

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2022 20:35:15
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова

« 14 » 12



Стратегический менеджмент

Методические рекомендации для выполнения
самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический
менеджмент» для студентов направления подготовки 38.03.02

Курск 2021

УДК 338
Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Стратегический менеджмент: методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов направления подготовки 38.03.02 / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2021. - 66 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.03.02 Менеджмент для выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент». Содержат теоретические основы и практические рекомендации по вопросам стратегического управления в современных условиях хозяйствования.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. ____ . Уч.-изд. л. ____ . Тираж ____ экземпляров.
Заказ ~~1579~~ Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Цель дисциплины

Целью преподавания учебной дисциплины является формирование у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков стратегического управления предприятиями и организациями на основе изучения методов, приемов, процедур, позволяющих решать реальные проблемы и задачи в области стратегического менеджмента, а также способностей использовать основы экономических знаний при проведении стратегического анализа, разработке и реализации стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Задачи дисциплины

- формирование представления об особенностях стратегического управления организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды, учет последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;

- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа, а также способности учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;

- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий, а также способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации, а также формирование способности участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее

реализацию, способности участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

- формирование практических навыков по разработке и реализации стратегии, в том числе управления человеческими ресурсами организаций, на основе использования инструментария стратегического менеджмента;

- изучение и применение на практике методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, а также методов стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей.	Стратегия и стратегическое управление. Сущность стратегического менеджмента. Управление функционированием и развитием. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории. Школы стратегического менеджмента. Необходимость становления стратегического менеджмента в России. Укрупненный подход к выделению этапов стратегического менеджмента. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика. Выделение видов стратегического управления. Видение фирмы. Понятие миссии фирмы. Значение миссии. Составляющие миссии. Формулировка миссии. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии. Цели организации, понятие и виды.
2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды.	Понятие внешней среды организации. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ. Цель и этапы ситуационного анализа. Методология и методика SWOT-анализа. Составление профиля среды, определение стратегического потенциала. Анализ неопределенности организационной среды. Факторы внутренней среды фирмы и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Анализ цепочки создания ценности. Оценка наличия внутренних ресурсов. Использование ресурсов. Матрица BCG. Матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinsey.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
3	Матричные методы стратегического планирования деятельности компании	<p>Применение матриц на различных уровнях стратегического планирования предприятия. Классификация матриц стратегического планирования. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования. Характеристика отдельных матриц: модель ADL/LC, концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL, матрица Ансоффа, матрица Абея, модель Shell/DPM, метод SPACE, метод BSC, система 111 – 555, методика проведения ABC анализа, методика проведения XYZ анализа.</p>
4	<p>Стратегия предприятия. Типы стратегий развития бизнеса. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии. Организация стратегического контроля.</p>	<p>Подходы к выработке стратегии. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Стадии и факторы выбора стратегии, стратегия и организационная структура. Процесс выбора стратегии. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ. Расчет экономической эффективности методом приведенных затрат. Матрица Томпсона и Стриккланда. Оценка выбранной стратегии. Задачи стадии выполнения стратегии. Стратегические изменения. Сопротивление изменениям. Стили проведения изменений. Роль контроля в реализации стратегии. Система стратегического контроля. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля. Бенчмаркинг.</p>

ТЕМА 1. НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ.

Слово «стратегия» происходит от греческого «стратегос», что означает «искусство генерала». Понятие стратегии берет начало из теории военного дела, где четко разделяется «искусство генерала» и «искусство лейтенанта». В «искусство генерала» входит определение общего плана кампании или сражения, выстраивание последовательности главных действий, выделение направлений главного удара, распределение основных сил по фронту, разработка возможных вариантов хода сражений. Лейтенант заботится о другом: как наилучшим образом выполнить полученный приказ и обеспечить решение поставленных высшим руководством задач и необходимое для этого взаимодействие своих подчиненных.

В современном менеджменте, как и в военном деле, можно выделить стратегические и тактические аспекты.

К вопросам стратегии можно отнести, в частности, следующие:

- цели организации;
- основные виды деятельности организации и направление «главного удара»;
- определение союзников и противников;
- собственные преимущества и направление их использования.

К тактическим вопросам относятся:

- порядок найма сотрудников;
- технология оборота документов;
- процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами.

Стратегия организации – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации. Это одновременно

перспектива развития и образец, модель реагирования на изменения внешней среды, в которой действует данная организация. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и контроля персонала.

Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в 60-е годы XX века. При этом период увлечения методами стратегического планирования в 60–70-е годы сменился некоторым охлаждением, за которым последовало возрождение методов и подходов стратегического управления и планирования в 90-е годы прошлого столетия. Последняя тенденция продолжается и в наши дни.

Стратегия — это общее направление развития. Если его нельзя указать точно, то все равно полезнее иметь не вполне четкое направление развития, чем никакого. Даже недостаточно четкое, но понятное общее направление можно воплотить в тактических шагах и программах, способствующих развитию регионов, городов и населенных пунктов в нужном направлении.

История возникновения и сущность стратегического менеджмента

Одни из первых известных человечеству высказываний по вопросам стратегического управления приписываются китайскому военному мыслителю и полководцу Сунь-Цзы (или Сун-Цзы, около 400—330 гг. до н. э.) и другим древнекитайским полководцам. Они акцентировали свое внимание на стратегии выживания и преуспевания в среде «особ, приближенных к императору». Словом, речь шла о стратегии обретения и удержания общественного и карьерного успеха.

Военные «максимы» Сунь-Цзы (положения, сформулированные в повелительном наклонении) очерчивали типы стратегий и диктовали их выбор в зависимости от соотношения между внешними условиями (прежде всего, силой противника, а также типом местности) и собственным потенциалом, возможностями.

Среди других предшественников теории и практики стратегического управления выделяется немецкий военный

мыслитель генерал Карл фон Клаузевиц (1780—1831). Многие его наработки базировались на анализе действий Наполеона Бонапарта, успешно действовавшего даже в сражениях с превосходящими силами противника, включая прусскую армию. В своем трактате «О войне» Клаузевиц предложил ввести ряд гибких принципов управления войсками. Он утверждал, что все стратегии состоят из одних и тех же основных «строительных блоков», используемых в атаке, обороне и маневрах.

Основы современной методологии и теории стратегического управления закладывались начиная со второй половины XX века. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абраме, И. Ансофф, С. Арджирис, П. Друкер, Дж. Куинн, Г. Минцберг, Г. Питере, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чандлер, Г. Штейнер, К. Эндрюс. С их работ началась классическая теория сначала стратегического планирования, а затем и стратегического управления.

Понятие «менеджмент» широко известно не только специалистам в области управления. В самом общем смысле менеджмент означает профессионализм или даже искусство в деле эффективного управления организацией. При этом эффективное управление может обозначать разные понятия, например, неуклонное и последовательное продвижение в направлении установленных целей или результаты, свидетельствующие о росте прибыли или снижении числа жалоб клиентов. Под этим могут подразумеваться успехи в повышении качества обслуживания, расширении сети филиалов или внедрении новых технологий производства. Ряд примеров подобного рода, показывающих широту понимания менеджмента, можно продолжить. Менеджмент — это эффективное управление, критерии оценки качества которого меняются в зависимости от типа организации, отрасли, в которой он функционирует, его социальной значимости и многих других параметров.

Стратегический менеджмент – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды. Теория стратегического планирования и управления была

развита американскими исследователями и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран, а в настоящее время все более востребован российскими бизнесменами.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа.

1. *Бюджетирование и контроль.* Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Так, например, диаграммы Г. Гантта (полосовые диаграммы) и в наши дни являются одним из самых распространенных методов планирования. Основная посылка бюджетирования и контроля — представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т. п.) в будущем существенно не изменятся. Перемена начальных условий рассматривается как препятствие, преодолимое на основе прошлого опыта. Бюджетирование и контроль по-прежнему являются важнейшими методами управления, однако в настоящее время более точно определена область их успешного применения — это так называемые «жесткие» проблемы, которые характеризуются определенностью задач, средств для их решения, необходимого количества ресурсов; применением известных методов достижения целей и определенными временными рамками. Позже, в 70-е годы, в методологии менеджмента широкое распространение получил взгляд, согласно которому «жесткие» проблемы не исчерпывают все проблемное поле менеджмента и должны быть дополнены «мягкими» проблемами, которые характеризуются неустранимыми (по крайней мере, без использования специальных процедур) неопределенностями в исходных параметрах ситуаций, рассматриваемых как управленческие задачи.

