраслях.

Прогнозы роста и прибыли на ключевых предприятиях компании, как правило, определяют, обеспечит ли портфель в целом хорошие или неудовлетворительные результаты. Второстепенные предприятия с неудовлетворительным прошлым и слабыми надеждами на будущее вполне логично являются кандидатами на ликвидацию. Дочерние предприятия с самыми блестящими перспективами роста продаж и получения прибыли обычно возглавляют список кандидатов на инвестиции.

### **6.6. Анализ стратегического соответствия и разработки корпоративной стратегии**

Следующий аналитический шаг заключается в определении того, насколько удачно каждое хозяйственное подразделение вписывается в общую деловую картину компании. Это соответствие следует рассматривать с двух сторон:

- 1) обеспечивается ли нужное стратегическое соответствие хозяйственного подразделения с другими предприятиями диверсифицированной фирмы;
- 2) достаточно ли хорошо хозяйственное подразделение вписывается в стратегию компании или удачно дополняет ее портфель.

Предприятие привлекательнее в стратегическом отношении, если оно делит с другими предприятиями какие-то операции, навыки работы или общие торговые марки, что повышает конкурентоспособность, и если оно вписывается в стратегическое направление фирмы. Предприятие более ценно в финансовом смысле, если оно способно внести весомый вклад в достижение целей компании (рост продаж и прибыли, отдача на инвестиции выше средней и т.д.) и если оно существенно повышает общую стоимость компании. Подобно тому, как кандидатами на избавление служат предприятия с плохими шансами на прибыль, эта же участь может постигнуть предприятия, которые не вписываются стратегически в общую деловую картину фирмы. Компании, которые придерживаются взаимоувязанной диверсификации, должны, очевидно, отказываться от предприятий, не соответствующих им в стратегическом плане, если только такие предприятия не показывают исключительные финансовые результаты или не располагают превосходными перспективами роста.

*Разработка Корпоративной стратегии.* Корпоративная стратегия — это общий управленческий план диверсифицированной компании. Эта стратегия распространяется на всю компанию, она как бы становится зонтиком для всех диверсифицированных видов бизнеса. Она состоит из действий,

направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании.

Принципиальный вопрос «что делать?» решается с учетом выводов об общем составе предприятий в портфеле. Ключевые соображения при этом таковы:

- достаточно ли в портфеле представлены предприятия в весьма привлекательных отраслях;
- много ли в портфеле предприятий матричного типа («вопросительных знаков»);
- не слишком ли велика доля зрелых или переживающих упадок отраслей, что способно затормозить рост компании;
- достаточно ли у фирмы «дойных коров» для финансирования «звезд» и формирующихся победителей;
- можно ли рассчитывать на то, что ключевые предприятия компании обеспечат надежную прибыль и/или поступление наличности;
- не слишком ли портфель чувствителен к сезонным и прецессионным факторам;
- представлены ли в портфеле предприятия, в которых компания по – настоящему нуждается;
- не обременяет ли компанию слишком большое число предприятий, конкурентные позиции которых неудовлетворительны или явно слабы;
- обеспечивает ли структура делового портфеля компании хорошие перспективы на будущее?

Ответы на перечисленные вопросы позволяют судить, следует ли стратегам компании рассмотреть возможности отказа от ряда предприятий, приобретения новых единиц или реорганизации состава портфеля.

*Критерий результативности.* Надежным критерием стратегической и финансовой привлекательности делового портфеля диверсифицированной фирмы является то, способна ли компания добиться своих целей с помощью нынешней структуры предприятия. Если да, то существенные изменения корпоративной стратегии не требуется. Если же существует вероятность того, что цели не будут достигнуты, стратеги компаний могут принять ряд действий, чтобы восполнить пробел.

- Скорректировать стратегические планы некоторых (или всех) предприятий в портфеле. Этот вариант означает новую попытку добиться лучших результатов на основе имеющихся бизнес-единиц. Менеджеры компании могут потребовать от менеджеров подразделений улучшения показателей работы. Однако слишком рьяная попытка добиться лучших краткосрочных результатов может поставить под угрозу долговременные показатели предприятия. Отказ от затрат, которые могли бы повысить долговременную конкурентоспособность предприятия, во имя улучшения краткосрочных финансовых показателей, является опасной стратегией. Во всяком случае, существуют предел извлечения дополнительных результатов.

- Дополнить портфель компании новыми бизнес-единицами. В связи с улучшением общих показателей на основе приобретения и/или открытия новых предприятий в фирме возникают новые стратегические проблемы.

Расширение портфеля компании предполагает тщательное рассмотрение вопросов:

- а) приобретать ли предприятия, имеющие или не имеющие отношение к нынешним видам деятельности;
- б) каких размеров предприятия приобретать;
- в) как новые единицы впишутся в сложившуюся структуру компании;
- г) конкретные особенности нового кандидата на приобретение важны;
- д) можно ли профинансировать новые приобретения, не ущемляя инвестиционные интересы имеющихся подразделений.

Добавление новыми предприятиями – это важный стратегический вариант, к которому часто прибегают диверсифицированные компании, чтобы избежать замедления роста доходов.

Избавиться от предприятий, которые имеют неудовлетворительные результаты и принося убытки. Наиболее вероятными кандидатами являются предприятия, имеющие слабые конкурентные позиции, относящиеся к относительно не привлекательным отраслям, или отрасли, которые «не соответствуют» корпоративной стратегии компании. Средства, полученные от продажи таких предприятий, можно, разумеется, направить на финансирование новых приобретений, оплату долга компании или финансирование новых стратегических инициатив оставшихся предприятий.

Сформировать альянсы с целью изменения условий, которые привели к неудовлетворительным результатам. В ряде случаев альянсы с отечественными или иностранными фирмами, отраслевыми ассоциациями, поставщиками, покупателями или особыми заинтересованными группами способны помочь улучшить перспективы компании. Формирование группы поддержки может оказать эффективным способом лоббирование решений по импортно-экспортным проблемам, налоговым неувязкам и обременительным законодательным требованиям.

Скорректировать цели компании в части результативности. В связи с неблагоприятными условиями на рынке в одно либо нескольких бизнес-единицах общие цели компании могут оказаться недостижимыми. Это может быть также результатом чрезмерно амбициозных первоначальных целей. Чтобы преодолеть разрыв между реальными и желательными результатами, может потребоваться разрыв между реальными и желательными результатами, может потребоваться корректировка целей компании, т.е. приведение их в соответствие с действительными возможностями. Обычно это является «последним средством», которое применяется, когда все другие варианты исчерпаны.

*Поиск дополнительных возможностей диверсификации.* Одна из главных стратегических проблем диверсифицированной компании заключается в том, продолжать ли и дальше диверсификацию, а если да, то как выявить «подходящие» для этого отрасли и предприятия. Для фирм, занимающихся не

связанным между собой видами деятельности, вопрос о дальнейшей диверсификации всегда остается открытым – поиск кандидатов на приобретение скорее основан на финансовых соображениях, чем на отраслевых или стратегических критериях. Решение о включение в портфель фирмы новых предприятий, не связанных с прежними направлениями деятельности, обычно диктуется следующими соображениями:

- располагает ли фирма финансовыми возможностями для новых приобретений;
- существует ли острая потребность в новых приобретениях для улучшения общих результатов деятельности компании;
- следует ли осуществлять новые приобретения до того, как соответствующие предприятия скупят другие фирмы;
- подходит ли данный момент для ещё одного приобретения (возможно, у руководства компании достаточно забот с имеющимся портфелем предприятий).

Если же корпоративная стратегия предусматривает приобретение предприятий, связанных с существующими видами деятельности, поиск новых отраслей основан на выяснении того, насколько данная отрасль «соответствует» технологической цепочке одного или нескольких из имеющихся у компании предприятий. Взаимосвязи могут относиться :

- к продукции или процессу НИОКР;
- к возможностям для совместного производства или сборки;
- к маркетингу, каналам сбыта ли общим наименованиям;
- к совпадению круга покупателей;
- к возможностям для послепродажного сервиса;
- к общим требованиям к навыкам управления, в сущности, к любой области, где возможно совпадение рыночных, производственных или управленческих факторов.

Как только выявлено стратегическое соответствие кандидатов на приобретение, стратегам компании предстоит провести различие между вариантами, где имеется существенный потенциал преимуществ в конкуренции (путем экономия затрат, передачи навыков и т.д.), и вариантами, где преимущества, связанные со стратегическим соответствием, незначительны. Потенциал конкурентных преимуществ зависит от того, насколько значимо стратегическое соответствие, какие потребуются затраты, чтобы воспользоваться преимуществами, и насколько трудно будет объединить или скорректировать работу бизнес-единиц. Тщательный анализ часто позволяет выявить, что, хотя существует много фактических и потенциальных взаимосвязей и соответствий между предприятиями, лишь немногие из них имеют стратегическое значение, позволяющее обеспечить сколько-нибудь существенные преимущества в конкуренции.

*Распределение ресурсов компании.* Чтобы добиться все лучших результатов на основе имеющегося у компании портфеля, ее менеджеры должны также умело распределять ресурсы компании. Они обязаны перераспределять ресурсы из видов деятельности, которые приносят

неудовлетворительные результаты, в более выгодные виды деятельности. Один из наилучших способов «размножения» непроизводительных активов, их более выгодного применения, заключается в отказе от маргинальных предприятий. Активы компании пополняются также за счет излишков средств, полученных от предприятий – «дойных коров», и за счет ликвидации неэффективных предприятий. Варианты использования таких средств включают:

- инвестирование в имеющиеся предприятия с целью их укрепления и расширения;
- осуществление приобретений для завоевания позиций в новых отраслях;
- финансирование долговременных мероприятий в сфере НИОКР;
- погашение имеющейся долгосрочной задолженности;
- увеличение дивидендов;
- выкуп акций компании.

