

Петухов Д.В.

# Стратегический менеджмент Часть 1

Курс лекций

## Об авторе

**Петухов Даниил Валерьевич** кандидат экономических наук, доцент.

Его научные интересы связаны в первую очередь с проблемами управления экономическими системами и предприятиями в условиях нестабильного развития.

Петухов Д.В. имеет многочисленные научные и научно-практические публикации в отечественной и зарубежной прессе, посвященные анализу и последствиям кризиса 1998 года в России.

Более 10-и лет он возглавлял ряд коммерческих структур, работал в государственных структурах, руководил маркетинговыми подразделениями.

В настоящее время Петухов Д.В., помимо преподавания, занимается управленческим консалтингом.

## От автора

Формирование в России высокоэффективной и динамично развивающейся экономики, обеспечивающей потребности российского общества интеграцию в мировую экономическую систему, требует разумного сочетания возможностей свободного и управляемого рынка.

В условиях становления и развития рыночных отношений предприятия и организации вынуждены принимать стратегические решения в относительно нестабильной внешней среде с высоким уровнем неопределенности. При этом влияние внешней среды существенно возрастает в кризисные периоды, сопровождающие процессы трансформирования экономики, когда правовые и экономические нормы и другие регуляторы, призванные обеспечить защищенность предприятий и организации от действий стихийных рыночных сил или недостаточно эффективны, или применяются не в

полной мере, или вовсе отсутствуют.

В мировой практике управления предприятиями и организациями накоплен большой опыт принятия стратегических решений в нестабильных условиях. Определенный вклад в развитие теории и практики управления в условиях неопределенности внесли российские ученые и практики. Этот опыт нашел отражение в различных областях научного знания, связанных с теорией и практикой управления, в том числе в учебной дисциплине «Стратегический менеджмент».

# Содержание курса

## Раздел I. Теоретические основы стратегического менеджмента

**Тема 1.** [Сущность и задачи стратегического менеджмента](#)

**Тема 2.** [Основные определения стратегического менеджмента](#)

**Тема 3.** [Методологические основания и школы стратегического менеджмента](#)

## Тема 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента

**1.1.** [Становление стратегического менеджмента](#)

**1.2.** [Стратегия организации стратегический менеджмент](#)

**Вопросы темы:** *Что явилось основной причиной появления стратегического менеджмента? Как происходило становление стратегического менеджмента? Какие были этапы стратегического менеджмента? Что такое стратегическое управление организацией? Из каких процессов состоит стратегический менеджмент? Какие задачи стоят перед стратегическим управлением? Что такое стратегия организации? Какие аспекты можно различить в понятии «стратегия»?*

### 1.1. Становление стратегического менеджмента

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. Но основным останется понимание того, что менеджмент должен способствовать **эффективности организации**, которая представляет собой ее способность достигать цели, ради которых она создавалась.

Таким образом, **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. Таким образом, менеджмент — широкое понятие с неопределенными границами. Неопределенность возрастает, если сконцентрироваться на аспекте **«искусства» управления**. Искусство — это всегда присутствие чего-то субъективного, иррационального, интуитивного, выходящего за рамки рациональных схем и правил. Особенно значимо искусство управления в тех случаях, когда главные проблемы организации связаны с поведением и взаимоотношениями людей — самыми сложными проблемами организационной жизни. Интуиция, воля, такт, лидерство — в этих и подобных понятиях проявляется хороший менеджмент по отношению к людям и их группам как внутри организации, так и вне ее, но с которыми организация связана в своей деятельности.

Эта проблема нахождения методов и форм эффективного менеджмента осознавалась уже классиками дисциплины. Известно, например, сколько интеллектуальных усилий

затратили А. Файоль или Ф. Тейлор при разработке теории эффективного менеджмента и выделения принципов и правил результативного управления. Однако решение этой проблемы лежало не на пути уточнения определений и понятий, а в расширении сферы управленческих исследований и совершенствовании их методологии и техники. Так возникли школы и направления в менеджменте, которые делали акценты, например, на мотивации и взаимоотношениях людей в процессе труда (школа человеческих отношений и психологическая школа), совершенствовании организационных структур (системный анализ, структурно-функциональный подход), оптимизации трудовых процессов (научная организация труда), организационной культуре, коммуникациях и т.д.

Важно отметить, что возникновение различных школ и направлений теории менеджмента всякий раз определялось новыми реалиями, с которыми сталкивались организации, работающие, прежде всего, в сфере бизнеса. Так, например, в первой четверти XX в., когда бурно развивалась тяжелая индустрия, требовалось большое количество низкоквалифицированных рабочих, которые были обеспокоены главным образом тем, как подороже продать свой труд. В свою очередь, собственники и управляющие предприятиями были заинтересованы в том, чтобы получить за оговоренную оплату труда максимальную трудовую отдачу от нанятых работников. Ответить на вопрос, как выполнить эти требования, и было призвано сложившееся первым направление в дисциплине — **школа научного менеджмента** (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Эмерсон и др.).

В 30—50-е годы в США требования к рабочей силе изменились: возник дефицит высококвалифицированных рабочих, выполняющих сложную работу на дорогостоящем оборудовании. Управление таким персоналом требовало развитой системы мотивации, учета разнообразия ожиданий от работы, роста затрат на переподготовку и повышение квалификации кадров. Отклик на эти новые потребности бизнеса со стороны теории менеджмента выразился в появлении **психологической школы**, которая сконцентрировала внимание на проблемах человеческого фактора на производстве. Подобные примеры связи изменений условий ведения бизнеса и соответствующих теоретических разработок, предлагающих новые условия организации труда и управления, можно привести еще.

Не является исключением из этого ряда и возникновение **теории стратегического менеджмента**. Ограничиваясь пока самым общим представлением, согласно которому стратегический менеджмент есть процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долговременной перспективе, отметим, что его возникновение как самостоятельной научной дисциплины также было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960-х годов.

Эти условия определялись:

- во-первых, технологическими взрывами, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем;
- во-вторых, насыщением рынка товаров и услуг в развитых странах, что приводило к усилению конкуренции;
- в-третьих, началом процесса глобализации рынков, возникновением транснациональных корпораций, что усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса. Корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее. Она была реализована в стратегическом

менеджменте.

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 годов. 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 избежания угроз.

Таким образом, можно констатировать, что стратегический менеджмент появился как реакция на повышение степени изменчивости среды бизнеса и вопрос «долгосрочности» стал определяющим в конкурентном поведении фирм на рынке. Априорная непредсказуемость среды явилась тем краеугольным камнем, вокруг которого стали строиться новые подходы к управлению организацией.

## 1.2. Стратегия организации стратегический менеджмент

Понятие «**стратегия**» (от греческого «*strategos*» — «вести войска») имеет древнее происхождение, и первоначально использовалось исключительно в военной сфере. Следуя военному словоупотреблению, стратегия — это область военного искусства, охватывающая вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне, ее планирования и ведения, исследующая закономерности войны. Военная стратегия разрабатывает способы и формы подготовки и ведения стратегических операций, определяет цели и задачи флотам и армиям, распределяет силы по театрам военных действий и стратегическим направлениям.