2. *Долгосрочное планирование.* Этот метод сформировался в 1950-е годы. Он основывается на выявлении текущих изменений

определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Этот подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста компании, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг.

3. *Стратегическое планирование.* Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х — начала 1970-х г.. Этот подход основывается на выявлении трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования. Среда понимается как сложная, структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. *Стратегический менеджмент.* Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избегания угроз.

Школы стратегического менеджмента

Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы дисциплины, приведенные выше, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские

акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами, в случае теории стратегического управления — школами стратегического менеджмента. В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела (1997). Авторы выделяют десять научных школ (табл. 1.1).

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии.

Таблица 1.1

Школы стратегического менеджмента

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	осмысление
2. Школа планирования	формальный
3. Школа позиционирования	аналитический
4. Школа предпринимательства	предвидение
5. Школа когнитивная	ментальный
6. Школа обучения	развивающийся
7. Школа власти	ведения переговоров
8. Школа организационной культуры	коллективный процесс
9. Школа внешней среды	реактивный
10. Школа конфигурации	трансформации

Так, представители первой школы, доминировавшей в 1960-е г. (а две последующие возникли на ее основе), рассматривают стратегию как процесс неформального дизайна, т. е. конструирования, проектирования, моделирования. Вторая школа, расцвет которой пришелся на 1970-е г., рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники третьей школы, заявившей о себе в 1980-е гг., сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Наименование «школы позиционирования» она получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегий. Стремясь связать стратегию с реальным поведением

фирмы, они пытались рассматривать стратегию как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Таким образом, стратегия снизывалась с процессами, происходящими в сознании менеджера. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая выбрала своей методологической основой когнитивную психологию и на этой основе пыталась проникнуть в сознание стратега.

Четыре последующие школы пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистски проанализировать процесс стратегического управления. Так, представители школы обучения считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Представители школы власти рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой. Согласно взглядам сторонников школы культуры, стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом. Теоретики школы внешней среды полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде. Школа, которая названа Г. Минцбергом и другими «школой конфигурации», представляет собой подход, который стремится объединить задачи всех предшествующих — процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение. Данная школа опирается на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений: стратегия рассматривается как процесс трансформации.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли

было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

Укрупненный подход к выделению этапов

Система стратегического менеджмента может помочь руководителям предвидеть тенденции развития бизнеса; отслеживать и понимать влияние внешнего окружения; делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные виды бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Основываясь на общих подходах, можно подойти к раскрытию общего содержания процесса стратегического менеджмента, которое выражается в последовательности его этапов.

Укрупненно, как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения (рис. 1.1).

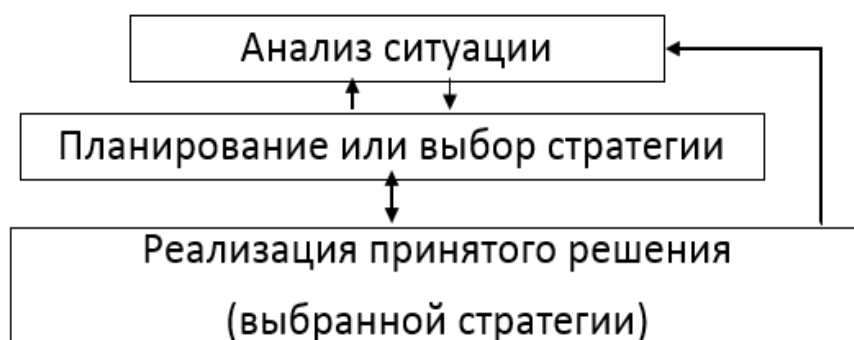


Рис. 1.1. Укрупненное представление о составляющих (этапах) процесса стратегического управления

На этапе *стратегического анализа* высшее руководство

отслеживает наиболее важные для будущего предприятия факторы, называемые стратегическими факторами.

Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия (это так называемый SWOT-анализ). Хорошо проведенный управленческий анализ (или бизнес-диагностика деятельности предприятия), дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия. Вместе с тем стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает предприятие, что предполагает осуществление маркетинговых исследований.

Следующая важная особенность стратегического менеджмента – его ориентация на будущее, поэтому необходимо четко определить ориентиры развития: к чему стремиться, какие цели ставить. Для этого на основании оценки стратегических факторов определяются корпоративная *миссия* и долгосрочные *цели предприятия*.

Эффективная стратегия предприятия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

- правильно выбранные долгосрочные цели;
- глубокое понимание конкурентного окружения;
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия.

Второй этап стратегического менеджмента – *формирование альтернативных направлений* развития предприятия, их оценка и *выбор* лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Следует отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития предприятия представляет

самостоятельную ценность для управления, поскольку позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен побуждать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для предприятия это может привести.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента перемещается на процесс ее *реализации*. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности предприятия, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии может быть итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия может меняться, поэтому необходим мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов. Таким образом, *формирование стратегии развития предприятия является итеративным процессом*. Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика

С учетом рассмотренных различных точек зрения наиболее общей и целесообразной может быть признана следующая последовательность этапов стратегического управления на предприятиях (рис. 1.2).

Исходя из анализа работ по стратегическому менеджменту,

содержание этапов может быть следующим.

Этап 1. Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии. Взаимодействие и оценка этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли, организации, периода времени.