Первые три варианта относятся к стратегическим действиям; последние три – это финансовые меры. В идеальном случае компания располагает достаточными ресурсами для решения как стратегических, так и финансовых задач. В противном случае стратегическим задачам следует отдать предпочтение по сравнению с финансовыми задачами, за исключением необычных ситуаций.

### **6.7. Принципы управления процессом разработки корпоративной стратегии**

Хотя процесс разработки корпоративной стратегии в компании подкрепляется процессом формулирования и развития корпоративной стратегии здесь есть еще ряд факторов. Редко случается так, чтобы сразу сложилась законченная всеобъемлющая стратегия. Чаще корпоративная стратегия на крупных предприятиях формируется постепенно, на основе:

- разветвления многих разнообразных внешних и внутренних событий;
- анализа будущего;
- экспериментирования;

- получения дополнительной информации;
- разбора проблем;
- рассмотрения различных вариантов;
- выявления новых возможностей;
- реагирования на непредвиденные кризисы;
- согласования позиций;
- осознания всех стратегических факторов, их значимости и взаимосвязей.

Стратегический анализ нельзя провести быстро. Иногда такие крупные работы выполняют в соответствии с *графиком*, однако, исследования показывают, что важные стратегические решения откладываются постепенно, а не на основе периодического, полномасштабного анализа, за которым следует быстрое решение. Обычно высшие должностные лица подходят к важным стратегическим решениям на *основе пошагового процесса*, часто начиная с широких, интуитивных представлений, которые затем проходят уточнение и доводку, а первоначальные идеи корректируются по мере поступления дополнительной информации, проведения формального анализа, изменения суждений относительно ситуации, а также укрепления уверенности и согласия относительно необходимости или иных стратегических ходов. Внимание нередко концентрируют на немногих стратегических направлениях, которые более всего отвечают целям и задачам компании.

## 7. МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Конкурентный потенциал (сила конкурентной позиции) – это возможность сохранить или увеличить конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Конкурентный потенциал организации определяется совокупностью параметров, характеризующих возможность и способность организации эффективно функционировать на рынке в перспективе, т.е. увеличивать или удерживать свою рыночную долю.

Конкурентное преимущество – величина интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. В простейшем случае она является их аддитивной функцией с весовыми коэффициентами. Исходя

из определения конкурентного преимущества, можно сказать, что стратегическое управление предполагает изучение того, как организация может его создавать и развивать в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности. В теории стратегического управления известно множество методов анализа конкурентных преимуществ:

- SWOT – анализ;
- GAP – анализ;
- PIMS – анализ;
- Модель анализа Мак-Кинси 7S;
- Анализ конкурентоспособности по системе 111-555;
- Модель пять сил конкуренции Портера;
- Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену и другие методы анализа.

### 7.1. Метод GAP

Метод разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствии с наиболее высоким уровнем притязаний.

Шаги анализа:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
- 2) прогноз динамики, нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
- 7) согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;
- 9) уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
- 10) определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Подобный анализ может проводиться как группы предприятий (объединения), так и отдельного предприятия.

Таким образом, анализ GAP можно назвать организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью

## 7.2. Метод LOTS

Попыткой объединить все элементы целостного взгляда на бизнес явилась разработка примерно в 1980 г. метода, получившего название LOTS, что на шведском языке означает «лоцман». LOTS вначале применяли для оценки рыночного потенциала гиалюровой кислоты (экстракта петушиных гребешков). В результате анализа маркетинг этого товара был сосредоточен в области глазной хирургии — одной из десятков областей возможного применения кислоты. Это было самой выгодной операцией фирмы "Фармация": продукт под фирменным названием "Хеалон" произвел революцию в современной глазной хирургии.

С тех пор язык LOTS был систематизирован. Его преподавали руководителям шведского бизнеса и иностранных дочерних фирм. В сокращенном варианте его изучают люди, непосредственно не связанные с покупателями и маркетингом.

Философия LOTS исходит из того, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей.

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Обслуживание включает 9 этапов и касается:

- существующего положения;
- стратегии;
- долгосрочных целей;
- краткосрочных целей;
- методов и объектов анализа;
- кадрового потенциала;
- планов развития;
- организации менеджмента;
- отчетности.

При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

### 7.3. Метод PIMS

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60–х годов в компании «General Electric».

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67 % факторов успеха компании.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, т. к. это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

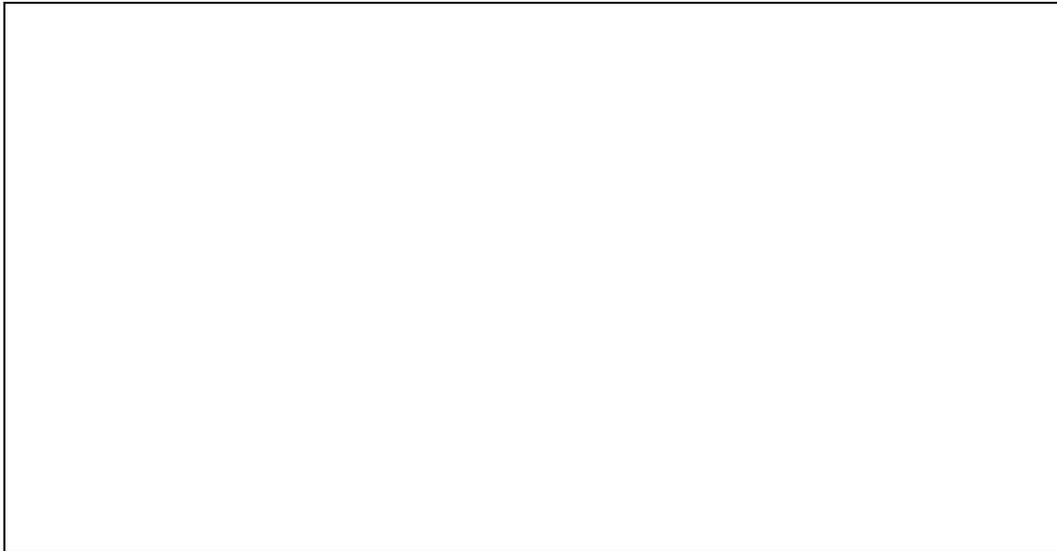


Рис.7.1. Решающие факторы прибыльности



потребителя. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

База данных этой модели формируется в институте стратегического планирования, который находится в Бостоне, и имеет филиалы в других странах.

#### 7.4. Модель Мак-Кинси 7S

Название модели идет от названия компании и семи факторов, семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S» (strategy — стратегия, skill — навыки, shared values — общепризнанные ценности, structure — структура, systems — системы, staff — кадры, style — стиль). Очередность изменения составляющих (сверху вниз) показана на рис. 7.2.

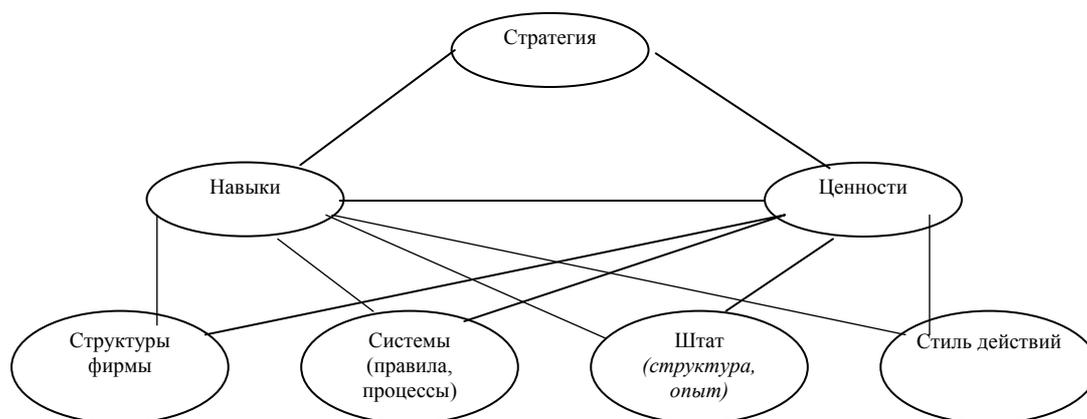


Рис. 7.2.. Факторы, влияющие на развитие фирмы по модели Мак-Кинси

Стратегическое положение фирмы рекомендуется оценивать по следующим показателям:

- относительный размер;
- рост;
- доля рынка;
- позиция;
- сравнительная рентабельность;
- чистый доход;
- технологическое состояние;
- образ (реальность, воспринимаемая извне);
- руководство и люди.

Привлекательность рынка рекомендуется оценивать по следующим показателям:

- абсолютный размер;
- рост рынка;
- широта рынка;
- ценообразование;
- структура конкуренции;
- отраслевая норма прибыли;
- социальная роль;

- влияние на окружающую среду;
- юридические ограничения.

После анализа перечисленных показателей строится матрица — стратегическое положение/привлекательность рынка и определяется стратегия фирмы (рис. 7.3.).

Представленная на рис. 7.3. матрица в последнее время подвергается суровой критике. Критика сосредоточена, главным образом, на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц.

Например, если стратегическое положение фирмы оценивается как слабое, а рынок его как невыгодный, в соответствии с теорией, с него нужно «снять урожай», т.е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить рынок.

		<i>Стратегическое положение фирмы</i>		
		хорошее	среднее	плохое
<i>Привлекательность рынка</i>	высокая	Инвестировать/ расти		Господствовать/ отсрочить
	средняя		Зарабатывать/ защипаться	
	низкая	Зарабатывать/ защищаться		Снять урожай/ отказываться

Рис. 7.3.. Матрица «стратегическое положение/привлекательность «рынка» компании «Мак-Кинси»

Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель? «General Electric», которой подобная философия во многом обязана своим возникновением, сейчас произвела радикальную переоценку своих рекомендаций. Так, например, выяснилось, что, вопреки упрощенным выводам моде изготовление трамваев и подземных вагонов обладало огромным потенциалом развития. Поэтому модель необходимо углублять.