Сегодня стратегия — это один из необходимых атрибутов эффективного бизнеса. Как показывает практика, ни одна компания в условиях конкуренции не может успешно существовать без ее четкой формулировки.

Г. Минцберг различает **пять аспектов понятия «стратегия»**.

1. **Стратегия как план** (например, это может быть долгосрочный план, когда ежегодно определяется курс на следующие несколько лет и производится его уточнение с учетом новых факторов и тенденций).
2. **Стратегия как позиция** (определение положения организации относительно ее конкурентов).
3. **Стратегия как ловкий прием** («мы делаем так и не намерены делать иначе»).
4. **Стратегия как перспектива** (принцип пути, который выбирает компания).
5. **Стратегия как паттерн** (шаблон, которым компания оперирует, в зависимости от складывающейся ситуации).

Если же говорить об определении понятия стратегия в стратегическом менеджменте, то можно предложить следующее: **стратегия организации** — это комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей. А, в свою очередь, процесс управления разработкой и реализацией стратегии называется **стратегическим менеджментом**. Он реализуется посредством решения **пяти взаимосвязанных задач**, представленных на схеме (рис 1.1):

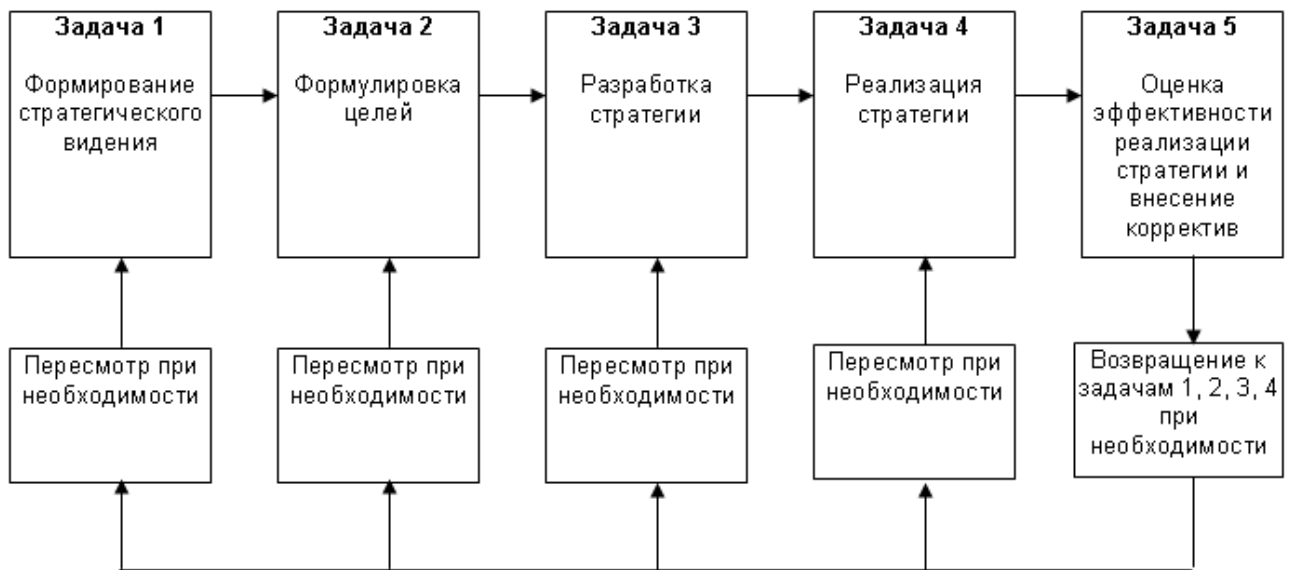


Рис. 1.1. Задачи стратегического менеджмента

Таким образом, **стратегический менеджмент** можно охарактеризовать как процесс формирования руководством организации стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, а также своевременной корректировки видения, целей, стратегии и ее реализации. Более подробно определения стратегического менеджмента мы рассмотрим в следующей теме. Пока же попробуем выделить **основные преимущества**, которые дает бизнесу (или любой организации) применение на практике стратегического менеджмента:

- направленность всей организации на ключевой аспект стратегии;
- ориентация менеджеров на необходимость более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и потенциальные угрозы;
- наличие четких критериев оценки менеджерами всевозможных альтернатив вложения средств те или иные проекты и развитие персонала (имеется ввиду поиск стратегически обоснованных приоритетов распределения ограниченных ресурсов);
- возможность добиться системного принятия решений на всех уровнях управления организацией.

## Выводы по теме

Понятие «менеджмент в самом общем смысле означает профессионализм и искусство в деле эффективного управления организацией. Существует связь изменений условий ведения бизнеса и соответствующих теоретических разработок, предлагающих новые условия организации труда и управления. В этом ряду и возникновение теории стратегического менеджмента, так как его возникновение как самостоятельной научной дисциплины также было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960-х годов. Эти условия определялись следующими событиями:

- технологические взрывы, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем;
- насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах приводило к усилению конкуренции;
- начало процесса глобализации рынков, возникновение транснациональных корпораций усиливало неопределенность и сложность среды существования бизнеса.

Таким образом, корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее. Она была реализована в стратегическом менеджменте, который менеджмент появился как реакция на повышение степени изменчивости среды бизнеса и вопрос «долгосрочности» стал определяющим в конкурентном поведении фирм на рынке. Априорная непредсказуемость среды явилась тем краеугольным камнем, вокруг которого стали строиться новые подходы к управлению организацией.

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

1. Бюджетирование и контроль;
2. Долгосрочное планирование;
3. Стратегическое планирование;
4. Стратегический менеджмент.

Г. Минцберг различает пять аспектов понятия «стратегия».

1. Стратегия как план.
2. Стратегия как позиция.
3. Стратегия как ловкий прием.
4. Стратегия как перспектива.
5. Стратегия как паттерн.

Стратегический менеджмент реализуется посредством решения пяти взаимосвязанных задач:

1. Формирование стратегического видения;
2. Формулировка целей;
3. Разработка стратегии;
4. Реализация стратегии;
5. Оценка эффективности реализации стратегии и внесение корректив.

В итоге, стратегический менеджмент можно охарактеризовать как процесс формирования руководством организации стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, а также своевременной корректировки видения, целей, стратегии и ее реализации.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Когда стратегический менеджмент оформился в самостоятельную дисциплину?
2. Каковы были условия появления стратегического менеджмента?

3. Назовите этапы становления стратегического менеджмента.
4. Раскройте суть каждого этапа становления стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской и практической деятельности.
5. Какие аспекты включает в себя процесс стратегического управления?
6. Перечислите и прокомментируйте задачи стратегического менеджмента.