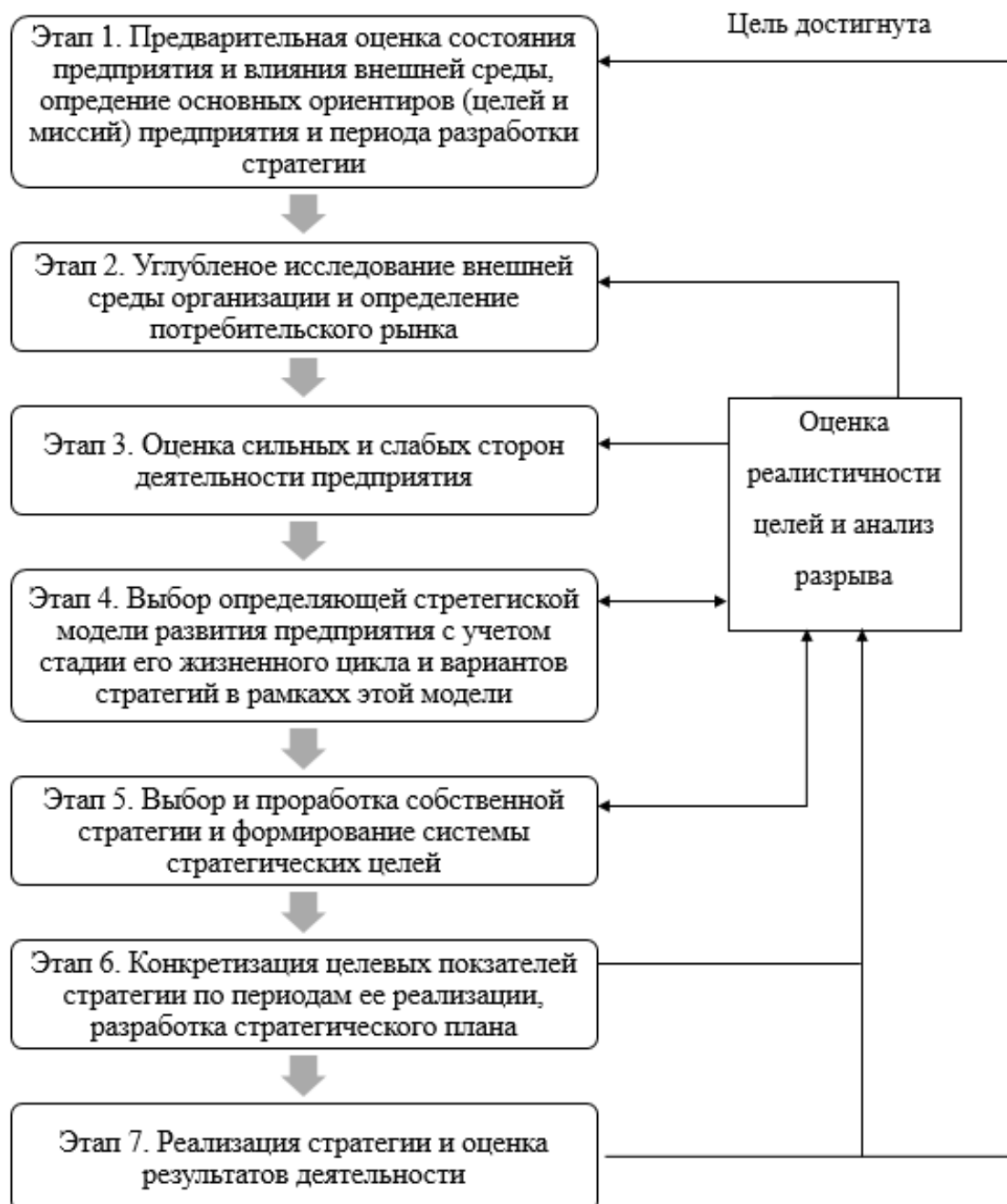


Рис. 1.2. Этапы стратегического управления на предприятии

Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого, и, как правило, значительно. Поэтому важно, прежде чем начать выбор стратегии, проанализировать внешнюю и

внутреннюю среду предприятия.

Главным условием определения периода формирования стратегии является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности.

В условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным направлениям, непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками трех лет. Одним из условий определения периода формирования стратегии является размер предприятия – деятельность крупных предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (в наших условиях этот период может быть определен в размере до пяти лет).

Этап 2. Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта. Все предприятия зависимы от внешней среды, как в отношении ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей результатами, которых они стремятся достичь. Термин «внешняя среда» включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, конкурирующие предприятия, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

На этом этапе разработки стратегии исследуются экономико-правовые условия осуществления производственной деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде. Кроме того, анализируется конъюнктура потребительского рынка и факторы, ее определяющие, а также разрабатывается прогноз этой конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов потребительского рынка, связанных с деятельностью предприятия.

Этап 3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Такая оценка связана, прежде всего, с определением возможностей реализации внутреннего потенциала предприятия и направлена на выявление уровня его конкурентоспособности.

Этап 4. Выбор ориентиров и определяющей стратегической

модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели. Всю совокупность ориентиров деятельности фирмы можно разделить на три типа:

- идеалы – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
- цели – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;
- задачи – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение. *Видение* – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования предприятия, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели предприятия.

Именно то, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке, и является стратегическим видением. Другими словами, видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Основным вопросом относительно стратегии компании, который задает себе руководитель высшего звена, звучит так: Как мы видим компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь? То, что компания собирается делать и чем собирается стать, в общем смысле является предназначением, миссией фирмы.

Возможности и направления развития предприятия в значительной степени определяются стадией жизненного цикла, в которой оно находится.

Этап 5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей. Для любого предприятия постановка целей – очень важный этап в формировании стратегии. Это связано с тем, что цели являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля; определяют способы повышения эффективности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Приоритетные цели, сформулированные руководством фирмы и/или ее владельцами, являются одновременно общими указаниями и ограничениями, которые надлежит учитывать в стратегическом планировании. Четкость их определения позволяет избежать анализа множества предложений, которые заведомо не будут приняты.

Действительно, управленческую ценность установленных целей трудно переоценить, т. к. пока миссия компании и долгосрочные планы ее развития не привязаны к конкретным измеримым целям, они являются нереализованными идеями.

Система этих целей должна быть направлена прежде всего на реализацию главной цели менеджмента фирмы - возрастание ее конкурентной позиции на рынке, при этом должен быть четко определен целевой рынок. Сформированная общая стратегия фирмы охватывает контролируемые параметры (те аспекты бизнеса, на которые фирма может влиять непосредственно), или факторы внутренней среды, и неконтролируемые параметры (факторы внешней среды, на которые фирма не в состоянии влиять и к которым она вынуждена приспособляться или на которые она может влиять опосредованно и вероятно).

Этап 6. Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана. Определение конкретных показателей может производиться как на весь период реализации стратегии, так и на предвидимый период. В настоящее время этот период в России не превышает трех лет. На этот период и разрабатываются стратегические планы, хотя при этом стратегия может охватывать и более длительный период.

Этап 7. Реализация стратегии и оценка результатов деятельности. На этой стадии в разрезе стратегических целей и политики менеджмента разрабатывается система основных мероприятий или тактических действий по их реализации по каждому контролируемому элементу стратегии. Разработка таких мероприятий осуществляется в разрезе основных функций менеджмента и сфер деятельности предприятия. Оценка результативности стратегии базируется, прежде всего, на определении экономической эффективности ее реализации. Наряду с этим оцениваются экономические и внеэкономические

результаты, достигаемые в процессе реализации стратегии (рост деловой репутации предприятия; повышение уровня управляемости структурными единицами и подразделениями; рост уровня качества продукции и имиджа предприятия у покупателей; улучшение психологического климата на предприятии и условий труда персонала и т. п.)¹.

В ходе процесса контроля периодически оцениваются и корректируются стратегия и тактика предприятия. Анализ хозяйственной деятельности предприятия позволяет регулярно это делать. Упор делается на сильные стороны стратегии, а слабые устраняются. В связи с этим, по нашему мнению, в составе работ по стратегическому управлению должен быть логический блок, предполагающий оценку реальности и результативности разрабатываемых целей, стратегий и планов.

Чтобы получить логически последовательную, реальную, реализуемую, эффективную и единую стратегию, все этапы процесса стратегического управления должны выполняться последовательно и скоординированно.

Видение фирмы

Для формирования видения целесообразно пользоваться определенными стратегемами, выражающими ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего. Стратегема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратегемы вырабатываются управленческой командой, нередко консультанты сами вводят подходящие к контексту обсуждений некоторые их варианты как ценных понятий.

Разрабатывать видение могут главы фирм со своими управленческими командами либо в одиночку. Некоторые скрывают видение своего бизнеса, что неверно, т. к. видение обладает мощной мотивирующей силой. Эту его способность давно оценили идеологи и политики, начиная массовые, исторические движения колоссальных масштабов, воодушевляя образом желаемого будущего целые народы и континенты.

Видение может отражать как место фирмы во внешней среде (на рынке, в обществе, в науке, в политике и пр.), так и может быть направлено внутрь фирмы.

¹ Бланк, И. А. Торговый менеджмент: учеб. пособие / И. А. Бланк. – Киев: УФИМБ, 2009. – 416 с.

Видение инновационного характера может быть подкреплено лозунгом: «Нет ничего, что нельзя улучшить!» Слоганы дают эмоциональное, пропагандистское подкрепление видения, рассчитанное на чувства, симпатии. Видение работает не только на мотивацию сотрудников фирмы, но и на инвесторов, поставщиков, значимо при выборе стратегических партнеров, при общении с органами власти, политическими лидерами.

Видение фирмы тесно связано с определением миссии и целей организации, рассматриваемое в совокупности как один из процессов стратегического управления, состоит из четырех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Взаимосвязь этих подпроцессов с понятием стратегии показана на рисунке 1.3.