## 7.5. Система 111 – 555

Экспертный институт Торгово-промышленной палаты РФ в 1996 г. выполнил под научным руководством кандидата экономических наук Липсица И. В. оценку конкурентоспособности российской экономики.

Для изучения факторов, влияющих на конкурентоспособность было выбрано 114 промышленных предприятий, в т. ч. машиностроительных – 34, промышленности строительных материалов – 33, текстильной – 25, нефтепереработки – 2, с численностью свыше 200 работающих для предприятий промстройматериалов и свыше 500 – для остальных отраслей. Оценка производилась экспертным методом, на основе мнений руководителей 114 предприятий.

Оценивалась конкурентоспособность, качество и цена продукции. Интервалы оценок от 1 до 5. Один балл присваивался при низком уровне фактора на взгляд экспертной группы. Для конкурентоспособности и качества один балл – это наихудший уровень, а для цены, наоборот, – наилучший. Оценка «5» для конкурентоспособности и качества – наилучший вариант, а для цены – наихудший. Среднему уровню соответствует 3 балла.

*Классические сочетания:*

- 551 – традиционное: высокая конкурентоспособность, высокое качество, низкая цена (характерно для многих товаров японских и американских фирм). Это лучшее сочетание, сочетание XXI века;
- 555 – европейское (все высокое);
- 511 – восточно-азиатское (высокая конкурентоспособность при низком качестве и низкой цене).

Ранги сочетаний на основе опроса руководителей 114 российских предприятий за 1995 г. получились следующие: 351 – 10 % всех сочетаний; 133 – 9; 555 – 7,0; 135 – 7,0; 333 – 6,0; 553 – 5,2; 111 – 5,0; и т. д. На наш взгляд, наиболее объективной является вторая оценка конкурентоспособности российской промышленности – 133 (низкая конкурентоспособность, среднее качество и средняя цена).

Для обеспечения наглядности анализа конкурентоспособности рекомендуется строить столбиковые диаграммы по следующим парам показателей:

- качество (или  $P_c$  – суммарный полезный эффект объекта) конкурентоспособность ( $K$ );
- цена ( $Ц$ ) –  $K$ ;
- $Ц$  –  $P_c$ ;
- объем продаж ( $V$ ) –  $K$ ;
- $P_c$  –  $V$ ;
- $Ц$  –  $V$ .

Пример диаграммы представлен на рис. 7.4.

Анализ диаграммы показывает, что при среднем качестве промышленной продукции (19%) преобладает низкая ее конкурентоспособность, для средней конкурентоспособности преобладающим является высокое качество (18 %), для высокой – высокое качество (14 %) при незначительном удельном весе среднего (6 %) и низкого качества (4 %). Следует помнить, что на конкурентоспособность оказывает влияние и цена продукции (второй фактор) и другие факторы, которые здесь не учтены.



Рис. 7.4. Пример столбиковой диаграммы, показывающей зависимость между качеством и конкурентоспособностью российской промышленной продукции (1996 год)]

## 7.6. Анализ конкурентоспособности российской экономики

Этот вопрос рассмотрим для трех уровней: страна, отрасль, фирма.

*Конкурентоспособность страны.* Наиболее репрезентативный показатель конкурентоспособности страны впервые был разработан в 1986 г. Мировым экономическим форумом.

Для определения рейтинга конкурентоспособности использовались многофакторные векторные модели, учитывающие 381 показатель. Они сгруппированы в 8 агрегированных факторов:

- внутренний экономический потенциал;
- внешнеэкономические связи;
- государственное регулирование;
- кредитно-финансовая система;
- инфраструктура;
- система управления (менеджмента);
- научно—технический потенциал;
- трудовые ресурсы.

Объективные статистические показатели (около 70%) дополняются субъективными — экспертными оценками аналитиков, опросом мнения руководителей крупных корпораций и ведущих экономических экспертов по различным странам.

Анализ проводился по 48 странам, из них 24 — промышленно развитые, остальные — новые индустриальные страны и страны с переходной экономикой. Каждая страна ранжируется по количеству набранных баллов. Более высокое место свидетельствует не только об уровне развития производительных сил, но и о гибкости экономической системы, способной к перестройке в соответствии с изменениями на мировом рынке.

С 1987 по 1993 гг. список возглавляла Япония. Однако в последние годы в связи с глубинными структурными изменениями, кризисом в отдельных отраслях, в т.ч. в банковской и социальной сферах, стремительным ростом курса йены по отношению к американскому доллару в 1994 г. Япония опустилась на 3-е место. Первое место заняли США благодаря применению

новых инновационных технологий во многих отраслях — от производства компьютеров до создания современных телекоммуникационных систем, жесткому контролю за стоимостью рабочей силы, низкому курсу \$.

В последние годы стремительно поднимаются по иерархической лестнице конкурентоспособности новые индустриальные страны: Сингапур, занявший второе место, Южная Корея, Малайзия, Чили, Таиланд, которые вошли в 20-ку наиболее конкурентоспособных стран.

Свою методику предложил Мировой банк, однако, конечные результаты совпали.

В ближайшие 10 лет сохранят свои позиции новые индустриальные страны, страны Западной Европы, США, Япония, Канада.

В 1995 г. по версии МЭФ по уровню конкурентоспособности страны заняли следующие места: США, Сингапур, Япония, Дания, Норвегия, Нидерланды, Люксембург, Швейцария, Германия, Новая Зеландия, Канада, Чили, Швеция, Финляндия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Франция и др. Россия оказалась на 48-м, последнем месте.

Наиболее сильными сторонами российской экономики в плане мировой конкуренции оставались научно-технический потенциал, трудовые ресурсы, а наиболее слабыми — роль государства в экономике, система управления (менеджмента) предприятием, кредитно-финансовая сфера.

Рассчитывать на прорыв на мировом рынке готовых изделий и наукоемкой продукции наша страна может лишь резко сократив издержки производства (в 1995 г. они были в 2,0—2,8 выше, чем в промышленно развитых странах), повысив производительность труда (примерно в 4 раза ниже) и его интенсивность, эффективность материального производства. Интеграция в мировую экономику не должна ограничиваться только отраслями топливно-энергетического комплекса, первичной переработки минерального сельскохозяйственного сырья.

Россия пока остается мировым лидером в разработке ряда фундаментальных проблем в области физики, математики, информатики, химии, физиологии, медицины, прикладных разработках лазерной и криогенной техники, новых материалов, аэрокосмической техники, отдельных образцов военной техники и технологий, средств связи и телекоммуникаций, разработки программных продуктов для ЭВМ. Необходимо принять кардинальные меры со стороны государства по стимулированию развития этих направлений.

Почасовая оплата рабочих в промышленности США примерно в 15 раз больше, чем в России. При этом квалификационный и образовательный уровень рабочей силы в России остается пока достаточно высоким: почти 1/3 населения, занятого в народном хозяйстве, имеет высшее или среднее — специальное образование. Международные эксперты оценивают наши ресурсы как один из факторов обеспечения конкурентоспособности промышленности России. В промышленно развитых странах на протяжении практически всего XX века реальная заработная плата опережала рост

производительности труда, что являлось источником расширения внутреннего рынка и предотвращения кризиса сбыта.

Однако наше преимущество в дешевизне рабочей силы — преимущество низкого порядка, снижающее качество труда.

Усилия правительства должны быть направлены на координацию трех процессов:

1) реконструкцию промышленности с целью повышения ее технического уровня и эффективности работы;

2) поддержание рациональных соотношений темпов роста заработной платы и производительности труда, опережение роста заработной платы по сравнению с инфляцией;

3) реорганизацию системы подготовки квалифицированной рабочей силы, адекватной новым требованиям российской экономики, внедрение системы менеджмента на всех уровнях управления и во всех структурах.

Для координации работ по менеджменту конкурентоспособности многие страны сформировали соответствующие структуры на федеральном уровне. Например, в США функционирует Комиссия по конкурентоспособности в промышленности при Президенте.

*Конкурентоспособность отраслей.* Развитие международного разделения труда привело к специализации стран.

В США наиболее конкурентоспособными отраслями являются авиационная и аэрокосмическая, уникальное машиностроение и автомобильная, производство суперкомпьютеров и разработка новых информационных технологий. В Японии — электронная и электротехническая, автомобильная, судостроительная промышленности, станкостроение (включая роботостроение) и т.д.

Южная Корея, Сингапур, Малайзия, Таиланд создали конкурентоспособные отрасли по производству товаров массового спроса, а также наукоемкие изделия (персональные компьютеры, мини ЭВМ, электронные компоненты и др.) и все успешнее конкурируют с Японией и Западной Европой.

Среди отдельных отраслей отечественной промышленности наиболее конкурентоспособными на мировом рынке являются авиационная и аэрокосмическая промышленности, приборостроение, судостроение, некоторые отрасли военно-промышленного комплекса, топливно-энергетического комплекса. На некоторых рынках пользуются повышенным спросом продукция черной и цветной металлургии, химической, деревообрабатывающей промышленности. Основная масса отечественной машиностроительной продукции неконкурентоспособна, хотя доля обрабатывающей промышленности в ВВП России составляет 40 %, на экспорт в 1996 г. было отправлено всего 7,1, а конкурентоспособной продукции выпускалось около 2 %.

Из 406 важнейших видов промышленной продукции спад зафиксирован по 96 %, объем производства машиностроительной продукции сократился на 65–80 %, а наукоемкой — на 90%, Утрачиваются наши основные

конкурентные преимущества относительно недорогих энергетических ресурсов и рабочей силы.

В промышленно развитых странах за последние 20 лет был принят ряд мер по снижению энергоемкости производства, она снизилась в среднем на 22 %, а нефтеемкость — на 38 %. В России наоборот: за 90—95 гг. энергоемкость ВВП повысилась на 20 %, а нефтеемкость - на 39 %. Энергоемкость конечного потребления в России примерно в 3 раза выше, чем в промышленно развитых странах. Причины: спад производства, рост стоимости энергии, старение оборудования, отсутствие на предприятиях системы менеджмента и т.д. В автомобильной промышленности США в себестоимости доля энергии составляла в 1995 г. до 2 % в России – 12-18 %.