## Тема 2. Основные определения стратегического менеджмента

### 2.1. Подходы к определению стратегического менеджмента

### 2.2. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

**Вопросы темы:** *Какие в определения стратегического менеджмента используются в научной и методической литературе? Каково их содержание? Какова последовательность действий стратегического менеджмента? По каким параметрам может осуществляться сравнение стратегического и оперативного менеджмента? Какова связь между оперативным и стратегическим менеджментом? Каковы наиболее существенные отличия между оперативным и стратегическим менеджментом?*

## 2.1. Подходы к определению стратегического менеджмента

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений **стратегического менеджмента**, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из **трех подходов**:

- **анализ окружения**, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- **цели и средства**, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- **деятельностный подход**, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Рассмотрим более подробно их содержание.

1. **Анализ окружения.** Примером такого подхода может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Подобным образом определяют стратегический менеджмент также и Д. Шендел, и К. Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий менеджеров — разработчиков стратегии, а также ясными и относительно

несложными методологическими установками. Однако при его использовании зачастую внутренние возможности организации остаются незадействованными, хотя во многих случаях они могли бы успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды.

2. **Цели и средства.** Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегический менеджмент — это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей.

К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, определяющих стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих стратегический менеджмент как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации». Такое понимание схватывает очень важные черты стратегического менеджмента, которые мы рассмотрим на протяжении ряда глав данной книги.

3. **Деятельностный подход.** Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Так, например, Г. Джонсон и К. Скулз выделяют **следующую последовательность действий стратегического менеджмента:**

- анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
- выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
- **имплементация** — процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Анализ в этой модели соответствует подходу с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии. Действия на этом этапе предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Предложенные к пониманию стратегического менеджмента подходы допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, позволяющие расширить всесторонность охвата в понятии этой сложной дисциплины. Так, например, О.С. Виханский в своем определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении:

«**Стратегическое управление** — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».

## 2.2. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

Представляется необходимым отметить, что, при всей важности формальных определений, раскрыть суть **стратегического менеджмента** лучше всего удастся через содержательное операционное определение, которое описывает стратегический менеджмент как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.

Более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с **оперативным менеджментом**. Такое сравнение может осуществляться по следующим параметрам:

- организационный уровень разработки и принятия решений;
- непрерывность процесса планирования и осуществления;
- преобладание «жестких» или «мягких» проблем и решений;
- количество рассматриваемых альтернатив решения;
- объем и тип необходимой управленческой информации;
- временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
- приоритетность решений;
- детализированность разработок;
- используемые человеческие ресурсы управления;
- точность контроля и оценки;
- превалирующие интересы участников процесса принятия решений;
- отношение к риску, степень риска и последствия реализации рискованных решений.

**Основные отличия** в содержании параметров стратегического и оперативного управления заключаются в следующем. Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления. Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождает как процессы вне организации, так и внутри нее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обуславливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Однако точно и детально моделировать поведение сложных систем нельзя; можно лишь выявлять и предвидеть тенденции их саморазвития. Отсюда проистекают следующие **различия стратегического и оперативного менеджмента**: прерывистость и **системность**

**процесса управления**, а также преобладание в стратегическом управлении «мягких» проблем, то есть таких, которые характеризуются неопределенностью исходных параметров и граничных условий. **Прерывистость** означает, что стратегические решения принимаются, не так часто, а их реализация требует длительного времени, иногда нескольких лет. Нужны весьма серьезные причины, чтобы приостановить развитие уже принятой для реализации стратегии. Оперативное управление в меньшей степени прерывисто, планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер; оно имеет дело в основном с «жесткими», определенными проблемами.

При стратегическом планировании важно на ранних этапах процесса выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив. Эта процедура снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Однако, чем больше альтернатив, тем больше требуется приложить усилий и времени для их оценки. В случае оперативного управления менеджеры имеют дело или с хорошо структурированными, «жесткими» проблемами, решения которых запрограммировано, или с «мягкими» решениями, но с невысоким риском серьезного ущерба при ошибке.

Для разработки стратегии необходим большой объем информации, получаемой из разных источников и о самых разнообразных процессах: как во внешнем окружении организации, так и во внутриорганизационных системах. Трудно определиться в сборе данных, особенно если на их основе делаются экстраполяции будущих тенденций развития факторов и процессов, часто здесь решающими факторами являются интуиция и опыт. Процессы же сбора информации для оперативного управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность данных информации можно проконтролировать. При этом можно шире использовать машинную обработку информации и автоматизированные системы управления.

Различаются и временные масштабы планирования и управления. Стратегическое планирование ориентируется на длительные временные промежутки, обычно три—пять лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы.

Между стратегическими и оперативными решениями существует тесная связь. Оперативные решения всегда являются элементом выполнения стратегии и нацелены на достижение перспективных целей. Поэтому стратегия формулируется в более общих чертах, менее детализированно, чем оперативные цели.

Различается и использование человеческих ресурсов в стратегическом планировании и оперативном управлении. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом. Часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов. Велика роль также групп людей, заинтересованных в успехе организации или пытающихся повлиять на процесс стратегического управления — так называемых **групп поддержки**. Затраты на человеческие ресурсы в процессе стратегического управления высоки. Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату.

Стратегический и оперативный менеджмент различается и с точки зрения требований к контролю и оценке последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно с достаточной полнотой оценить только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень воздействия

тех или иных факторов на процесс реализации стратегии. Последствия оперативного управления, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, и поэтому причины, например неудачи, достаточно легко анализировать.

Стратегические и оперативные решения различаются с точки зрения интересов отдельных лиц или групп, участвующих в управлении, т.е. **стейкхолдеров**. Стратегические решения подчинены корпоративным целям, в то время как оперативное управление может ориентироваться на локальные, частные цели, например отдела или группы.

Риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше по сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется как масштабами решений, так и различным уровнем неопределенности и сложности среды.

Следует также различать стратегическое и долгосрочное управление. **Долгосрочное управление** основывается на предположении, что современные тенденции развития окружающей деловой среды можно экстраполировать и на будущее. В этом случае представляется несложным определить основные параметры долгосрочного плана, прежде всего, выполнить бюджетирование и рассчитать другие, базирующиеся на бюджете, разделы долгосрочного плана. Сформированный таким образом долгосрочный план можно разбить на более короткие промежутки времени.

Долгосрочное управление эффективно в условиях стабильности организационной окружающей среды, однако, в настоящее время организаций, действующих в таких условиях, не так уж и много. Поэтому в современной ситуации, когда организационная среда отличается высокой сложностью и динамизмом, более приемлема философия стратегического менеджмента, которая основана на предположении о невозможности с достаточной степенью достоверности предсказать долгосрочные тенденции развития. Поэтому стратегический менеджмент сосредотачивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды. Более конкретные отличия стратегического управления и долгосрочного планирования выражаются в целях, задачах, методологии, оценке ресурсов организации.

Так, в частности, целью долгосрочного планирования является расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период, при этом ставится задача оптимизации расхода ресурсов на применении детерминированных математических моделей различной степени сложности и компьютерных программ. Целью же стратегического менеджмента является достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации. В случае долгосрочного планирования главным критерием эффективности управления является рентабельность, прибыльность. Именно этого, чаще всего, требуют от совета директоров акционеры. Стратегический менеджмент ставит во главу угла повышение адаптационной способности компании, задачу повышения ее устойчивости по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды. В качестве важнейшего фактора успеха стратегический менеджмент рассматривает человеческие ресурсы организации и использование скрытых резервов организационной культуры.

Отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в той специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии. Такое развитие определяется множеством факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимостью структурных элементов и функций организации, поэтому им чрезвычайно трудно управлять, и тем более управлять в

соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и частные аспекты поведения групп людей организации вплоть до отдельных индивидов. Стратегический менеджмент — эта область господства «мягких» организационных проблем, а попытки управлять ими как «жесткими» ведут к неудачам и провалам.

## **Выводы по теме**

Все определения стратегического менеджмента сводятся к одному из трех подходов или их комбинации:

- анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Сравнение между стратегическим и оперативным менеджментом может осуществляться по следующим параметрам:

- организационный уровень разработки и принятия решений;
- непрерывность процесса планирования и осуществления;
- преобладание «жестких» или «мягких» проблем и решений;
- количество рассматриваемых альтернатив решения;
- объем и тип необходимой управленческой информации;
- временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
- приоритетность решений;
- детализированность разработок;
- используемые человеческие ресурсы управления;
- точность контроля и оценки;
- превалирующие интересы участников процесса принятия решений;
- отношение к риску, степень риска и последствия реализации рискованных решений.

Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождает как процессы вне организации, так и внутри нее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться.

Неопределенность внутренних факторов обуславливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Однако точно и детально моделировать поведение сложных систем нельзя; можно лишь выявлять и предвидеть тенденции их саморазвития. Отсюда проистекают следующие различия стратегического и оперативного менеджмента: прерывистость и системность процесса

управления, а также преобладание в стратегическом управлении «мягких» проблем, т.е. таких, которые характеризуются неопределенностью исходных параметров и граничных условий.

Прерывистость означает, что стратегические решения принимаются, не так часто, а их реализация требует длительного времени, иногда нескольких лет. Нужны весьма серьезные причины, чтобы приостановить развитие уже принятой для реализации стратегии. Оперативное управление в меньшей степени прерывисто, планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер; оно имеет дело в основном с «жесткими», определенными проблемами.

Стратегический менеджмент сосредотачивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды. Более конкретные отличия стратегического управления и долгосрочного планирования выражаются в целях, задачах, методологии, оценке ресурсов организации.

Основное отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в той специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии. Стратегический менеджмент — эта область господства «мягких» организационных проблем, а попытки управлять ими как «жесткими» ведут к неудачам и провалам.

Таким образом, эффективное управление организацией включает как эффективный стратегический, так и эффективный оперативный менеджмент.

### Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные подходы, используемые при определении стратегического менеджмента. Дайте характеристику каждому.
2. Попробуйте сформулировать свое определение стратегического менеджмента.
3. По каким параметрам можно сравнить стратегический и оперативный менеджмент?
4. «Жесткими» и «мягкими» проблемами занимается стратегический менеджмент?
5. Какова взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента?

## Тема 3. Методологические основания и школы стратегического менеджмента

### 3.1. [Модель стратегического менеджмента](#)

### 3.2. [Школы стратегического менеджмента](#)

**Вопросы темы:** *Какие основные шаги стратегического менеджмента? Какие элементы составляют методологическое основание стратегического менеджмента? Какие преимущества дает управленцам высшего звена знание стратегического менеджмента? Какие школы различают в стратегическом менеджменте?*

## 3.1. Модель стратегического менеджмента

Мы рассмотрим **модель стратегического менеджмента**, которая является

обобщением сложного и многостороннего процесса. В самом общем виде ее шаги представлены на рис. 3.1. Каждый из этих шагов представляет собой систему действий, состоящую из многих взаимосвязанных элементов. Детально содержание модели мы рассмотрим в последующих темах, сейчас же выделим предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента.

**Изучение рынка.** Здесь исследователей интересуют возможности роста рынка и изменения в составе основных конкурентов на рынке. Эти изыскания являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

**Сбор информации.** Организации необходимы достаточное количество каналов поступления информации как по внешнему окружению, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики. Для эффективного действия на рынке коммерческая фирма должна иметь информационную систему, предполагающую не только сбор информации, но и ее обработку, анализ, систематизацию, хранение и определение информационных потребностей в будущем.

**Эмпирические исследования.** Стратегический менеджмент — это высоко теоретизированная область управленческих исследований. Это проявляется, прежде всего, в изобилии моделей как локальных процессов, так и разработки «глобальных» стратегий. Модели нуждаются в постоянной верификации, т.е. в подтверждении опытными данными. Это, в свою очередь, определяется тем, что универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения конкретных задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующих на конкретном рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики иногда называют **контекстом деятельности фирмы**. Не существует двух фирм с абсолютно одинаковым контекстом. Однако даже на первый взгляд незначительные отличия контекста могут быть решающими факторами для формулирования и выбора стратегии.

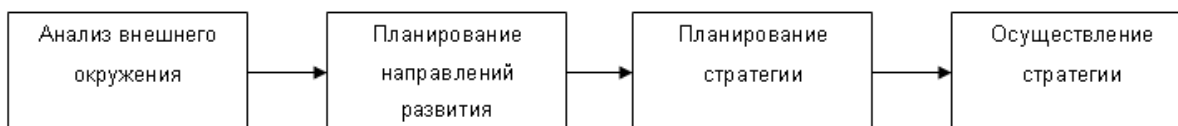


Рис. 3.1. Основные шаги модели стратегического менеджмента

**Транснациональный бизнес.** Как научная дисциплина стратегический менеджмент начала XXI века годов ориентируется на процессы глобализации бизнеса. Именно это обстоятельство является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик дисциплины в глазах руководителей корпораций. С другой стороны, интернационализация бизнеса порождает ряд теоретических и прикладных проблем, многие из которых пока еще не получили положительного решения. В этом отношении стратегический менеджмент изменяет как корпоративное мышление менеджеров организации, так и приоритеты корпораций.

**Принятие решений.** Процесс стратегического менеджмента — это последовательность перманентного принятия решений, их осуществления, контроля, коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем, чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

**Дух предпринимательства.** Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется не в последнюю очередь предвидением, интуицией, чувством поступать «правильно» — то есть всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива. Как отмечает И. Ансофф, предпринимательское поведение означает создание потенциала для получения прибыли там, где его раньше не было. Это, в свою очередь, требует формирования новых систем, новых структур и новых навыков менеджеров.

**Видение долгосрочных перспектив.** В то время как оперативный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.

**Стратегические альтернативы.** Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов перспективного развития. Оценка вариантов — одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента. Даже на этапе осуществления стратегии допускается возможность ее существенной коррекции или замены другой, более соответствующей изменившимся условиям.

**Междисциплинарный подход.** Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук — социологии, психологии, политологии, экономике, праве и др. В ней широко применяются математические, статистические, системные, вероятностные методы исследования.

**Оптимизация использования ресурсов.** Исследование возможностей организации и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долгосрочной перспективе, — определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии.