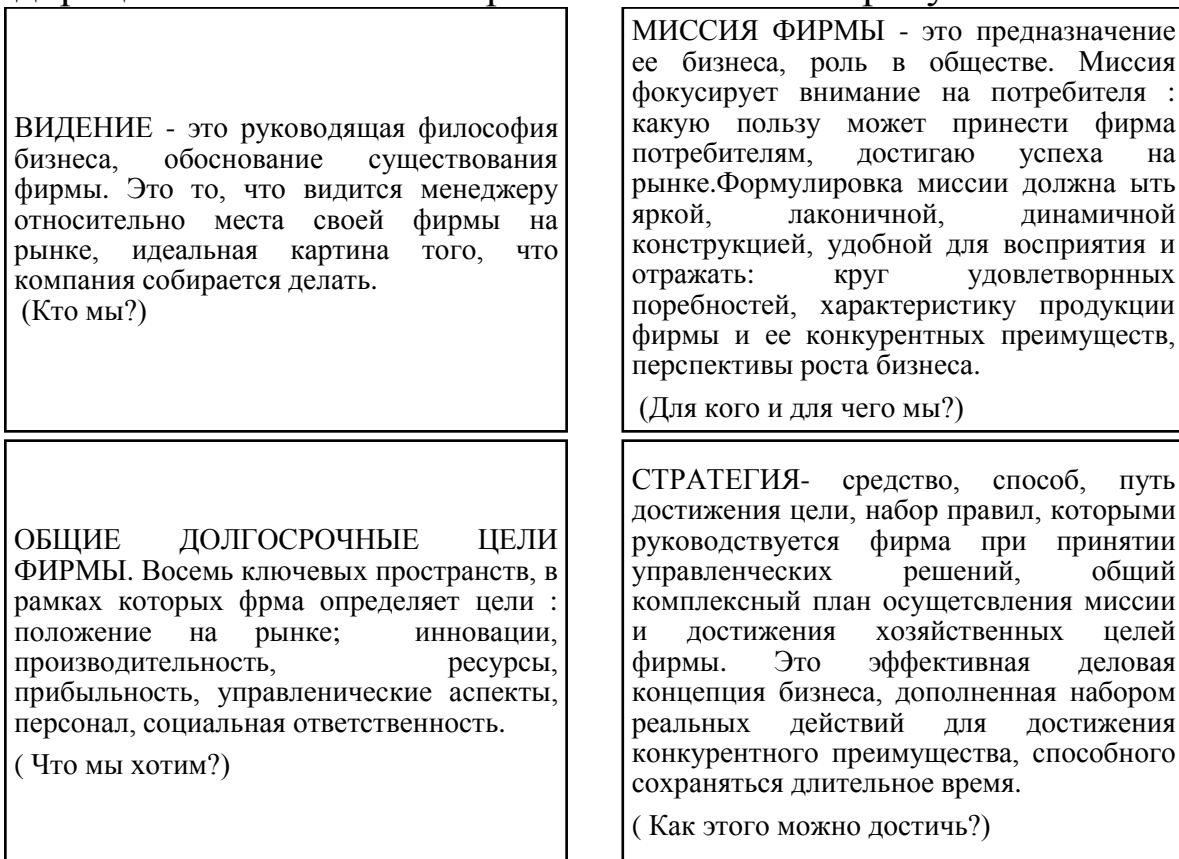


Рис. 1.3. Понятие стратегии и взаимосвязанных с ней категорий управления

Первый подпроцесс состоит в определении видения фирмы. Второй предполагает формирование миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования, ее

предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего она функционирует и к чему стремится.

Понятие миссии фирмы

Выработка миссии и соответствующих целей — важнейшая составная часть стратегического управления любой организации. При этом обычно выделяют общую цель, которую определяют как миссию, и конкретные цели более низкого уровня.

Понятие «миссия» пришло из английского языка, как и многие другие термины менеджмента. «Миссия» в переводе означает «цель».

Миссия определяет суть деятельности организации, ее базовые цели и принципы деятельности, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит основные ориентиры, помогающие распределить ответственность и ресурсы, дает основу и контекст для разработки стратегии, служит базой для построения и коррекции целей организации.

Главный вопрос, на который отвечает миссия, — это вопрос о том, какую человеческую потребность удовлетворяет организация. Миссия устанавливает связь и ориентирует интересы и ожидания людей, которые рассматривают организацию как извне, так и изнутри. В широком смысле слова миссия — это и философия, и предназначение организации, и смысл ее существования. Она формулируется и закрепляется в различных управленческих документах и доводится до заинтересованных лиц посредством специальных PR-акций и в процессе обычных коммуникаций.

Миссия придает фирме оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Миссия определяет сферу деятельности фирмы, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. «Миссия фирмы определяет ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя».

Кроме того, для фирмы с рыночной ориентацией важно определить свой бизнес в терминах рядовой потребности, а не терминах товара, т. к. для клиента покупка товара означает удовлетворение определенной потребности или решение определенной проблемы; одно и то же искомое решение могут дать различные технологии, которые, в свою очередь, быстро развиваются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.

Цели организации. Понятие и виды целей

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, т. к. определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача фирмы и любую деятельность фирмы подчинить ее решению.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

Иначе говоря, цели — это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные — это цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными — цели, достигаемые через три, пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, т. к. эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями

устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегическое управление?
2. Каковы объекты развития и функционирования?
3. Рассмотрите историю возникновения стратегического менеджмента.
4. Перечислите этапы становления стратегического менеджмента.
5. В чем, по мнению В. Д. Марковой, С. А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического менеджмента?
6. Назовите особенности школ стратегического управления.
7. Почему важно развивать стратегический менеджмент в России?
8. Что включает в себя стратегический менеджмент?
9. Назовите группы критериев сегментации потребителей.
10. Какова специфика стратегического управления в некоммерческой организации?

ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ.

STEP- (PEST-) И SWOT-АНАЛИЗЫ СРЕДЫ.

Исследование среды управления производится с помощью ряда современных методов анализа. К ним, в частности, относятся методы STEP- (или PEST-) и SWOT- (реже - SNW-) анализа. С их помощью исследователи ищут ответы на стратегические вопросы:

- ✓ каково нынешнее положение организации?
- ✓ в каком положении организация могла бы оказаться в будущем?
- ✓ какие препятствия могут возникнуть и что благоприятствует организации на пути к поставленным целям?
- ✓ какие возможности необходимо реализовать, чтобы достигнута этих целей?
- ✓ как управлять реализацией стратегии?

По результатам STEP- и SWOT- анализа формируются варианты стратегического развития управляемой системы — фирмы, организации, социума.

STEP- (или PEST-) анализ. «Поведение» внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные (С), технологические (Т), экономические (Э), политические (П). Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации — STEP-faktors analyzing (СТЭП- анализ), или PEST-анализ. Это разновидность экспертного анализа. Эксперты обычно разделяются на команды по числу основных подсистем организации. Они определяют состав основных значимых факторов макросреды и ранжируют их по значимости, отдельно для каждой группы факторов. Результаты работы подводятся в два этапа: сначала выявляются индивидуальные мнения всех участников, а затем — мнения команд. В дальнейшем определяются статистические характеристики результатов ранжирования (оценки

математического ожидания и среднеквадратического отклонения рангов). Кроме количественных характеристик предпочтения, целесообразно бывает также попросить экспертов дать качественные характеристики факторов макросреды, описывающие ее состояние в перспективе (прогнозы на 5 и 10 лет).

Преимущества, которые дает анализ СТЭП - факторов:

1. Когда руководитель со своими ближайшими сотрудниками работают со СТЭП - факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем.

2. У людей появляется «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения.

3. Вы свободно передвигаетесь от фактора к фактору, и у Вас выстраивается целостная картина внешнего окружения.

4. Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.

5. Вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Аббревиатура **SWOT** складывается из первых букв английских слов Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабости, Opportunities — возможности, Threats — угрозы. Речь здесь идет о внутренней среде (сопоставление собственных характеристик с характеристиками основных конкурентов, что позволяет оценить собственные силы и слабости) и о внешней среде, предоставляющей организации определенные положительные возможности и несущей в себе отрицательные факторы, угрозы.

На практике сначала анализируется именно внешняя среда; поэтому, строго говоря, буквы О и Т должны были бы предшествовать буквам S и W. Расширенную первую часть SWOT-анализа, в которой характеристики фирмы могут быть оценены не только как силы или слабости, но и нейтрально (N - Neutral), на уровне основных конкурентов, называют *SNW-анализом*. В зависимости от специфики деятельности организации те или иные аспекты внешней среды оказывают большее или меньшее влияние на результаты деятельности организации. Для коммерческой организации это предполагаемый рост заказов государства как потребителя, прогноз будущей инфляции, цикл жизни продукта,

возможное развитие международного рынка и фирм-конкурентов, а также оценка технологических тенденций, изменений в структуре потребителей, отношения общества к бизнесу и пр. Коммерческая организация, осуществляющая экспортно-импортные операции, в большей мере зависит от таможенной политики, чем органы местного самоуправления. В то же время государственная организация больше зависит от политических факторов, чем коммерческая торговая фирма.

Таблица 1.2

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР

Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Анализ внутренних сильных и слабых сторон включает в себя оценку плюсов и минусов самой организации. В частности, в коммерческой организации анализируются и оцениваются: маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, культура организации, производство. В государственной организации оцениваются многие аналогичные аспекты ее деятельности: маркетинг (степень нацеленности на удовлетворение потребностей граждан), финансы, интеллектуальный потенциал, культура организации.