Износ ОПФ в промышленности России приблизился к 60 %, 1/4 технологического оборудования имеет возраст более 20 лет, износ приближается к порогу, за которым начинается физический распад производственного потенциала страны.

По использованию высоких технологий, в частности по обеспеченности автоматизированными комплексами, мы отстаем от Японии в 8 раз, Германии — в 6 и т.д.

*Конкурентоспособность отдельных отраслей* народного хозяйства, при поднятии которых может подняться экономика России.

*В области информатизации* к конкурентоспособным технологиям можно отнести выпуск принципиально нового носителя информации — трехмерной оптико-электронной памяти.

*Перспективными являются:*

- технологии создания электронной базы электроники;
- компьютеры 5—6 поколения;
- лазерная технология;
- специализированные спутники;
- длинноволновые каналы связи;
- системы глобального мониторинга окружающей среды и др.

*В биотехнологии* перспективными разработками представляются методы управления наследственностью, способы управляемой очистки опасных технологических процессов, создание экологически чистых лекарственных препаратов и др.

В области новых материалов и химических веществ перспективными являются:

- материалы, применяемые в космосе и ядерных технологиях (материалы с высокотемпературной) коррозионной радиационной, магнитной способностью);
- материалы для уникальных объектов с ресурсом работы до 80 лет; материалы для работы в суровых климатических условиях, при сверхглубоких погружениях;
- новые типы композитов, аморфные и многослойные материалы;
- металлические порошки, металлизированные ткани, сверхтонкие нити;
- материалы с памятью формы и др.

*В энергетике* важное значение приобретают разработки:

- ядерных энергетических установок с предельно высокой естественной безопасностью (подземные, жидкометаллические модульные, космические, газовые);
- энергетических установок с комбинированными нетрадиционными энергоносителями (ветровых, газо-термальных, солнечных, парогазовых, биотехнологических);
- установок с использованием энергоаккумулирующих веществ;
- жидких и водородных средств и др.

Для сохранения позиций на мировом рынке нефтегазовому комплексу требуется средств на коренную реконструкцию и развитие около 10 млрд. долларов ежегодно (в 1995 г. было вложено 0,25 млрд. долларов).

В настоящее время Россия ежегодно закупает импортное нефтегазовое оборудование на 4–5 млрд. долларов. Отечественное машиностроение должно доказать свою конкурентоспособность и вытеснить из внутреннего рынка зарубежных изготовителей, которые занимают в настоящее время около 40 % российского рынка.

*В области добычи и глубокой переработки полезных ископаемых* важное значение будут иметь:

- технологии интенсификации нефтедобычи и отдачи путем применения вибрационных процессов;
- технологии слабой динамичности при добыче алмазов (локальные тепловые процессы, дефлагационные процессы горения и взрыва);
- мембранные технологии разделения химических веществ;
- надводные и подводные буровые установки в ледовых условиях;
- ядерные транспортные подводные лодки;
- высокотемпературные и сверхвысокочастотные энергоносители и т.д.

В сфере транспорта к перспективным можно отнести:

- транспортные средства с магнитными подвесками, на основе использования экранопланов и амфибийных принципов;
- с горизонтальным и вертикальным взлетом;
- с высокой и сверхвысокой экологической чистотой;
- с комбинированными электрическими, солнечными, ветровыми и инерционными двигателями;
- пневмоходы, глассеры, аэростатические транспортные средства и др.

*Легкая промышленность* стоит перед дилеммой либо окончательно сдать свои позиции иностранным фирмам, либо начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции.

Например, в текстильной промышленности можно было бы покупать качественное импортное оборудование, перейти на другие виды сырья, производимого в стране (лен, смесовые волокна и др.). Однако удельная цена и качество льняной продукции практически неконкурентоспособна даже по сравнению с Украиной и Белоруссией (не говоря уже о Франции и Бельгии). Инвестиции в эту отрасль благодаря большому спросу на льняное волокно могут окупиться за 2,5 года. Третье направление повышения

конкурентоспособности российских тканей — применение качественных красителей (прежде всего путем импорта).

Швейные и обувные предприятия могут совершенствовать производство, как правило, путем закупки конкурентоспособных технологий и оборудования, создания систем менеджмента. Такая продукция будет конкурентоспособна с продукцией Китая, Юго-Восточной Азии, Турции!

Такая политика обеспечит занятость населения, повысит их доходы, подтянет отечественную технологию и продукцию до мирового уровня

*В пищевой промышленности* за 8 лет спрос сократился на 30 – 35 %, импорт составляет около 40 %, производство отечественной продукции сократилось на 50 %.

Если сравнивать качество, то, прежде всего, следует отметить чрезвычайную узость ассортимента на отечественном пищевом рынке. Теперь российской промышленности с помощью новых товаров приходится вытеснять импортные продукты (особенно низкого качества).

Другой фактор снижения конкурентоспособности — плохой внешний вид, упаковка отечественных товаров. Успех в решении этой задачи напрямую связан с работой отечественных сопряженных и поддерживающих производств — химической, алюминиевой, стекольной промышленности. Так, в 1990 г. на производство товаров народного потребления в России приходилось 15 % потребляемого алюминия, США — 56%, Германии — 35%, Японии — 46 %.

Третий фактор развития пищевой промышленности России — создание мини-производств.

*Конкурентоспособность фирм.* В 1996г. американский инвестиционный банк «Morgan Staniey» провел оценку конкурентоспособности 238 крупнейших и наиболее конкурентоспособных на мировом рынке транснациональных компаний (ТНК).

Более половины (125) ТНК пришлось на американские, Великобритании – 21, Японии –19, Германии – 10 и т.д. Российских фирм среди лучших 238 компаний мира не оказалось.

К важнейшим факторам обеспечения конкурентоспособности фирм, как отмечает В.Андрянов, относятся:

- повышение рентабельности производства;
- характер инновационной политики;
- производительность труда;
- эффективность стратегического планирования и менеджмента;
- адаптивность функционирования фирмы и др.

Перечисленные факторы напрямую влияют на качество и цену продукции, а через них — на конкурентоспособность.

## **7.7. Анализ факторов конкурентного преимущества по Портеру**

М. Портер убежден, что страна не может и не должна преуспевать во всех отраслях. Потеря конкурентного преимущества на каком-то конкретном участке сама по себе не должна служить причиной тревоги. Более важными являются характер и причины утраченных позиций.

М. Портер рассматривает рынок в качестве постоянно совершенствующегося, динамичного организма. Развитие зависит от всех элементов:

- а) рынка товаров и услуг;
- б) рынка капитала;
- в) рынка труда.

Развитие — это история не использования преимуществ, а история борьбы с неблагоприятными условиями. Национальные неблагоприятные условия, если к ним подходить правильно, порождают энергию для инноваций и изменений. Давление и вызов, а не «спокойная жизнь» привели фирмы и страны к процветанию.

М. Портер критикует благодетельные для больших социальных групп военные заказы, ибо, помогая продвигаться и совершенствоваться одним, они могут обречь на прозябание других. Он беспощаден к тем, кто вместо поиска средств повышения конкурентоспособности привычно обращается к государственной «кормушке» для получения субсидий, многообразного протекционизма. Он категорически против механического копирования чужого опыта, ибо убежден, что политика, которая хороша для одной страны, может оказаться плохой для другой. Он за дисциплину и ответственность каждого перед другими и перед самим собой. Требовательный, придирчивый и ответственный спрос для М. Портера — это величайшее благо, один из детерминантов достижения и гарантирования конкурентного преимущества

М. Портер обосновывает, что:

- \* стержнем экономической политики страны должна быть теория конкурентной стратегии;
- \* работа с фирмами своей страны гарантирует более устойчивое преимущество, чем если полагаться только на иностранных поставщиков;
- \* глобальная (международная) стратегия фирмы — одно из неперемennых условий успеха в конкуренции. На международном рынке конкурируют фирмы, а не страны;
- \* движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям;
- \* визитная карточка страны определяется ее удельным весом в мировом хозяйстве, наличием конкурентных преимуществ по конкретным отраслям и способностью их развития, способностью находить адекватные ответы социальным, технологическим и другим вызовам эпохи.

В основе конкурентных преимуществ каждой страны лежит постоянная и последовательная забота о национальной экономике и ее действительно эффективных отраслях. На уровне государства эти проблемы должны координировать Комиссия по конкурентоспособности при Президенте страны.

Анализ конкурентных преимуществ рекомендуется проводить в следующие этапы:

- анализ истории успешных отраслей промышленно развитых и новых индустриальных стран;
- структурный анализ отраслей;
- нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе;
- определение стратегии фирмы;
- определение цепочки ценности фирмы;
- анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы;
- анализ детерминантов конкурентного преимущества страны;
- разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурентоспособности страны, отраслей, отдельных фирм;
- аудит и мотивация достижения запланированных результатов.

Рассмотрим важнейшие этапы анализа конкурентных преимуществ по М. Портеру.

В его исследованиях приведен перечень конкурентоспособных отраслей Дании, Германии, Италии, Японии, Кореи, Сингапура, Швеции, Швейцарии, Великобритании, США. Поскольку информация приведена по состоянию на 1987 г., здесь не будем повторять эти сведения полностью, а приведем только некоторые данные. Германия стала базой для целого ряда ведущих производителей типографского оборудования, роскошных автомобилей и химических реактивов. В крохотной Швейцарии сосредоточены мировые лидеры фармацевтической промышленности, производства шоколада, а также торговли. В Швеции базируются ведущие фирмы мира по производству тяжелых грузовиков и оборудования для горнодобывающей промышленности. США дали миру лидеров в таких областях, как персональные компьютеры, программное обеспечение, расчеты с кредитными карточками и кинематограф. Итальянцы сильны по части керамических плиток, лыжных ботинок, упаковочного оборудования и автоматизированных производственных систем. Япония удерживает первое место в мире в области бытовой электроники, роботов, фото — и копировальной аппаратуры и др.