**Осуществление стратегии и контроль.** Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору реализации стратегии. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений.

Понимание задач и методов стратегического менеджмента можно углубить, если использовать ранее проведенное сопоставление стратегического и оперативного менеджмента. Между этими понятиями много общего, но и существуют важные отличия, главное из которых состоит в том, что стратегический менеджмент имеет дело с общим управлением организацией, в то время как оперативный менеджмент сосредотачивается на специфике управления функциональными отделами организации, такими, например, как финансовый, производственный отдел или отдел маркетинга.

Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет:

- формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный из них;

- развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

## 3.2. 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, но, 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. Авторы выделяют **десять научных школ**, называя их в следующей последовательности (табл. 3.1).

Таблица 3.1

### Школы стратегического менеджмента

№ п/п	Название школы	Процесс формирования стратегии
1	дизайна	осмысление
2	планирования	формальный
3	позиционирования	аналитический
4	предпринимательства	предвидение
5	когнитивная	ментальный
6	обучения	развивающийся

7	власти	ведения переговоров
8	организационной культуры	коллективный процесс
9	внешней среды	реактивный
10	конфигурации	трансформации

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на **три группы**. Первые три школы имеют **предписывающий характер** — их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии. Так, представители **первой школы**, доминировавшей в 1960-е годы (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 годы, рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники **третьей школы**, заявившей о себе в 1980-е, 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 снижалась 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. Она 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 неприбыльных 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.

## **Выводы по теме**

Различают следующие предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента:

- Изучение рынка;
- Сбор информации;
- Эмпирические исследования;
- Транснациональный бизнес;
- Принятие решений;
- Дух предпринимательства;
- Видение долгосрочных перспектив;
- Стратегические альтернативы;
- Междисциплинарный подход;
- Оптимизация использования ресурсов;
- Осуществление стратегии и контроль.

Кроме того, что использование стратегического менеджмента заставляет всерьез задумываться топ-менеджеров о будущем организации, он позволяет:

- формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный из них;
- развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице. А начинающим руководителям стратегический

менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

Существует (по мнению Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела) десять школ стратегического менеджмента:

- дизайна;
- планирования;
- позиционирования;
- предпринимательства;
- когнитивная;
- обучения;
- власти;
- организационной культуры;
- внешней среды;
- конфигурации.

При этом 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.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие различают предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента?
2. Что позволяет руководителям организации использование в своей практике стратегического менеджмента?
3. Назовите школы стратегического менеджмента.
4. Каким образом происходит процесс формирования стратегии в школах стратегического менеджмента?
5. На какие группы можно разделить все школы стратегического менеджмента?
6. Дайте краткую характеристику каждой из школ стратегического менеджмента.

## Раздел II. Стратегический анализ

Тема 4. [Разработка стратегических целей организации](#)

Тема 5. [Общий анализ факторов внешней среды](#)

Тема 6. [Проблема неопределенности внешней среды](#)

Тема 7. [Отраслевой анализ](#)

Тема 8. [Конкурентный анализ](#)

Тема 9. [Анализ стратегического потенциала организации](#)

Тема 10. [Анализ соответствия стратегии](#)

Тема 11. [Анализ групп влияния](#)

### Тема 4. Разработка стратегических целей организации

4.1. [Формирование миссии и стратегического видения](#)

4.2. [Формулировка целей организации](#)

4.3. [Разработка стратегии](#)

**Вопросы темы:** *Что такое миссия организации? Что такое стратегическое видение организации? Как разработать миссию и видение? Какова иерархия и взаимосвязь целей организации? Какие существуют уровни в организации в зависимости от целей? Как разрабатываются стратегии в одноотраслевых и диверсифицированных компаниях?*

#### 4.1. Формирование миссии и стратегического видения

Прежде чем приступать к разработке стратегии необходимо сформулировать миссию и стратегическое видение организации.

**Миссия** — это генеральная цель организации (ее сверхцель), в котором должно присутствовать как минимум **три основные составляющие**:

1. описание деятельности компании (продукта или услуги) в настоящее и в ближайшее будущее время;
2. кто ее клиенты и какова польза, приносимая деятельностью данной организации обществу (в том числе сотрудникам и акционерам);
3. какими принципами она руководствуется, каковы ее технологические и деловые возможности.

**Формулировка миссии** содержит описание, за счет чего компания достигает своих целей и что отличает ее от конкурентов. Иногда миссию ошибочно определяют как получение прибыли. Однако прибыль — это цель и результат деятельности компании. Тот факт, что компания стремится к получению прибыли, ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом создается прибыль. Если компания объявляет своей целью получение прибыли, ей все равно надо объяснить, как она этой цели достигает. Такое объяснение и есть миссия компании.

**Стратегическое видение** — это образ организации в будущем, видение определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности, какой она должна стать в будущем.

Стратегическое видение разрабатывается, как правило, не менее, чем на пять лет (исключение составляют новые отрасли либо рынки с высокой изменчивостью и

неопределенностью, не позволяющими с достаточной уверенностью составлять планы на столь долгий период).

Миссия и стратегическое видение формулируются как для организации в целом, так и для отдельных ее функциональных подразделений (отделов НИОКР, маркетинга, финансов, кадров, информации и т.д.). Их формулировки должны отражать роль подразделений, сферу их деятельности, направления развития и вклад в общие миссию и стратегическое видение компании.

*Пример.*

*Миссия службы управления персоналом — содействие деятельности компании за счет подготовки эффективных лидеров, формирования высокопроизводительных команд, максимизации и эффективной реализации потенциала всех работников.*

Четкое изложение миссии и стратегического видения дает организации **следующие преимущества:**

- информирует акционеров, сотрудников и потребителей о мнении высшего руководства в отношении развития компании в долгосрочной перспективе;
- снижает риск принятия необоснованных, случайных решений;
- служит ориентиром для выработки целей подразделениями организации и обеспечивает их согласованность.

Формирование миссии и стратегического видения, четкое и продуманное определение направления развития бизнеса позволяет организации оптимально распределить ресурсы и создать грамотную стратегию развития. Менеджеры, пренебрегающие этим, зачастую обрекают свои компании на хроническое отставание.

## 4.2. Формулировка целей организации

В общем виде цели представляют собой определенные результаты и итоги, которые необходимо достичь в заданные сроки для реализации стратегического видения организации. Их формулировка позволяет перевести теоретическую часть — выработку стратегического видения — в плоскость практического применения.

Цели формируются во всех сферах деятельности организации, где важен результат. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют в качестве основных две такие области — финансовую и стратегическую. Достижение приемлемых финансовых показателей жизненно необходимо, т.к. в противном случае состояние организации вызовет беспокойство у кредиторов и акционеров, что плохо скажется на финансировании новых инициатив и поставит под угрозу само существование организации. Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Примеры общих формулировок финансовых и стратегических целей организации представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

### Общие формулировки финансовых и стратегических целей организации

Финансовые цели организации	Стратегические цели организации
Рост доходов	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара
Увеличение дивидендов	Превосходство над конкурентами по качеству товаров
Повышение рентабельности	Превосходство над конкурентами по издержкам
Увеличение собственного капитала	Лидерство по имиджу
Увеличение активов	Лидерство по технологиям

Формулировки целей организации должны содержать количественные или измеримые показатели, которых необходимо достичь, а также время их достижения. Это позволяет:

- избежать распыления усилий;
- определить действия, необходимые для реализации стратегических решений;
- выделить показатели, по которым можно судить о производительности и развитии компании.