Классические экономические *угрозы* для современной развивающейся России названы президентом в послании Федеральному собранию (2001 г.). Это сырьевая направленность экономики России (ставящая страну в зависимость от

конъюнктуры мировых сырьевых рынков), замедление роста экономики, сохранение неблагоприятного делового климата, отток капиталов и длительное недоинвестирование экономики, секвестр бюджета (для бюджетозависимых отраслей) и непорядок в межбюджетных отношениях, в целом деградация ресурсной базы экономики, качественное ухудшение производственно-технологического потенциала и другие факторы, способные привести к экономической стагнации. Трудно найти отрасли экономики и даже предприятия, не испытывающие на себе негативное действие этих факторов.

В последние годы XX века России представились новые *возможности* вырваться из состояния перманентного экономического кризиса. Четырехкратная девальвация рубля в 1998 г. улучшила позиции отечественных производителей, расширила возможности импортозамещения; трехкратный рост мировых цен на нефть позволил избежать очередного кризиса неплатежей во взаимоотношениях с мировым сообществом. Избрание новой власти увеличило ожидания радикальных экономических реформ. Однако к началу нового тысячелетия посткризисный потенциал развития потерял силу, стали востребованы новые движители развития.

Силы и слабости России отчасти лучше видятся со стороны. Например, из Лозанны, где Международный институт развития менеджмента (IMD) уже более десятка лет ежегодно оценивает сравнительную конкурентоспособность многих стран мира. Методика, разработанная и реализуемая IMD под руководством профессора С. Гарелли, использует восемь крупных критериев конкурентоспособности стран, которые, в свою очередь, включают в себя следующие комплексные показатели.

SNW-ПОДХОД К АНАЛИЗУ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ. МАТРИЦА BCG. МАТРИЦА GENERAL ELECTRIC (GE) ИЛИ МАТРИЦА MAC-KINSEY.

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации — это уже упоминавшийся SWOT-подход, но только в части SW, т.е. с

позиции сильных и слабых сторон организации.

SNW — это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S — Strength — сильная позиция (сторона), N — Neutral — нейтральная позиция, W — Weakness — слабая позиция (сторона).

Таким образом, при SNW- подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

В результате получаем: во-первых, при SNW -подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем— кроме одной — ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору — в состоянии S (сильная).

Следовательно, SNW-подход — это значимое развитие SW/SWOT-подхода.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW- подхода предлагается заполнить табл. 1.3. Все 30 позиций должны быть заполнены по материалам именно Вашей организации. При этом, разобравшись с логикой и структурой трафарета, Вы можете изменить и количество, и содержание его конкретных позиций в зависимости от Вашей конкретной ситуации.

Вместо знака «t» следует поставить конкретную цифру, которая определяет исследуемую Вами стратегическую перспективу, т.е. 2 или 3 года, 5 лет и т.д.

Таблица 1.3

Стратегический SNW-анализ внутренней среды
(наименование организации)

на период t-летней стратегии организации

№ л/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № <i>t</i>			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое			
4.1	Финансы как состояние текущего			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финструктура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового			
5	Продукт как конкурентоспособность			
	Продукт № 1			
	Продукт № 2			
	Продукт № <i>t</i>			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом),			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № <i>t</i>			
7	Дистрибуция как система реализации			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	Способность к лидерству 1-го лица			
10.2	Способность к лидерству всего			

10.3	Способность к лидерству как			
11	Уровень производства (в целом), в			
11.1	Качество материальной базы			
11.2	Как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	Как качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в			
18.1	С федеральным правительством			
18.2	С правительством субъекта			
18.3	С органами местного самоуправления			
18.4	С системой налогового контроля			
...				
19	Отношения с профсоюзами (в целом),			
19.1	С корпоративным			
19.2	С отраслевым			
20	Отношения со смежниками (качество			
21	Инновации как исследования и			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)				
...				
n				

Техника работы с табл. 4 предельно проста. В каждой строке трафарета Вы должны поставить только один крестик: или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Причем альтернатива — это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды Вашей организации в данной конкретной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Проведение серьезного профессионального стратегического исследования своей организации по заполнению табл. 7 может стать хотя и скромным, но вполне достойным первым шагом на пути построения в Вашей организации системы эффективного стратегического управления.

Матрица BCG

Boston Consulting Group Matrix

Синонимы Матрица БКГ, Матрица Бостон Консалтинг Групп, Стратегическая матрица, Бостонская матрица, Матрица "роста-доли", Growth-Share Matrix

Область применения Матрица BCG может использоваться в процессе стратегического анализа и планирования продуктовой программы (товарного ассортимента), позволяет правильно распределить ресурсы между имеющимися товарами. Повторное построение матрицы BCG через определенный период времени может быть полезным в процессе контроллинга.

Матрица БКГ (англ. Boston Consult Group, BCG) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном[1] для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии

проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар -"дойная корова") и спад (товар-"собака"). Матрица BCG представляет собой графическое отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве "темпы роста / доля рынка".



Рис. 1.4 Матрица БКГ

В зависимости от комбинации доли и роста рынка для каждого квадрата подбирается индивидуальная маркетинговая стратегия. Одна из возможных стратегий – постоянно создавать продукты, пользующиеся спросом. Деньги, вырученные за счет таких популярных товаров, можно инвестировать в "проблемы" с тем, чтобы добиться их превращения в "звезды". По мере созревания рынка "звезды" становятся популярными "дойными коровами" и процесс повторяется. Основные рекомендации по возможным стратегиям представлены в таблице:

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	"Звезды", "Проблемы"
Удерживание	"Снятие сливок"	"Дойные коровы"
Отступление	Деинвестирование	"Собаки", "Проблемы"

«Звезды»

Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят большую прибыль.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

Высокая доля на рынке, но низкий рост темпа объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать.

«Собаки» («Хромые утки»)

Низкий рост и низкая доля на рынке. От «собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то инвестировать, иначе избавляться.

Недостатки

Сильное упрощение ситуации;

Отсутствие учета финансового аспекта, удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звезд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;

Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;

Допущение что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Преимущества

К преимуществам Матрицы БКГ относятся:

теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;

объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);

наглядность получаемых результатов и простота построения.

Правила построения

Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли.

Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трех сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке. 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального, минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

По каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной оси и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объемах продаж компании.

Теперь необходимо разбить поле на квадранты в соответствии с матрицей BCG. Выбор значений для разбиения и количество квадрантов зависит от общей стратегии, текущего положения предприятия и решения аналитика.

Наиболее простой метод разбиения – установить порог, разделяющий значения параметров на низкие и высокие. Зададим пороговое значение для удельных весов группы продукта в тренде и сбыте, равным 20%. При таком делении, сохраняя терминологию БКГ, имеем ярко выраженную "звезду" (высокая доля и в тренде и в сбыте), "проблему" (высокая доля в тренде, низкая в сбыте), две "коровы" (высокая доля в сбыте, но низкая в тренде) и россыпь "собак" (низкая доля в тренде и в сбыте).

Матрица GE/McKinsey

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную BCG смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и

консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название "модель GE/McKinsey". К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 80-х годов оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун 1000 и 45% организаций из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название "модель GE/McKinsey" говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении. Например, "матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций". Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название "пузырьковая диаграмма".

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

Для преодоления ограниченности матрицы ВКГ были разработаны расширенные портфельные модели MacKinsey (с 9-ю управляющими политиками), GE и Shell Chemical Company (с 5-ю основными стратегиями).

Каждый бизнес оценивается в терминах двух основных категорий, представляющие из себя комплексные показатели – привлекательность рынка и эффективности бизнеса.

По вертикальной оси откладывается внешний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как *привлекательность рынка или интерес предприятия к сектору рынка*.

По горизонтальной оси откладывается внутренний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как *эффективность бизнеса, преимущество по отношению к конкурентам, конкурентная позиция предприятия*.

Многообразие названий комплексных характеристик объясняется различиями в наборе, включенных в их состав факторов. Отбор значимых факторов и их бальную оценку осуществляют эксперты.