Структурный анализ отраслей М. Портер рекомендует осуществлять на основе анализа пяти сил, определяющих конкуренцию (рис. 7.5.).

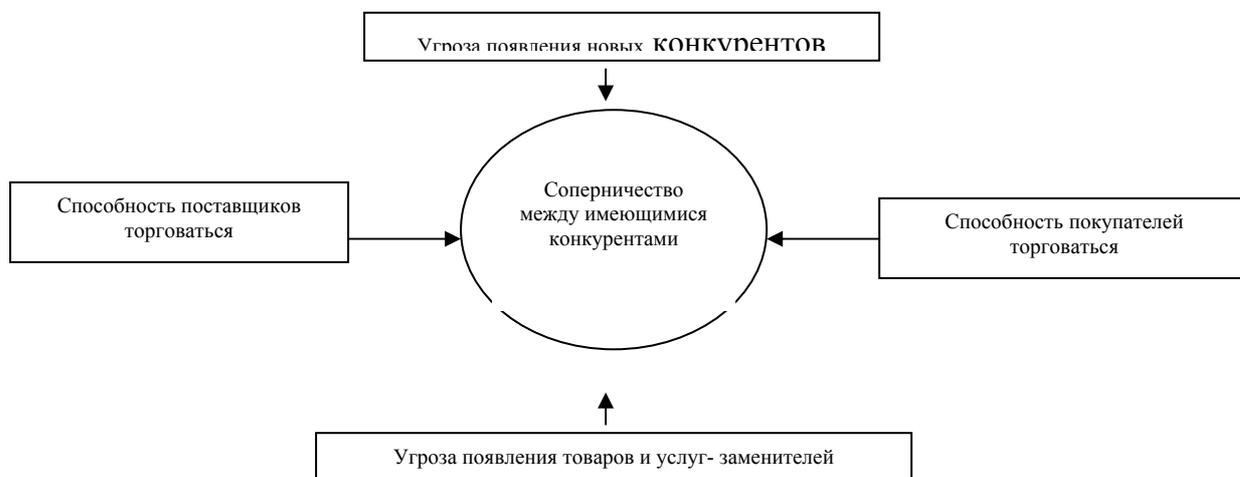


Рис. 7.5. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет в конечном счете прибыльность отраслей. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно, многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В тех же отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно, очень немногим фирмам удастся долгое время сохранять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они приносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль. Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР), или же прибыль «утекает» к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров — заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли, более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

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

Позицию фирмы в отрасли определяют ее конкурентные преимущества, которые укрупнено делятся на два основных вида: более низкие цены, дифференциация товаров.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же цене, что и конкуренты, фирма получает большую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы, одержали победу над зарубежными конкурентами именно таким образом<sup>1</sup>. Они выпускают сравнимые товары с очень низкими издержками, используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современную технологию и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии.

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

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек и дифференциации. Трудно это сделать потому, что обеспечение очень высоких, потребительских свойств или отлично поставленного обслуживания неизбежно приводит к удорожанию товара. Конечно, фирмы могут совершенствовать технологию или производственные методы так, чтобы одновременно снижать издержки и усиливать дифференциацию, но в конечном счете конкуренты сделают то же самое и вынудят решать, на каком же типе конкурентного преимущества сосредоточиться.

Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание обоим типам конкурентного преимущества, как это делают ведущие фирмы мира «Сони», «Интел», «Самсунг» и др. Типовые стратегии фирм «Sony», «Intel», «Samsung» представлены на рис. 7.6

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		МЕНЬШИЕ ИЗДЕРЖКИ	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	ШИРОКАЯ ЦЕЛЬ	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация качества товара
	УЗКАЯ ЦЕЛЬ	Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация

Рис. 7.6. Типовые стратегии фирмы

Каждая из архитипичных стратегий, изображенных на рис. 7.6, представляет собой фундаментально отличающуюся от прежних концепцию того, как надлежит конкурировать и добиваться успеха. Например, в судостроении японские фирмы избрали стратегию дифференциации и предлагают широкий выбор высококачественных судов по высоким ценам.

Корейские судостроительные фирмы выбрали стратегию лидерства за счет издержек и тоже предлагают разнообразные типы судов, но не высшего, а просто хорошего качества, однако, себестоимость их меньше, чем японских. Стратегия преуспевающих скандинавских судоверфей — сфокусированная дифференциация: они выпускают в основном специализированные типы судов, такие как ледоколы или круизные лайнеры. При их изготовлении применяются специализированные технологии, и продаются эти суда по весьма высокой цене, чтобы оправдать расходы на рабочую силу, которая в странах Скандинавии ценится дорого. И наконец, китайские судостроители, которые недавно стали активно конкурировать на мировом рынке (стратегия — сосредоточение на уровне издержек), предлагают сравнительно простые и стандартные суда с еще меньшими издержками и по еще более низким ценам, чем корейские.

Все виды деятельности фирмы М. Портер называет **цепочкой ценности**. Виды деятельности он подразделяет на первичную (основную) и вспомогательную. К основной деятельности относятся: обеспечение поставок сырья и т.п., выпуск продукции, обеспечение сбыта продукции, маркетинг и продажа, послепродажное обслуживание. По каждой из перечисленных видов деятельности выполняются вспомогательные работы: планирование, финансовая деятельность, управление людскими ресурсами, развитие технологии, снабжение и т.п. В совокупности основная и вспомогательная деятельность вносят свой вклад в потребительную стоимость. Цепочка ценности фирмы должна обеспечивать максимальное использование ее конкурентных преимуществ.

К наиболее типичным причинам новаций, дающих конкурентное преимущество, М. Портер относит следующие.

**1. Новые технологии.** Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшение сопутствующих услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли появляются тогда, когда изменение технологии делает возможным появление нового товара. Так, немецкие фирмы стали первыми на рынке рентгеновской аппаратуры, потому что рентгеновские лучи были открыты именно в Германии. Смена лидерства вероятнее всего происходит в тех отраслях, где резкое изменение технологии делает устаревшими знания и фонды прежних лидеров. Например, в том же рентгеновском и других видах медицинского оборудования такого назначения (томографы и т.п.) японские фирмы обогнали немецких и американских конкурентов благодаря появлению новых технологий на основе электроники, позволивших заменить традиционные рентгеновские лучи. Фирмам, вросшим в старую технологию, трудно понять значение новой, только что появившейся технологии.

**2. Новые или изменившиеся запросы покупателей.** Часто конкурентное преимущество возникает или переходит из рук в руки тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы или же их взгляды на то, «что такое хорошо и что такое плохо», резко меняются. Те фирмы,

которые уже закрепились на рынке, могут этого не заметить или своевременно не создать новую цепочку ценности и потерять свое лидерство. Так, американские компании быстрого питания добились преимущества во многих странах, потому что клиентам было нужно дешевое доступное питание, а рестораны реагировали на это требование медленно, ведь сеть закусочных быстрого питания работает совершенно иначе, чем традиционный ресторан.

**3. Появление нового сегмента отрасли.** Тут есть возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти новый, более эффективный способ выпускать некоторые виды продукции или новые подходы к определенной группе покупателей. Пример при выпуске японскими фирмами новых автопогрузчиков, они добились унификации моделей и высокоавтоматизированного производства. Новый сегмент для конкурентов, уже утвердившихся на рынке, оказался трудным.

**4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства.** Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов таких, как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации, оборудование и т.п. Это говорит об изменении условий у поставщиков или о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного преимущества, приспособившись к новым условиям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.

Классический пример — изменение соотношения стоимости рабочей силы между странами. Так, Корея, а теперь и другие страны Азии стали сильными конкурентами в сравнительно несложных проектах международного строительства, когда в более развитых странах повысилась зарплата.

**5. Изменение правительственного регулирования.** Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, таможенная и налоговая системы, требования к новым отраслям и торговые ограничения, — еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество.

Важно быстро среагировать на изменение структуры отрасли, заметить новое и внедрить его.

Выявить конкурентное преимущество часто бывает проще, чем его удержать.

М. Портер рассматривает три фактора удержания конкурентного преимущества.

*Первый фактор* определяется источником преимущества. Существует целая иерархия конкурентного преимущества с точки зрения их удерживаемости. Преимущества низкого ранга (например, дешевая рабочая сила, сырье) довольно легко могут получить и конкуренты. Например, в выпуске бытовой электроники преимущество по цене рабочей силы у Японии

давно уже отошло Корею и Гонконгу. В свою очередь, их фирмам уже угрожает еще большая дешевизна рабочей силы в Малайзии и Таиланде. Поэтому японские фирмы переводят производство за рубеж. К преимуществам низкого уровня относят также преимущество на масштабе производства.

Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами и т.п.) можно удерживать более длительное время, но они связаны со значительными инвестициями, риском получения дополнительной прибыли.

*Второй фактор удержания преимущества* определяется количеством имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

*Третий фактор* — постоянная модернизация производства и других видов деятельности. Надежда на неуспех новой технологии, применяемой конкурентом, игнорирование нового сегмента рынка или канала сбыта — явные признаки того, что конкурентное преимущество ускользает. А такая реакция, увы, встречается сплошь и рядом.

Большое внимание в работе М. Портера уделено анализу детерминантов конкурентного преимущества страны (рис. 7.7.).