*Примеры.*

1. Компания «Моторола» (стратегическая цель):

*В течение полугода увеличить долю рынка на 5% за счет снижения цены аппарата и создания разветвленной сети продажи предоплаченных телефонных карт.*

2. Корпорация «Форд» (финансовая цель):

*Достичь в течение года роста рентабельности собственного капитала — на 20—25%, привлеченного капитала — не ниже 27%.*

В зависимости от **времени достижения** цели организации можно разделить на **две категории**:

1. **краткосрочные** — направлены на достижение текущих улучшений и результатов, их успешная реализация способствует достижению долгосрочных целей;
2. **долгосрочные** — направлены на укрепление положения фирмы и улучшение показателей ее работы в долгосрочной перспективе.

Цели формулируются как для организации в целом (общие цели), так и для отдельных ее подразделений. При этом очень важно, чтобы они были тщательно согласованы между собой.

Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их достижение требовало напряжения сил всех работников организации. При этом возможно, чтобы на начальном

этапе цели обеспечивали хотя бы незначительное увеличение производительности. В последствии они должны устанавливаться на уровне, позволяющем значительно улучшить положение организации относительно ее ближайших конкурентов и требующем максимально полной мобилизации внутреннего потенциала.

### 4.3. Разработка стратегии

Для достижения поставленных целей менеджментом организации разрабатывается **стратегия** (другими словами, цели — это «место назначения», а стратегия — средство его достижения).

**Стратегия организации может включать в себя следующие элементы:**

- плановые конкурентные инициативы;
- действия, предпринимаемые в ответ на изменения во внешней среде;
- изменения географии рынков;
- слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли;
- создание стратегических союзов и партнерств;
- реализацию новых возможностей и защиту от угроз;
- деятельность ключевых подразделений: НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т.д.;
- укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей;
- диверсификацию доходной базы и освоение новых направлений бизнеса.

Разработка стратегии организации не является задачей только высшего руководства. В диверсифицированных компаниях (работающих в нескольких отраслях) она разрабатывается на четырех организационных уровнях и подразделяется на четыре вида стратегий (рис. 4.1):

1. На уровне высшего корпоративного руководства разрабатывается **корпоративная стратегия** (стратегия для всей диверсифицированной компании).
2. На уровне руководителей направлений бизнеса (бизнес-единиц) разрабатываются **бизнес-стратегии** (стратегии для каждой бизнес-единицы компании).

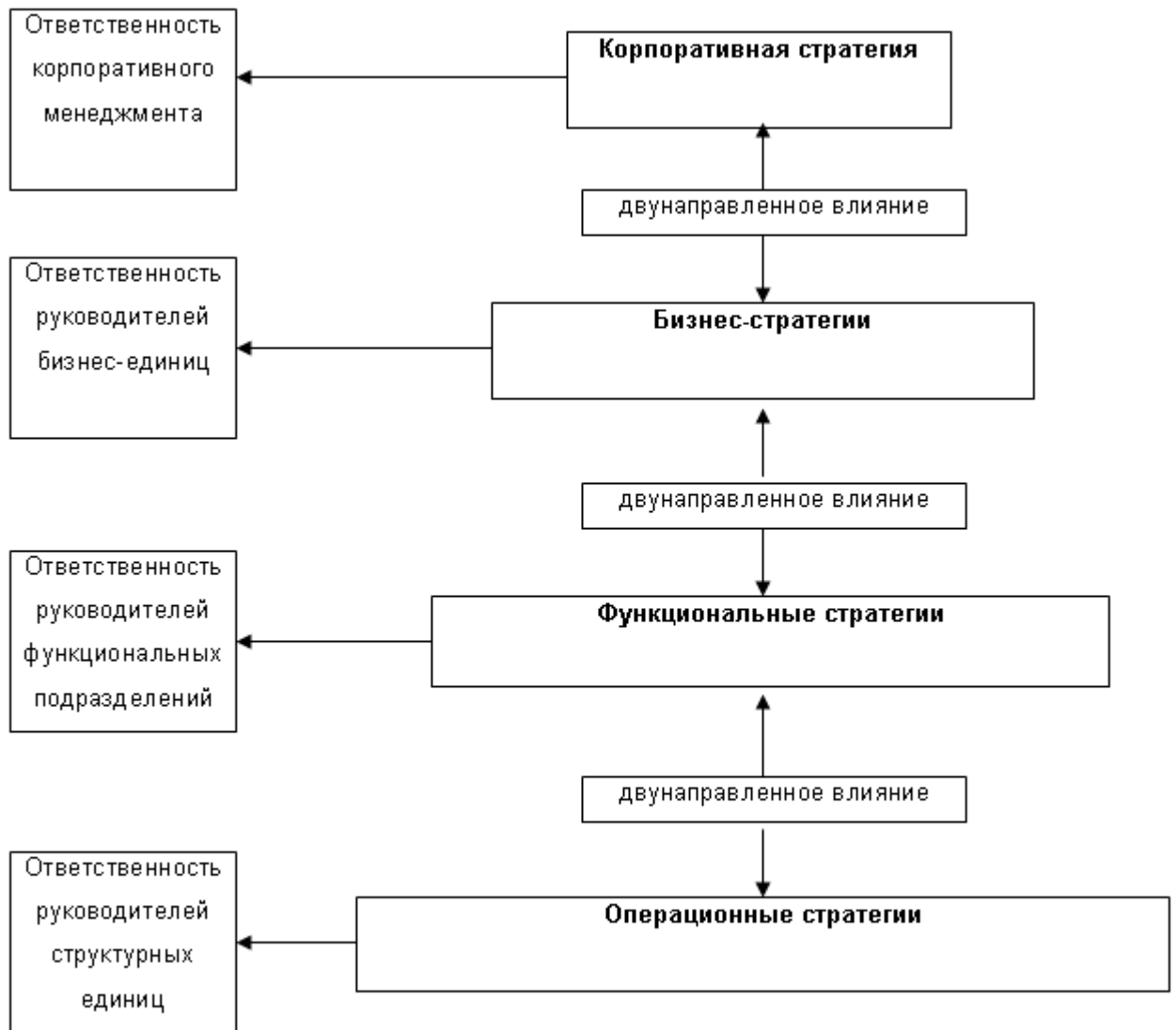


Рис. 4.1. Стратегии, разрабатываемые в диверсифицированной компании

**Бизнес-единица** — это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

3. На уровне руководителей функциональных подразделений разрабатываются **функциональные стратегии** (стратегии для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности компании).

4. На уровне руководителей структурных единиц внутри функциональных подразделений разрабатываются **операционные стратегии** (для каждой структурной единицы).