Для определения *внешнего комплексного показателя* (привлекательность рынка), отражающего возможности развития направления деятельности, используются следующие критерии:

- емкость рынка;
- темп роста рынка;
- уровень конкуренции;
- перспективы в отношении прибыли;
- социальные, политические и юридические факторы.

Для определения *внутреннего комплексного показателя* (уровень конкурентоспособности), отражающего существующее положение объекта на рынке, используются следующие критерии:

- рыночная доля;
- возможности для создания отличительных и ценовых преимуществ;
- репутация;
- потенциальные возможности сбыта и т.д.

Для размещения объектов на поле матрицы необходимо рассчитать два комплексных показателя для каждого объекта. Технология расчета состоит из ряда шагов:

1. Вначале эксперты осуществляют выбор наиболее значимых критериев, которые войдут в состав двух комплексных показателей.

2. Устанавливается вес (степень значимости) для каждого критерия. Сумма весов критериев, составляющих один комплексный показатель, должна быть равна 1.

3. Затем каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале (или 5-балльной шкале).

4. Оценка каждого критерия умножается на его вес, а полученные произведения суммируются.

5. Полученное значение и является комплексным показателем, который откладывается для СБЕ на соответствующей оси матрицы.

Пример расчета комплексных показателей для одной СБЕ представлен в таблицах 1.4, 1.5.

Таблица 1.4

Факторы, составляющие комплексные показатели

Внешний показатель «Привлекательность рынка»	Вес (степень значимости)	Оценка 1-5	Ценность
Общий объем рынка (емкость рынка)	0,20	4	0,8
Показатель темпов роста рынка в год	0,20	5	1,00
Маржа прибыли (в динамике за несколько лет)	0,15	4	0,60
Интенсивность конкуренции	0,15	2	0,30
Технологические требования	0,15	4	0,60
Влияние инфляции	0,05	3	0,15
Энергоемкость	0,05	2	0,10
Воздействие окружающей среды	0,05	3	0,15
Социальный аспект	-		
Политический аспект	-		
Юридический аспект	-		
Итого	1,00		3,70

Таблица 1.5

Внутренний показатель «Эффективность бизнеса»	Вес (степень значимости)	Оценка 1-5	Ценность
Доля рынка	0,10	4	0,40
Темпы роста доли рынка	0,15	2	0,30
Качество продукции	0,10	4	0,40
Репутация марки	0,10	5	0,50
Распределение продукции	0,05	4	0,20
Эффективность продвижения	0,05	3	0,15
Возможности производства	0,05	3	0,15
Эффективность производства	0,05	2	0,10
Расходы подразделения	0,15	3	0,45
Поставки материала	0,05	5	0,25
Эффективность научных исследований	0,10	3	0,30
Управленческий аппарат	0,05	4	0,20
Итого	1,00		3,40

Затем данные переносятся в матрицу, на которой каждая стратегическая цель маркетинга связана со своей зоной. Матрица GE, построенная на основе оценки факторов по 5-балльной шкале, представлена на рис.9, а матрица GE, построенная на основе оценки факторов по 10-балльной шкале, представлена на рис.10.

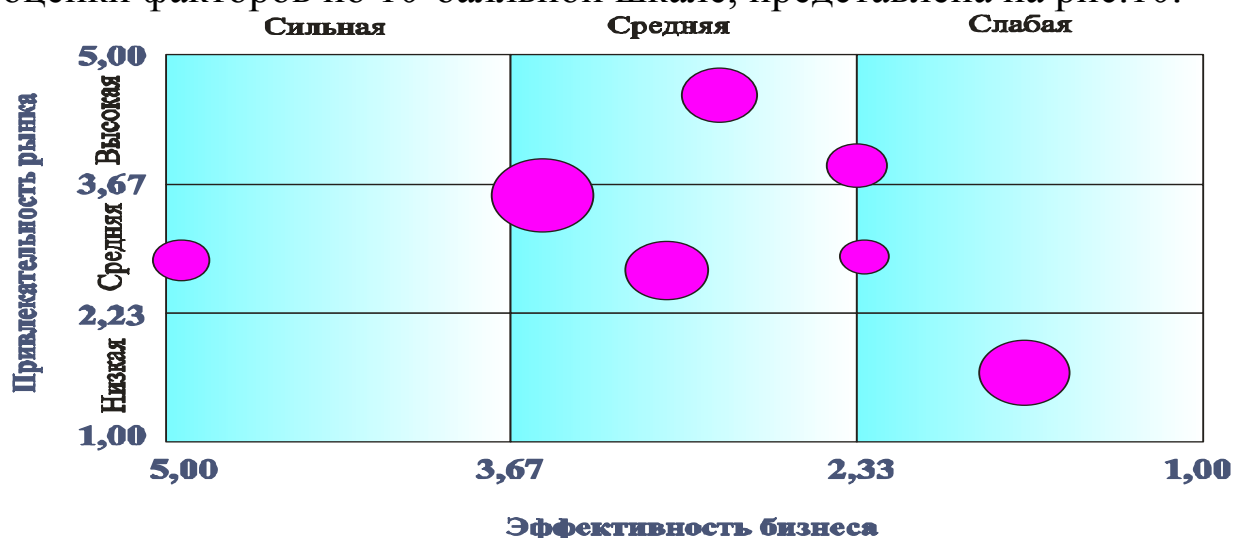


Рис. 1.5 Оценка факторов по 5-балльной шкале

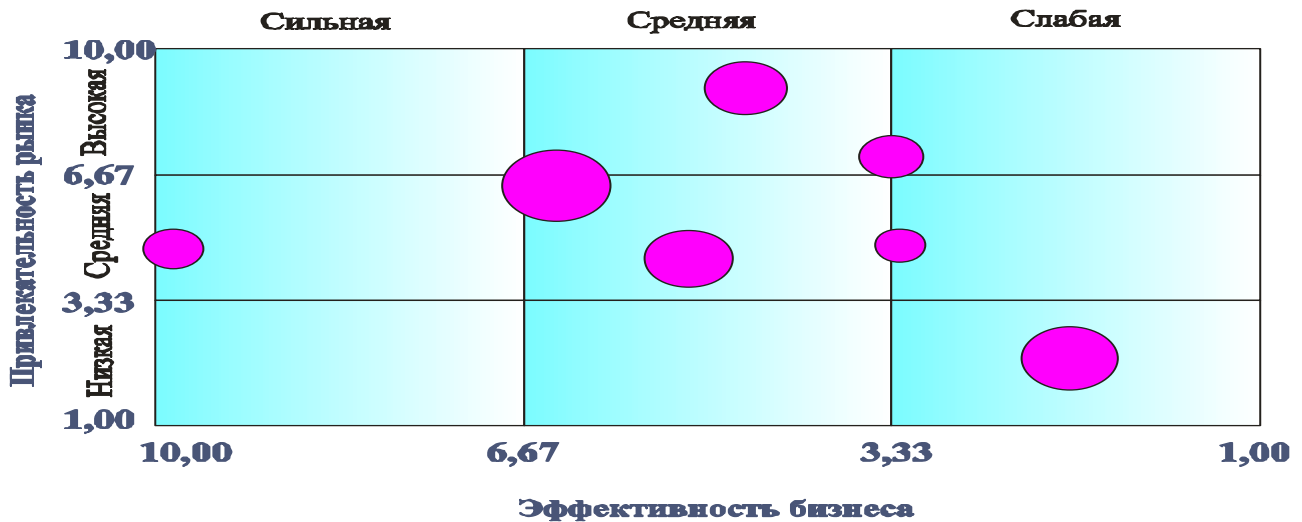


Рис. 1.6 Оценка факторов по 10-балльной шкале

Связь между пятью зонами матрицы GE и стратегическими целями представлена на рис.1.7.