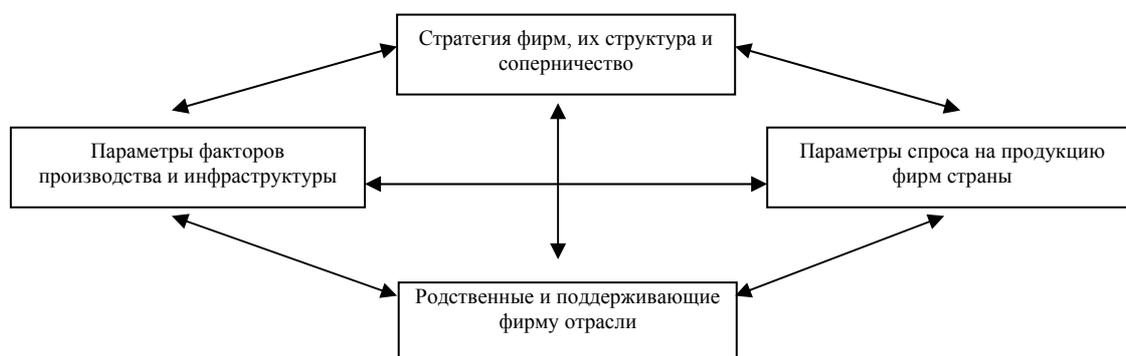


Рис. 7.7. Детерминанты конкурентного преимущества страны

Детерминанты, показанные на рис. 7.7, каждый в отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой рождаются и действуют фирмы данной страны, характеризуют: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества отрасли, информацию, от которой зависит, будут ли замечены и использованы возможности получить конкурентное преимущество и направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении фирмы; цели владельцев, менеджеров и персонала фирмы, участвующих в конкуренции; силы, заставляющие фирмы вкладывать средства в ту или иную сферу деятельности и заниматься обновлением.

Конкурентное преимущество получают фирмы:

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

Национальный «ромб» — это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Так, большой спрос на продукцию фирмы сам по себе не даст ей конкурентного преимущества, если острота конкуренции недостаточна, чтобы фирма приняла этот спрос к сведению. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других.

Конкурентное преимущество на основе только одного-двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Удержать такое преимущество, как правило, не удастся, т.к. оно быстро перетекает из страны в страну, а глобальные фирмы легко могут нейтрализовать его, действуя в обход с помощью глобальной стратегии. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, нужно иметь преимущество во всех составных частях ромба. Преимущество по каждому детерминанту не является предпосылкой для преимущества в отрасли. Конкурентное преимущество страны определяется преимуществом совокупности взаимосвязанных отраслей.

К параметрам факторов производства относятся: людские ресурсы (квалификация, количество, стоимость); физические ресурсы (количество, качество, доступность, стоимость земельных участков, воды, полезных ископаемых; лесных ресурсов, источников природных ресурсов); ресурс знаний (сумма научной, технической, рыночной информации, влияющей на товары и услуги); денежные ресурсы (количество и стоимость капитала различных форм). К инфраструктуре относятся система связи страны, транспортная система, система здравоохранения, образования, культуры, рыночная инфраструктура и другие факторы, определяющие

уровень жизни и привлекательность страны (региона) как места проживания и работы.

Набор применяемых факторов (или факторные пропорции) в разных странах, регионах, отраслях существенно различается. Фирмы достигают преимущества, если имеют в распоряжении дешевые или уникально высококачественные факторы тех типов, которые важны при конкуренции в конкретной отрасли. Так, расположение Сингапура на важном торговом пути между Японией и Ближним Востоком сделало его центром судоремонтной индустрии. Способность швейцарцев справляться с языковыми и культурными барьерами (в Швейцарии есть германо-франко-италоязычные регионы) является преимуществом в сфере деловых услуг (банковском деле, торговле, обеспечении поставок и т.п.). В Германии и Швейцарии имеются рабочие, обладающие уникальными навыками в отраслях, связанных с оптикой. В Корее почти 100% грамотности и более 200 вузов при населении около 42 млн. человек (на 1987 г.).

Факторы производства подразделяются на основные и развитые. К основным относятся природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила и дебетный капитал. К развитым факторам относятся современная инфраструктура обмена информацией, высокообразованные кадры, научно - исследовательские учреждения и др.

Очень немногие факторы производства достаются по наследству, почти все приходится развивать длительное время и с помощью капиталовложений. Потребное время и затраты в разных отраслях сильно различаются. Основные факторы даются стране даром, или же создание их требует лишь сравнительно небольших частных и государственных капиталовложений. Такие факторы либо не имеют большого значения для конкурентного преимущества страны, либо создаваемое ими преимущество нестойко.

Значение основных факторов снижается или из-за сокращения потребности в них, или из-за их возросшей доступности, или же потому, что глобальные фирмы свободно получают к ним доступ за счет перевода деятельности за рубеж или поиска сырья на международном рынке. По этим же причинам прибыль от основных факторов низка, независимо от их размещения. Так, неквалифицированный рабочий все более уязвим для сокращения зарплаты, будь он даже американец или немец.

Основные факторы сохраняют свою важность в добывающих отраслях и в отраслях, связанных с сельским хозяйством, а также в отраслях, где требования к технологии и навыкам рабочих невелики (например, гражданское строительство). Например, в строительстве международным успехом пользуются корейские фирмы благодаря дешевой и квалифицированной рабочей силе. Конкуренты из более развитых стран пользуются местной рабочей силой (например, итальянские фирмы в Индии).

Развитые факторы нужны, чтобы получить конкурентные пре - имущества более высокого порядка, такие как дифференциация продукции или патентованная технология. Они не так распространены потому, что для их

развития требуются значительные и зачастую продолжительные вложения и человеческих ресурсов, и капитала. Развитые факторы трудно приобрести на рынке. Например, Япония преуспевает во многих отраслях экономики благодаря тому, что страна имеет самый высокий в мире показатель количества выпускников вузов на душу населения (реализацией программы развития образования Япония занимается с 50 - х годов). Развитые факторы часто строятся на основных.

В основе реального конкурентного преимущества лежат не изобилие и спокойствие, а давление неблагоприятных условий, наличие дефицита, «узких мест». Так, японские фирмы в ряде отраслей столкнулись с неимоверной дороговизной земли, резко ограничившей допустимые заводские площади. В ответ они разработали форму организации «точно в срок». Дефицитность, полная недоступность или жесткие ограничения на использование конкретных факторов стимулируют обновление в такой же, если не в большей, мере, как и дороговизна. Пожизненный найм, ограничения увольнений рабочих, их дороговизна заставляли японские, шведские и итальянские фирмы с большой осторожностью нанимать рабочих и активно автоматизировать производство. Суровые климатические условия, богатые запасы природного газа стимулировали развитие цветоводства в Голландии.

Параметры спроса на продукцию — второй детерминант национального конкурентного преимущества в какой-либо отрасли. Влияя на эффект масштаба, спрос на внутреннем рынке определяет характер и скорость внедрения новаций, вводимых фирмами. Он характеризуется тремя важными чертами:

- \* структурой внутреннего спроса (природа покупательских потребностей);
- \* объемом и характером роста внутреннего спроса;
- \* механизмами, с помощью которых, предпочтения на внутреннем рынке передаются на внешний рынок.

Для конкурентного преимущества важнее не количественная, а качественная сторона спроса на внутреннем рынке.

Структура спроса на внутреннем рынке характеризуется: сегментной структурой (доля внутреннего спроса, как правило, больше доли внешнего спроса); требовательностью и разборчивостью покупателей (фирмы добиваются успеха, если отечественные покупатели разборчивы и требовательны); предполагаемыми потребностями покупателей (фирмы получают преимущество, если потребность возникает и развивается в своей стране). Перечисленные факторы характеризуют национальные или местные особенности фирм. Пример — бытовые кондиционеры. В Японии, как правило, небольшие квартиры и жаркое влажное лето, что стимулировало японские фирмы освоить выпуск компактных и бесшумных кондиционеров. Условия на внутреннем рынке Японии заставляют фирмы усиленно вводить новации и выпускать легкие, компактные,

неэнергоемкие и многофункциональные товары, пользующиеся международным признанием.

### 7.8. Анализ конкурентоспособности по Ж.-Ж. Ламбену

Ж.-Ж. Ламбен предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности, отличные от понятий Портера.

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

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

Конкурентное преимущество может быть **«внешним»**, если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает **«рыночную силу»** фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, — это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое «ноу-хау» фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами.

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

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

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры. На рис. 7.8. представлены виды стратегий и конкурентного преимущества, адаптированные нами на основе осей Ц-Ц и С-С Ламбена.

Обозначения к рис. 7.8:

С — соотношение себестоимости анализируемого образца товара и приоритетного конкурента;

Ц — то же цены;

1,0 — точка, соответствующая себестоимости и цене товара приоритетного конкурента;

И — зона стратегии по издержкам;

К — зона стратегии по качеству;

И + К — зона стратегии по издержкам и качеству;

У — зона убыточной стратегии.



Рис. 7.8. Виды конкурентного преимущества и стратегий

В зависимости от конкретной ситуации, наличия конкурентных преимуществ и ресурсов фирма может выбрать одну из указанных на рис. 7.8. стратегий. Главное, чтобы стратегия фирмы находилась правее (ниже) границы безубыточности.

Рассмотрим значения точек, показанных на рис. 7.8. В точке «1» себестоимость товара фирмы на 20 % ниже себестоимости товара приоритетного конкурента, цена ниже (значит, и качество ниже, поскольку цена в условиях конкуренции определяется рынком) на 10 %. Значит, прибыль фирмы по данному товару по сравнению с конкурентом возрастет на 10 % (20—10). В точке «2» себестоимость товара фирмы ниже себестоимости конкурента на 10 %, а цена — на 30 %, значит, прибыль фирмы по сравнению с прибылью конкурента будет меньше на 20 % (30—10), фирма несет убыток. В точке «3» себестоимость товара фирмы выше на 20 %, а цена ниже на 20 %. Если принять, что цена пропорциональна качеству, то товар в точке «3» убыточен и по издержкам и по качеству. Однако на практике эта пропорция не всегда соблюдается, поэтому возможны варианты. В точке «5» цена (качество) выше на 20 %, а себестоимость — на 10 %, значит, дополнительная прибыль фирмы по сравнению с конкурентом составит 10 %. В идеальной зоне, точке «6» фирма реализует стратегии и по издержкам (на 10 % ниже) и по качеству (на 20 % выше).

**Интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы** между прямыми соперниками на рынке варьируют в зависимости от характера конкурентной ситуации. Она описывает степень взаимозависимости конкурентов, возникающей на конкретном рынке в результате их действий.

Проводя анализ ситуации на конкретном рынке, удобно опираться на различные конкурентные структуры: чистая (совершенная) конкуренция, олигополия, монополистическая (несовершенная) конкуренция и монополия.

Рассмотрим особенности этих структур.

**Модель чистой конкуренции** характеризуется присутствием на рынке большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей, причем ни одна из этих групп не обладает достаточной силой, чтобы повлиять на цены. Товары имеют четко определенные характеристики, полностью взаимозаменяемы и продаются по ценам, которые определяются только

**соотношением между спросом и предложением.** Продавцы на таком рынке не обладают никакой рыночной силой (возможностью изменения цены на свой товар по сравнению с ценой приоритетного конкурента) и их поведение не зависит от действий других продавцов. Итак, ключевые характеристики этого рынка таковы:

- большое число продавцов и покупателей;
- недифференцированные, полностью взаимозаменяемые, товары;
- полное отсутствие рыночной силы.

Ситуация такого типа встречается на промышленных рынках унифицированных товаров и недифференцированных товаров типа сырьевых, пищевых продуктов, металлов. Рынки последнего типа обычно являются организованными, как, например, Лондонская биржа металлов или различные биржи сырьевых товаров.

В краткосрочной перспективе для фирмы важно отслеживать объемы производства у конкурентов и появление новых конкурентов, что позволит предвидеть динамику цены.

В долгосрочной перспективе интерес фирмы, очевидно, в том, чтобы избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои товары и тем самым уменьшая степень их заменяемости или создавая издержки перехода для покупателей. Такого результата можно добиться, осуществляя, например, строгий контроль качества, укрепляя имидж марки. Этой стратегии придерживается ряд стран-экспортеров пищевых продуктов, которые тем самым стремятся удержать цену и спрос на свои продукты: колумбийский кофе, испанские апельсины, южноафриканские фрукты, шведская сталь и т.д. Речь идет о стремлении к дифференциации.

**Олигополия** — это ситуация, когда число конкурентов мало или несколько фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. На подобных рынках с высокой концентрацией каждая фирма хорошо знакома с действующими силами и маневры любого конкурента ощущаются остальными фирмами. Результат стратегического маневра сильно зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты. Сила реактивной позиции измеряется эластичностью реакции фирмы на действия конкурентов. При этом снижение цены, предпринятой одной фирмой, приводит к увеличению ее доли на рынке. Конкуренты тоже идут на снижение цены либо на повышение качества. По такой схеме идет снижение удельной цены однородной продукции.

**На застойном (нерасширяющемся) рынке** с олигопольной структурой учет в явном виде **конкурентного поведения** составляет существенный аспект разработки стратегии. Под конкурентным поведением понимается позиция, которую в процессе принятия решения занимает фирма по отношению к своим конкурентам. Реально наблюдающиеся позиции можно сгруппировать **по пяти типам поведения:**

1) независимое поведение, когда конкуренты не учитывают поведение фирмы;

2) кооперативное поведение, подразумевающее стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации. Явные соглашения в рамках законодательства скорее присущи крупным компаниям

3) адаптивное поведение, основанное на явном учете действий конкурентов;

4) опережающее поведение, предусматривающее предвидение реакции конкурентов на какое-либо действие фирмы;

5) агрессивное поведение, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого (игра с нулевой суммой), конкуренты занимают неблагоприятную позицию по отношению к фирме.

В случае недифференцированной олигополии наиболее часто встречается адаптивное и опережающее поведение. Применительно к ценовым решениям нередко наблюдается агрессивное поведение.

Одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы Ж.-Ж. Ламбен считает **анализ реакций конкурентов**, методика проведения которого рассматривается ниже. Фирмы противостоят друг другу на олигопольном рынке, прибегая к различным орудиям маркетинга, инновационной деятельности. Реагируя на действия приоритетного конкурента, фирма должна анализировать сложившиеся ситуации и прогнозировать стратегии своего поведения.

Ж.-Ж. Ламбен предлагает анализ производить по трем факторам: цена, реклама, качество (точнее - снижение цены, усиление рекламы, повышение качества). Если подойти к проблеме шире с позиций не тактического, а стратегического маркетинга или предлагаемой нами системы менеджмента, то к этим трем факторам целесообразно добавить и остальные факторы, определяющие конкурентоспособность фирмы 1 (товара): качество сервиса, затраты в сфере потребления товара. В конечном счете эти 5 факторов определяют конкурентоспособность товара, по которым рекомендуется строить матрицу эластичности конкурентной реакции (табл. 7.1).

Таблица 7.1.

Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке

Действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара марки А		Эластичность реакции приобретенного конкурентного преимущества конкурента по товару В на действия фирмы по товару А по следующим факторам:				
		К <sub>Т</sub>	К <sub>С</sub>	Ц	З <sub>э</sub>	Р
1.	Повышение качества товара (фактор К <sub>Т</sub> )	Э <sub>1</sub>	Э <sub>6</sub>	Э <sub>11</sub>	Э <sub>16</sub>	Э <sub>21</sub>
2.	Повышение качества сервиса (К <sub>С</sub> )	Э <sub>2</sub>	Э <sub>7</sub>	Э <sub>12</sub>	Э <sub>17</sub>	Э <sub>22</sub>
3.	Снижение цены товара при сохранении качества (Ц)	Э <sub>3</sub>	Э <sub>8</sub>	Э <sub>13</sub>	Э <sub>18</sub>	Э <sub>23</sub>
4.	Снижение эксплуатационных затрат (З <sub>э</sub> )	Э <sub>4</sub>	Э <sub>9</sub>	Э <sub>14</sub>	Э <sub>19</sub>	Э <sub>24</sub>
5.	Усиление рекламы (Р)	Э <sub>5</sub>	Э <sub>10</sub>	Э <sub>15</sub>	Э <sub>20</sub>	Э <sub>25</sub>

Будем считать, что любое действие фирмы требует затрат (инвестиций). Если повышается качество, то пропорционально повышается цена товара. В этом случае размер дополнительной прибыли, полученной от вложений инвестиций в повышение качества (товара или сервиса) за счет повышения

цены товара, должен быть больше размера инвестиций. Снижение цены может быть достигнуто либо за счет реализации стратегии фирмы по ресурсосбережению, либо за счет уменьшения прибыли с целью ускорения реализации неконкурентоспособного товара. Снижение эксплуатационных затрат у потребителя может быть достигнуто тремя путями: повышением качества товара, совершенствованием организации технического обслуживания и ремонта товара, либо использованием эффекта масштаба в сфере потребления. Действие фирмы по усилению рекламы сопровождается, как правило, дополнительными затратами.

Фирма – изготовитель может действовать одновременно по нескольким факторам (от одного до пяти). При этом инвестиции тоже распределяются по этим факторам.

Приоритетный конкурент тоже может одновременно работать по нескольким факторам. Над реализацией факторов конкурентоспособности взаимозаменяемых товаров работают и другие конкуренты, которые иногда за счет реализации одной стратегии (например, стратегии повышения качества) могут опередить всех конкурентов. Поэтому понятие «приоритетный (основной) конкурент» – относительное, изменяющееся в динамике.

В табл. 7.1. буквой «Э» обозначена эластичность (фактическая или вероятностная степень зависимости) реакции конкурента на действия фирмы. Если **конкурент не реагирует на действия фирмы**, т. е. политика поведения конкурента и фирмы независимы друг от друга, **то эластичность будет равна нулю**. Если же эластичность равна единице, значит, конкурент полностью, адекватно отреагировал на действия фирмы. Допустим, фирма инвестировала капитал только в повышение качества товара марки А, конкурент тоже вложил капитал только в повышение качества своего конкурирующего товара марки В.

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

Приведем примеры работы с матрицей.

Направленность действий фирмы или конкурента может быть по горизонтали или по вертикали. Если анализируется реакция фирмы на действия конкурента, то эластичность определяется по вертикали.

Например, анализ действия закона конкуренции (см. рис. 7.8.) показал, что фирма теряет свои позиции на рынке. Средств на повышение качества товара у нее нет, и она вынуждена идти на снижение цены товара для ускорения его реализации. Фирма воздействует только на один фактор конкурентоспособности товара марки А. Приоритетный конкурент решил ответить на действия фирмы следующим образом: 80 % средств (условно) он направляет на снижение цены, а 20 % - на усиление рекламы, в надежде поддержать имидж марки для следующей (более прогрессивной) модели. Эту информацию можно получить только с определенной вероятностью. По этим данным в табл. 7.1. эластичность  $\mathcal{E}_{13}$  будет равна 0,80,  $\mathcal{E}_{23} = 0,20$ ,  $\mathcal{E}_{13} + \mathcal{E}_{23} =$

1,0. После получения такого прогноза фирма может изменить свою стратегию или тактику. Тогда и коэффициенты эластичности будут другими.

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

Третья ситуация. Фирма была намерена реализовать стратегию качества, однако для разработки нового товара и технологии его изготовления у нее не оказалось достаточных средств. Конкурент за счет улучшения ремонтоспригодности товара и организации ремонтных работ решил улучшить 4-й фактор (90 % средств) и усилить рекламную деятельность в области снижения эксплуатационных затрат (10 % средств). Фирма в связи с политикой конкурента изменила свою стратегию и для реализации своего товара решила усилить рекламу (фактор 5). Тогда эластичность реакции фирмы ( $\Theta_{25}$ ) на действия конкурента по фактору 5 будет равна 1, а по фактору 4 – нулю ( $\Theta_{20}$ ).