В одноотраслевой компании стратегия разрабатывается на **трех уровнях**, т.к. отсутствует корпоративный уровень (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Стратегии, разрабатываемые в одноотраслевой компании

Таким образом, стратегия организации представляет собой единую и всеобъемлющую стратегию, формируемую на основе совокупности стратегий, создаваемых менеджерами на различных уровнях управленческой иерархии.

Очевидно, что чем крупнее организация, тем сложнее согласовывать стратегии различных отделов и уровней. Поэтому при их разработке очень важно соблюдать технологию, обозначенную на схеме (рис. 4.3).

Двунаправленные стрелки обозначают взаимовлияние верхних и нижних уровней управления на миссии, цели и стратегии. Более того, существует взаимовлияние смежных видов деятельности, процессов, функций и операций в компании. Чем сильнее это взаимовлияние, тем надежнее внутренние рычаги безопасности, предотвращающие отклонение отдельных подразделений от общего курса компании.

На разработку стратегии развития и более узких стратегий организации оказывает влияние множество факторов внутренней и внешней среды, и поскольку поток внутренних и внешних событий, вызывающих необходимость корректировки стратегии непрерывен, то она должна постепенно реформироваться.

Стратегия — это нечто большее, нежели продуманный и методично реализуемый абстрактный план. Стратегия корректируется за счет добавления одних параметров и отказа от других в ответ на изменение рынка, потребительских потребностей и

предпочтений, стратегических маневров конкурентов, приобретенного опыта, новых возможностей и угроз, непредвиденных событий, свежих идей. Условия ведения бизнеса в будущем достаточно неопределенны и непредсказуемы, поэтому не имеет смысла планировать каждый шаг — рациональнее разработать общий план и корректировать его при необходимости.

Для оценки разработанных вариантов стратегии организации и выбора оптимального можно использовать **следующие критерии**:

1. **Соответствие среде** — условиям отрасли и конкуренции, рыночным возможностям и угрозам, другим аспектам внешней среды. При этом стратегия должна учитывать сильные и слабые стороны компании, ее компетентность, конкурентные возможности. Стратегия, не соответствующая внутренней и внешней среде организации, не приведет к достижению желаемых результатов.

2. **Конкурентное преимущество** — реализация стратегии должна обеспечивать компании стабильное конкурентное преимущество (т.е. превосходство над конкурентами по свойствам предлагаемого товара или услуги, располагаемым ресурсам и т.д.) Чем сильнее конкурентное преимущество, обеспечиваемое стратегией, тем выше ее эффективность и отдача.

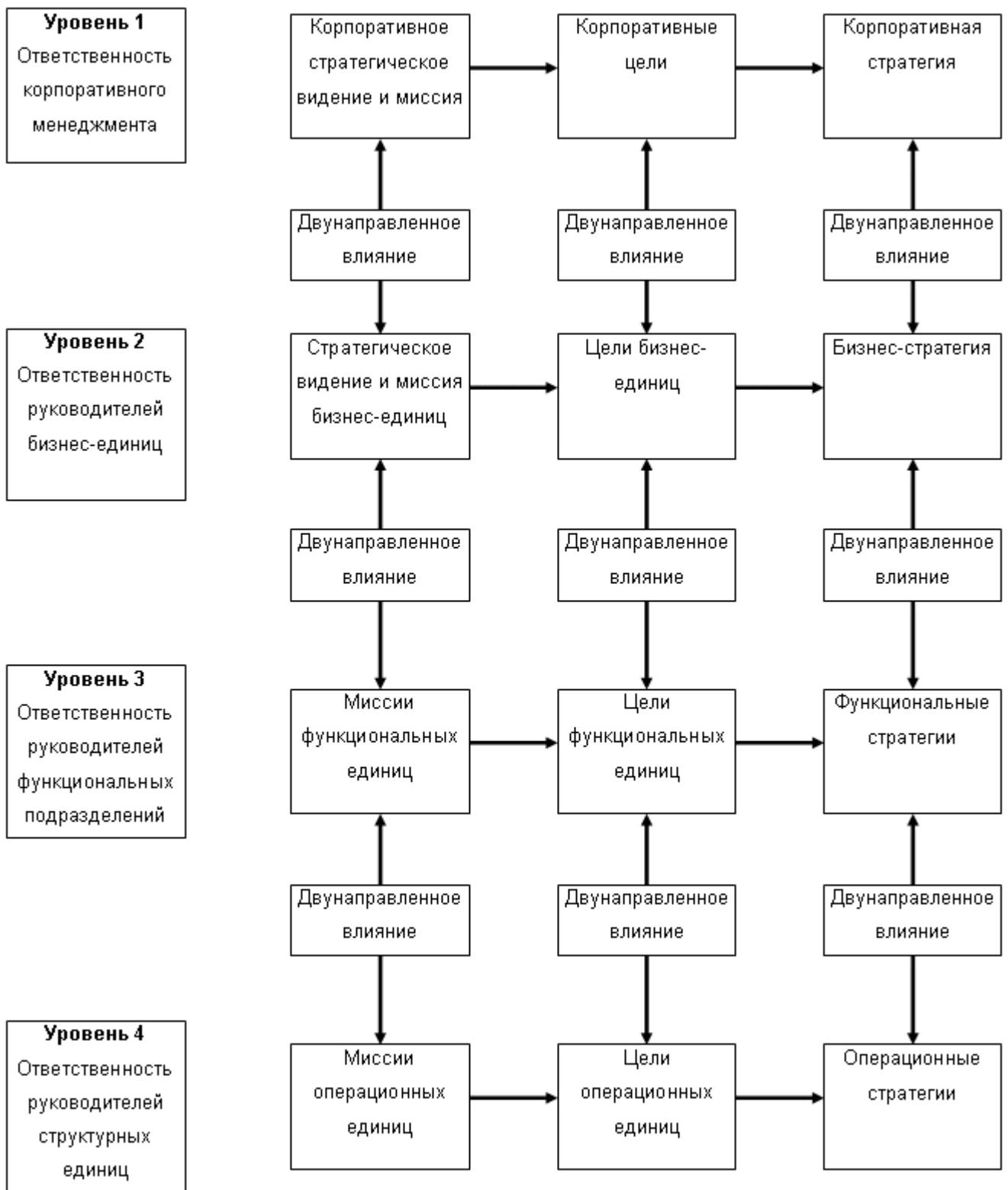


Рис. 4.3. Взаимосвязь целей и стратегий всех управленческих уровней (на примере диверсифицированной компании)

**3. Эффективность** — реализация стратегии должна способствовать многократному увеличению эффективности работы компании. Лучше всего правильность выбора стратегии подтверждается улучшением **двух показателей**: прибыльности и упрочнением конкурентной и рыночной позиций компании.

Варианты стратегий с неудовлетворительными показателями хотя бы по одному из названных критериев считаются неприемлемыми. Вариант стратегии с максимальными показателями по всем трем пунктам — лучший и самый перспективный. Спустя некоторое время после принятия решения о выборе стратегии руководство компании с помощью тех же критериев может проверить успешность реализации стратегии.