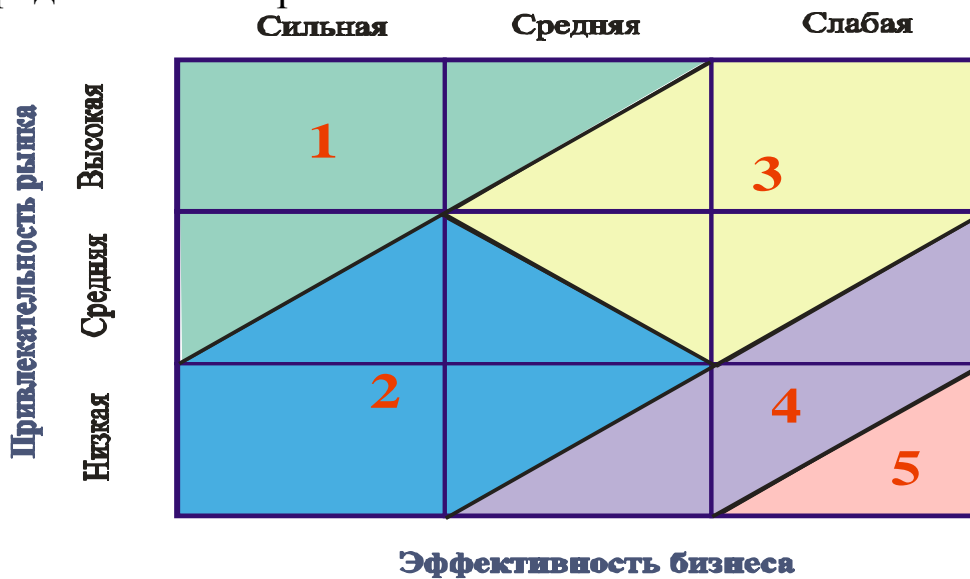


Рис. 1.7 Зоны матрицы GE, определяющие стратегические решения

Зона 1. Нарастивание. Рынок считается привлекательным, конкурентоспособность данного товара высокая.

Зона 2. Удержание. Конкурентоспособность товара высокая в отличие от степени привлекательности рынка.

Зона 3. Нарастивание/удерживание/исчерпывание. Стратегия нарастивания применяется по отношению к слабым или пассивным конкурентам, если же достичь намеченных финансовых

обязательств по развитию товара/рынка проблематично, то следует выбрать стратегию исчерпания.

Зона 4. Исчерпание. Данная стратегия рекомендуется к применению в случае низких показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности.

Зона 5. Сворачивание. Заключается в краткосрочном притоке наличности в следствие прекращения выпуска товара или продажи производства.

Контрольные вопросы

1. Что подразумевается под внутренней и внешней средой?
2. Какие факторы включает ПЭСТ-анализ?

Охарактеризуйте их.

3. Что включает в себя ситуационный анализ?
4. Для чего проводят SWOT-анализ?
5. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая – сложная».
6. Охарактеризуйте измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная – нестабильная».
7. Раскройте понятие «SNW-анализ».
8. В чем заключается результативность и эффективность ресурсов?
9. Охарактеризуйте основные типы матрицы БКГ.
10. Какие матрицы применяют для анализа внутренней и внешней среды предприятия (помимо SWOT, SNW и ПЭСТ анализа)?

ТЕМА 3. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

В литературе приводится множество различных матриц, которые соответствуют уровням стратегического планирования. В таблице 1.6 представлено применение имеющихся матриц по отношению к данным уровням.

Таблица 1.6

Применение матриц на различных уровнях стратегического планирования предприятия

Уровень стратегического планирования	Применяемые матрицы
1. Корпоративный уровень	<p>Матрица BCG*. Матрица МСС (соответствие целям, соответствие возможностям предприятия). Матрица SWOT. Матрица GE. Матрица Hofer / Schendel. Матрица Shell / DPM. Матрица ADL (стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке). Матрица Портера. Матрица стратегий бизнеса, переживающего спад. Матрица основных форм объединений (производственная кооперация, наличие совместной собственности). Матрица вектора экономического состояния организации. Матрица Томпсона – Стрикленда.</p>
2. Бизнес-уровень	<p>Матрица улучшения конкурентной позиции (охват рынка, дифференциация). Матрица дифференциация - относительная эффективность затрат Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке (стадии развития отрасли, стратегическое положение организации). Матрица альтернативных стратегий ценообразования и ценности (определяет качество товара в зависимости от цены). Матрица производительность – инновации /дифференциации.</p>

	<p>Матрица группировки товара (ответная реакция сбыта, маржа валовой прибыли).</p> <p>Матрица качество - ресурсоемкость (зависимость качества от ресурсоемкости продукта).</p> <p>Матрица воздействие неопределенность.</p>
3. Функциональный уровень	<p>Матрица стратегии расширения марочных семейств (отличительные преимущества, сегменты целевого рынка).</p> <p>Матрица осведомленность - отношение к марке товара (степень осведомленности, отношение к марке).</p> <p>Матрица маркетинговых каналов (темпы развития рынка, ценность добавляемая каналом).</p> <p>Матрица контакт-уровень приспособления услуг (степень контакта персонала с клиентом, уровень приспособления услуг к требованиям клиентов).</p> <p>Матрица диагностики маркетинга (осуществление стратегии, стратегия(верная, неверная)).</p> <p>Матрица типов покупательского поведения (степень вовлечения покупателей, степень рациональности).</p> <p>Матрица эволюции конкурентной стратегии (инновации, производительность).</p> <p>Матрица важность выполнение работы.</p> <p>Матрица Блейка-Моутона.</p>

Существующие матрицы стратегического планирования исследуют различные аспекты данного процесса. Классификация матриц необходима для выявления закономерностей и особенностей применения матричного метода в стратегическом планировании.

Матрица ShellDPM. Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 1.8). Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли.



Рис. 1.8 Представление модели Shell/DPM

Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

«Лидер бизнеса»

Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

«Стратегия роста»

Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

«Стратегия генератора денежной наличности»

Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

«Стратегия усиления конкурентных преимуществ»

Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

«Продолжать бизнес с осторожностью»

Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

«Стратегии частичного свертывания»

Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок

непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

«Удвоить объем производства или свернуть бизнес»

Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

«Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»

Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

«Стратегия свертывания бизнеса»

Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Таблица 1.6

Переменные конкурентоспособности
организации и привлекательности отрасли, используемые в
модели Shell/DPM

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
<ul style="list-style-type: none"> – Относительная доля рынка – Охват дистрибьюторской сети – Эффективность дистрибьюторской сети – Технологические навыки – Ширина и глубина товарной линии – Оборудование и месторасположение – Эффективность производства – Кривая опыта – Производственные запасы – Качество продукции – Научно-исследовательский 	<ul style="list-style-type: none"> – Темпы роста отрасли – Относительная отраслевая норма прибыли – Цена покупателя – Приверженность покупателя торговой марке – Значимость конкурентного упреждения – Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли – Технологические барьеры для входа в отрасль – Значение договорной дисциплины в отрасли

потенциал		– Влияние поставщиков	в
– Экономия масштаба		отрасли	
производства		– Влияние государства	в
– Послепродажное обслуживание		отрасли	
		– Уровень использования	
		отраслевых мощностей	
		– Заменяемость продукта	
		– Имидж отрасли в обществе	

Контрольные вопросы

1. Какие матрицы применяются на корпоративном, функциональном уровнях и бизнес-уровне?
2. Перечислите классификации матриц стратегического планирования и раскройте их содержимое.
3. Назовите этапы применения матриц в стратегическом планировании и охарактеризуйте их.
4. Охарактеризуйте модель АДЛ/ЛС.
5. Назовите пять принципов матрицы Хофера.
6. Раскройте три типа идеального бизнес-набора.
7. В чем заключается суть матрицы Ансоффа?
8. Охарактеризуйте матрицу Абеля.
9. Назовите механизмы регулирования, существующие в модели Шелл/ДПМ, в зависимости от стратегического состояния.
10. Охарактеризуйте метод BSC.

ТЕМА 4. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ.

Типы стратегий

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области

стратегических решений существуют на фирме и т. д. Фактически можно сказать, сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как уже было сказано, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, будем рассматривать только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке.

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации

своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высоко развит.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенном типе продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т. е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются

базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного

роста, в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1) стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. 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 синергический 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.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

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

- стратегии горизонтальной диверсификации предполагают 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;

- стратегии конгломеративной диверсификации состоят в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, 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.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии сокращения**. Они 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 например как, структурная перестройка и т. п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, т. к. в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1) стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

2) стратегия «сбора урожая» предполагает 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 «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении

данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

3) стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, 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, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

4) стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, т. к. ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако 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, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды. В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Стадии и факторы выбора стратегии

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь

стратегических целей организации во всем их многообразии, другими словами, это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Как указывают Маджори Лайс, Лайм Фаэй в книге «Курс МВА по стратегическому менеджменту», стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа:

- 1) альтернативы постепенного совершенствования;
- 2) альтернативы обновления;
- 3) инновационные альтернативы.