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

В условиях олигопольного рынка необходима система слежения за конкуренцией, которая формируется после ответа на четыре основных вопроса.

- Каковы основные цели конкурента?
- Какова текущая стратегия для достижения этих целей?
- Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свою стратегию?
- Каковы их вероятные будущие стратегии?

Ответы на первые три вопроса должны обеспечить исходные данные для предвидения будущих стратегий. Анализ совокупности сведений по указанным четырем областям дает достаточно полную картину действий конкурентов. Многие фирмы оценили важность анализа конкуренции и выделяют средства для сбора необходимой информации. Вот несколько примеров.

- Ай Би Эм (IBM) создала отдел коммерческого анализа, где работают тысячи представителей, ответственных за сбор и представление данных о конкуренции.

- «Техас Инструментс» (Texas Instruments) систематически анализирует правительственные контракты, выигранные ее конкурентами, чтобы оценить их технологические преимущества.

- В «Ситикорп» (Citicorp) предусмотрена должность «менеджера по конкурентной разведке».

- «Макдональдс» (McDonalds) рассылает управляющим своих ресторанов рекламные материалы и предложения своих главных конкурентов в США, фирм «Бургер Кинг» (Burger King) и «Венди» (Wendy).

Сильная взаимозависимость конкурентов на рынке товара мало привлекательна, поскольку она ограничивает свободу действия фирмы. Чтобы избежать ее, фирма может либо попытаться дифференцироваться от своих конкурентов, либо искать новые рынки товара, творчески подходя к сегментации.

**Монополистическая, или несовершенная,** конкуренция занимает среднее положение между чистой конкуренцией и монополией. Конкуренты многочисленны, и их силы уравновешены. Однако их товары дифференцированы, т.е. с точки зрения покупателя они обладают отличительными качествами, которые воспринимаются всем рынком в качестве таковых. Дифференциация может принимать различные формы: вкус напитка, особая техническая характеристика, оригинальное сочетание характеристик, качество и диапазон услуг, сбытовая сеть, сила торговой марки и т.д. Таким образом, монополистическая конкуренция проистекает из стратегии дифференциации, основанной на внешнем конкурентном преимуществе.

Для успешной реализации стратегии дифференциации необходимо выполнение следующих условий:

- любая дифференциация должна представлять «ценность» для покупателя;
- эта ценность может состоять в повышении эффективности использования ресурсов, либо в сокращении издержек потребления или (и) использования;
- ценность для покупателя должна быть достаточно высокой, чтобы он согласился уплатить ради нее повышенную цену;
- фирма должна быть способна защитить свой элемент дифференциации, чтобы конкуренты не могли его немедленно воспроизвести;
- повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет фирма, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации;
- наконец, если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, фирма должна сформировать сигналы, чтобы добиться его известности.

В ситуации монополистической конкуренции фирма, предлагая дифференцированный товар, тем самым получает внешнее конкурентное преимущество. Приобретение «рыночной силы» защищает фирму и позволяет ей получать прибыли выше среднерыночных. Ее стратегическая цель поэтому состоит в том, чтобы эксплуатировать предпочтительный спрос, контролируя ценность и срок жизни элемента дифференциации.

Рыночная сила оценивается способностью фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов. Одной из мер этой способности может служить эластичность спроса по цене

дифференцированного товара. Чем ниже эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к повышению цены на товар.

Например, эластичность по цене для марки А равна 1,5, а для . марки В — 3,0. Повышение цены марок на 5 % снизит спрос на марку А на 7,5 %, а на марку В – на 15 %.

**Монопольная конкуренция**, как и чистая, представляет собой предельный случай. На рынке доминирует единственный изготовитель, который противостоит большому числу покупателей. Как следствие, его товар на протяжении короткого времени не имеет в своей категории прямых конкурентов. **Это монополия новатора.** Подобная ситуация наблюдается в фазе жизненного цикла, соответствующей введению товара на рынок, в зарождающихся в секторах, характеризующихся технологическими инновациями. Если монополия существует, фирма, в принципе, владеет повышенной рыночной силой. В реальности ей быстро начинают угрожать новые фирмы, привлеченные растущим потенциалом рынка и высокими прибылями. Следовательно, важным фактором становится ожидаемая длительность монополии, зависящая от масштаба инновации и существования высоких барьеров входа для новых конкурентов. Вследствие быстрого распространения технологических нововведений монополии становятся все более эфемерными.

Более часты случаи государственной монополии, логика которых отличается от логики частных фирм. Это уже логика не прибыли, а общественного блага. Трудность при этом заключается в отсутствии рыночного контроля над служением общественным интересам, что способствует развитию централизованного управления, сконцентрированного скорее на собственных внутренних задачах.

На основе рекомендаций Ж -Ж Ламбена разработана сравнительная таблица характеристик крайних структур (форм) конкуренции — чистой конкуренции и монополии (табл. 7.2.) Характеристики олигополии и монополистической конкуренции находятся между характеристиками чистой конкуренции и монополии. Например, первая характеристика «Особенности товаров» для олигополии будет — «Товары схожи, но количество их типоразмеров ограничено», для монополистической конкуренции — «Товары дифференцированы по различным свойствам качества, для конкретных сегментов рынка».

## Основные характеристики для чистой конкуренции и монополии

Характеристики	Чистая прибыль	Монополия
1 Особенности товаров	Товары схожи, много заменителей	Товары новые, оригинальные, заменителей нет
2 Стадия жизненного цикла товара (преимущественно)	Зрелость	Рост
3 Возможность поставщиков оказывать влияние на ценовую политику фирмы	Отсутствует	Незначительная
4 Способность фирмы торговаться с поставщиками и потребителями	Не имеет	Имеет
5 Число фирм - конкурентов	Большое (может быть 100 и более) Свободный	Отсутствуют либо слабы и немногочисленны Существуют мощные барьеры
6 Вход фирмы на рынок товаров		
7 Сила конкуренции	Конкуренция не ограничена	Отсутствует либо слабая
8 Возможность покупателей оказывать давление на фирму по снижению цены	Значительная	Незначительная
9 Степень влияния фирмы на цену своих товаров (рыночная сила)	Отсутствует	Высокая
10 Конкурентоспособность фирмы и ее товаров	Может быть любой	Ориентирована только на высокую
11. Размер прибыли	Минимальная	Возможны любые варианты

Наряду с обеспечением конкурентоспособности товаров за счет реализации стратегии дифференциации (повышения качества), Ж-Ж Ламбен рассматривает стратегию ресурсосбережения (преимущества по издержкам)

Преимущество по издержкам достигается за счет функционирования закона опыта (закона специализации, освоенности программы и закона масштаба).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адрианов В. Конкуренентоспособность России в мировой экономике//Экономист, № 10 – 1997
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга. Практ. рук. – М.: ФОЛИУМ, 1996. – 100 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление/Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Евенко Л.И. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Баранчеев В.П. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. – М.: ИМПЭ, 1997. – 86 с.
6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2001. – 528 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
9. Гунин В. Методы стратегического управления развитием предприятия в режиме реального времени // «Рынок ценных бумаг», № 24, 1999.
10. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: учебное пособие/ НГАЭиУ. – Новосибирск, 1995. – 119 с.
11. Жуплев А., Шеин В. Ключевое условие успеха фирмы [ анализ подходов компаний США к проблеме миссии и философии фирмы]//Управление персоналом. - №12. – 1999. – С.28
12. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Инф.-изд. дом «ФИЛИН», 1966. – 272 с.
13. Киселев Б.Н., Алешина И.В. Основы стратегического управления: Учеб. пос. – М.: ГАУ, 1993. – 68 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. Пеньковой Е.М. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
15. Конкуренентоспособность российской промышленности. – М.: Торгово-промышленная палата Р. Ф., 1996
16. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
17. Менеджмент организации: Учеб. пос./ Колл. авт.: Румянцева З.П., Саломатин Н.А., и др. – М.: Инфра – М, 1995. – 432 с.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
19. Мильнер Б. Качество управления – важный фактор экономической безопасности//Вопросы экономики. – 1994. - №12. – С. 54 – 64.
20. Портер М. Международная конкуренция/ Пер с англ.; под ред. и пред. Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

21. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего.). Отв. ред. Рубин Ю.Б. – М.: «СОМИНТЭК», 1996
22. Семененко П. Рыночные условия диктуют новую стратегию//Проблемы теории и практики управления. – 1995. - №4. – С. 60 – 65.
23. Смирнов С.А. Стратегическое планирование/Учебно-практическое пособие. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 1997
24. Томас М. Дж., Дэвид Дж. Тис. Конкуренция и кооперация в стратегии американских корпораций, с. 147 – 165. В кн.: Уроки организации бизнеса/Сост. Демин А.А., Катькало В.С. – СПб.: Лениздат, 1994. – 336с.
25. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА – М, 2000. – XX, 412 с.
26. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. – М.: «Бизнес школа «Интел – Синтез», 1997
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Уч. для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел – Синтез», 1998. – 416 с.
28. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой стратегии предприятия. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 224 с.
29. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пос./Под ред. Градова А.П. – СПб.: Спец лит., 1995. – 414 с.
30. Янг Стенгли. Системное управления организацией/ Сокр. пер. с англ.; под ред и пред. Никаноровой С.П. – М.: Сов. радио, 1972. – 456 с.

Учебное издание

ЛЯШКО Федор Евгеньевич  
ПРИХОДЬКО Владимир Иванович  
ТЮТЮШКИНА Гельнур Самигуловна

**Стратегический менеджмент  
в авиастроении**

Учебное пособие

Редактор В.П. Родин

Подписано в печать с оригинал-макета 30.10.2003.  
Формат 60x84/16. Бумага писчая. усл. печ. л. 8,0. Тираж 200 экз. Заказ  
Ульяновский государственный технический университет  
432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.  
Типография УлГТУ, 432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.