Альтернативы постепенного совершенствования – это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Практически подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относится к этой категории.

Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

В любом случае важно наличие широкого диапазона указанных типов альтернатив, поскольку достоинства или недостатки отдельных альтернатив иногда можно выявить, только сопоставив их с другими вариантами. Это также позволяет не «заикливаясь» на каком-то отдельном варианте, исключать излишний консерватизм в своем направлении развития, не давать конкурентам возможности быстро определять стратегические приоритеты данной организации или довольно-таки точно предугадывать их на будущее.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии. Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления.

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы. Выделим важнейшие.

1. *Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация.* В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или заменяющую продукцию и поставляющих ее на одни и те же рынки.

2. *Состояние внешнего окружения.* Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

3. *Характер целей,* которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решении высшие менеджеры или владельцы организации.

4. *Уровень риска.* Риск является реальным фактором жизнедеятельности организации. Слишком высокая степень риска может привести организацию к краху, поэтому перед руководством всегда стоит вопрос: какой уровень риска для организации является допустимым?

5. *Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны.* Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями.

6. *Опыт реализации прошлых стратегий.* Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных организацией в прошлом.

7. *Фактор времени.* Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху

или неудаче организации. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новый товар не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя, а это может привести организацию к большим потерям или даже к банкротству.

Укажем, что процесс формирования стратегических вариантов целесообразно дополнять изучением опыта успешно работающих организаций или организаций-лидеров (например, на основе применения конкурентного или функционального бенчмаркинга). Знание подобного опыта может снять множество вопросов у российских руководителей и определить приоритеты развития, направления инвестиций, разработки новых продуктов, построения системы управления. В этом случае также появляется возможность не повторять чужих ошибок и идти к адекватному построению своего бизнеса гораздо быстрее, чем те, кому приходится пользоваться только собственным опытом.

Например, специалистами косметической компании «Невская косметика» анализируется опыт работы зарубежных компаний, таких как «Procter», «L'Oreal», «Unilever», «Henkel», или отечественной «Калины». Другой пример, на «Нижфарме», хотя и считают, что нельзя напрямую сравнивать свою компанию с иностранными, сразу же приводят в пример американскую и немецкую компании, с которыми сравнивают способы организации продаж. При этом, как уже было указано, не обязательно анализировать работу только успешных отраслевых аналогов, можно использовать и функциональный бенчмаркинг, рассматривая изделия, услуги, процессы работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами (так, на «Нижфарме» ставят себе в пример деятельность компании «Coca-Cola» в России).

Обобщая практику успешных компаний, отметим, что им, как правило, присуще постоянное стремление к продуктовым, технологическим, управленческим и иным инновациям, оперативность действий, ориентация на потребителей, акцентирование внимания на качество, создание уникальной специализации, активность на мировых рынках, эффективное делегирование полномочий, новаторское отношение к персоналу организации, высокий уровень организационной культуры и другое.

Задачи стадии выполнения стратегии

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам. Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап - углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;
- более широкое доведение идей стратегий и смысла, целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй этап состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию

условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

- составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
- провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;
- устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;
- закрепить проведенные изменения.

Пятый этап участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда,

когда он сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план

Контрольные вопросы

1. Назовите и раскройте основные подходы к выработке стратегии.
2. В чем заключается стратегия концентрированного роста?
3. Охарактеризуйте стратегию интегрированного роста.
4. Какие стратегии диверсифицированного роста существуют?
5. В чем заключается стратегия сокращения?

Примерные вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «Стратегии рыночного поведения»

1. Понятие и сущность цены в условиях рыночной экономики
2. Основные направления в теории ценообразования (К. Маркс, А. Маршалл и их последователи)
3. Главные цели (задачи) ценовой политики
4. Содержание функций цен в условиях рыночной экономики
5. Методология и методики ценообразования
6. Понятие и характеристика системы цен. Виды цен и их классификация в рыночной экономике
7. Основные принципы процесса формирования цен
8. Факторы, оказывающие влияние на формирование цен
9. Понятие рыночного спроса и его эластичность
10. Факторы, влияющие на эластичность спроса
11. Состав и структура цены. Группировка цен по стадиям ценообразования
12. Себестоимость в составе цены
13. Прибыль в составе цены
14. Наценки (скидки) посредников в составе цены
15. Прямые и косвенные налоги в составе цены
16. Снабженческо – сбытовые, торговые надбавки в цене

17. Классификация расходов, включаемых в стоимость товаров и услуг
18. Система методов ценообразования
19. Формирование цен на основе затрат предприятия
20. Формирование цены на основе метода полных издержек
21. Формирование цены на основе метода предельных издержек
22. Формирование цены на основе метода рентабельности инвестиций
23. Метод анализа безубыточности
24. Ценообразование, ориентированное на спрос потребителей
25. Параметрические методы ценообразования
26. Методы ценообразования, ориентированные на конкурентов
27. Установление цены на подлинную новинку
28. Ценообразование на строительную продукцию
29. Влияние цен на результаты деятельности предприятия
30. Цели ценовой политики предприятия
31. Политика цен жизненного цикла товара
32. Тактические аспекты ценовой политики
33. Основные стратегии ценообразования. Этапы разработки ценовой стратегии
34. Система стратегий дифференцированного ценообразования
35. Система стратегий конкурентного ценообразования
36. Система стратегий ассортиментного ценообразования
37. Этапы разработки ценовых стратегий
38. Этапы установления цены на товар
39. Основные направления государственной ценовой политики в России
40. Формы прямого вмешательства государства в процесс ценообразования
41. Формы косвенного вмешательства государства в процесс ценообразования
42. Цена и вопросы ценообразования в Гражданском кодексе РФ
43. Контроль государства за соблюдением порядка применения регулируемых цен
44. Регулирование государством цен на продукцию предприятий-монополистов

45. Регулирование государством цен на продукцию естественных монополистов
46. Цены олигополистического рынка
47. Товарные биржи, их отличительные особенности
48. Биржевые котировки
49. Основные задачи и инструменты торговли на фондовых биржах
50. Цены акций на фондовых биржах
51. Основные виды облигаций, их стоимостная оценка
52. Стоимость краткосрочных ценных бумаг – векселя
53. Аукционные торги, их влияние на ценообразование
54. Способы проведения тендерных торгов
55. Цены на мировом рынке обращения
56. Мировые публикуемые (объявляемые) цены, их характеристика
57. Расчетная цена, применяемая в контрактах международной торговли
58. Система определения таможенной стоимости (оценки)

Рекомендованный (примерный) перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:

1. Николаева, Т. Е. Ценовая политика и стратегия фирмы на современном этапе развития : учебное пособие : [16+] / Т. Е. Николаева. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 88 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=603112> (дата обращения: 01.09.2021). – Библиогр. в кн. — Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03550-0. - Текст : электронный.

3. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. –

336 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192> (дата обращения: 02.09.2021). – Библиогр.: с. 3312-316. – ISBN 978-5-4499-1339-5. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

4. Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959> (дата обращения: 09.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – Текст : электронный.

5. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро ; Министерство транспорта Российской Федерации; Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)) ; Институт экономики и финансов ; Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 01.09.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

6. Магомедов, М. Д. Ценообразование : учебник / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Куломзина, И. И. Чайкина. – 3-е изд., перераб. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 248 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454085> (дата обращения: 09.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02663-8. – Текст : электронный.

7. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 333 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>(дата обращения 31.08.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Операционный менеджмент : учебник : [для использования в учебном процессе по образовательным программам высшего образования направления подготовки "Менеджмент"] / А. В. Трачук, Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев [и др.] ; под ред. А. В. Трачука. - 2-изд., перераб. - Москва : КноРус, 2020. - 360 с. - Текст

: непосредственный.

9. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие для студентов, обуч. по направлениям подготовки 38.03.01 "Экономика", 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 284 с. - (Вопрос - ответ). - ISBN 978-5-16-005225-0 : 547.54 р. - Текст : непосредственный.

10. Тарасенко, Ф. П. Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф. П. Тарасенко. - Москва : КНОРУС, 2017. - 220 с. - Текст : непосредственный.