Конечно, есть и другие критерии для оценки стратегии: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность составляющих, степень риска и гибкость. Их можно использовать в качестве дополнительных к трем основным критериям, но ни в коем случае ни вместо них.

## **Выводы по теме**

Миссия — это генеральная цель организации (ее сверхцель), в которой должно присутствовать как минимум три основные составляющие:

- описание деятельности компании (продукта или услуги) в настоящее и в ближайшее будущее время;
- кто ее клиенты и какова польза, приносимая деятельностью данной организации обществу (в том числе сотрудникам и акционерам);
- какими принципами она руководствуется, каковы ее технологические и деловые возможности.

Стратегическое видение — это образ организации в будущем, видение определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности, какой она должна стать в будущем.

Цели формируются во всех сферах деятельности организации, где важен результат. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют в качестве основных две такие области — финансовую и стратегическую.

В зависимости от времени достижения цели организации можно разделить на две категории:

1. краткосрочные — направлены на достижение текущих улучшений и результатов, их успешная реализация способствует достижению долгосрочных целей;
2. долгосрочные — направлены на укрепление положения фирмы и улучшение показателей ее работы в долгосрочной перспективе.

Для достижения поставленных целей менеджментом организации разрабатывается стратегия (другими словами, цели — это «место назначения», а стратегия — средство его достижения).

Стратегия организации может включать в себя следующие элементы:

- плановые конкурентные инициативы;
- действия, предпринимаемые в ответ на изменения во внешней среде;

- изменения географии рынков;
- слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли;
- создание стратегических союзов и партнерств;
- реализацию новых возможностей и защиту от угроз;
- деятельность ключевых подразделений: НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т.д.;
- укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей;
- диверсификацию доходной базы и освоение новых направлений бизнеса.

Разработка стратегии организации не является задачей только высшего руководства. В диверсифицированных компаниях (работающих в нескольких отраслях) она разрабатывается на четырех организационных уровнях и подразделяется на четыре вида стратегий:

- Корпоративная;
- Бизнес-стратегия;
- Функциональная;
- Оперативная.

Для оценки разработанных вариантов стратегии организации и выбора оптимального можно использовать следующие критерии:

1. Соответствие среде.
2. Конкурентное преимущество.
3. Эффективность.

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение миссии организации.
2. Определите взаимосвязь между миссией и стратегическим видением организации.
3. Есть ли в организации, в которой Вы работаете (работали) миссия и видение? Если нет, попробуйте их сформулировать.
4. Какие основные стратегические цели выделяются в стратегическом менеджменте?
5. Назовите стратегические уровни организации.
6. Какие критерии можно использовать для выбора оптимального варианта стратегии?

## Тема 5. Общий анализ факторов внешней среды

### 5.1. [Понятие внешней среды организации](#)

### 5.2. [Анализ факторов внешней среды](#)

**Вопросы темы:** *Что такое «внешняя среда» организации? На какие части делится внешняя среда? Что такое «анализ внешней среды» организации? Какие факторы выделяют при анализе внешней среды? В чем состоит суть анализа факторов внешней среды организации?*

## 5.1. Понятие внешней среды организации

Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной — начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

**Внешняя среда** — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на **две части**. Первая часть — **«ближнее» окружение** — непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть — **«дальнее» окружение** — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

## 5.2. Анализ факторов внешней среды

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется **анализом факторов внешней среды**.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет,

библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

**Классификация факторов внешней среды.** Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на **четыре крупные группы**:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

Они представляют части комплексного анализа среды, и рассмотрим последовательно каждую из них.

### **Политические и правовые факторы**

Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды:

- изменения в налоговом законодательстве;
- расстановка политических сил;
- отношения между деловыми кругами и правительством;
- патентное законодательство;
- законодательство об охране окружающей среды;
- правительственные расходы;
- антимонопольное законодательство;
- денежно-кредитная политика;
- государственное регулирование;

- федеральные выборы;
- политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов;
- отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

## Экономические факторы

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

**Ставка процента** (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития.

Организации, рассматривающие планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий.

**Курсы обмена валют** определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары,

произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

**Темп экономического роста** влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

**Инфляция.** Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы:

- структура потребления и ее динамика;
- экономические условия в иностранных государствах;
- показатели торгового баланса;
- изменение спроса;
- денежно-кредитная и финансовая политика;
- тенденции на рынке ценных бумаг;
- уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста;
- динамика ВВП (ВВП);
- ставки налогов.

Различные научные, общественные и частные организации, составляют экономические прогнозы для оказания помощи корпорациям в анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность. **Экономическое прогнозирование** (т.е. попытка оценить будущую экономическую обстановку для организации) осуществляется с помощью набора **методов прогнозирования**, которые варьируются от индивидуальных экспертных заключений до чрезвычайно сложных экономических моделей. Различаются субъективные и количественные методы оценки.

**Субъективные методы** включают так называемое «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд **количественных методов** для построения макроэкономических прогнозов, в том числе.

- **Анализ временных рядов.** Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем.
- **Регрессионные модели.** Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.
- **Экономические модели.** Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения.

## Социальные и культурные факторы

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеродов.

Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов, организациям необходимо учитывать новые тенденции на начало 2000-х гг. и далее (например, такие факты, как более образованный потребитель, возросшее количество работающих женщин, стареющее население). Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше 55—60 лет означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей, — социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д. Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

Можно перечислить **основные социально-культурные факторы**, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

## Технологические факторы

Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые. Хороший пример — изобретение аудиодисков. Многочисленные заводы, выпускавшие виниловые грампластинки, подобные Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыночную нишу поделили между собой множество небольших производств аудиодисков.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи

новых видов продукции.

## Выводы по теме

Внешняя среда — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть — это «ближнее» окружение, вторая часть — «дальнее» окружение.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

## Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».
2. На какие большие части можно разделить внешнюю среду организации?
3. Дайте определение понятию «анализ факторов внешней среды организации».
4. Какие основные группы факторов внешней среды исследуются при анализе?
5. Дайте краткую характеристику каждой группе факторов внешней среды.

## Тема 6. Проблема неопределенности внешней среды

**6.1.** [Анализ неопределенности организационной среды](#)

**6.2.** [Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды](#)

**Вопросы темы:** *Что такое «неопределенность внешней среды»? Как неопределенность внешней среды влияет на управление организацией? Как можно измерить «неопределенность внешней среды»? Какие стратегии применяются для снижения неопределенности внешней среды?*

## 6.1. Анализ неопределенности организационной среды

Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. В последующих разделах описывается, как классифицируется неопределенность внешней обстановки и анализируются возможные ответные действия организации, с помощью которых можно свести к минимуму негативные воздействия этих условий.

Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа **двух характеристик**:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

### **Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая — сложная»**

Характеристика имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Нетрудно привести примеры организаций, действующих в **простой среде**. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие.

В **сложной среде** действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными ценностями. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными

ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку. Районные управы выполняют разнообразные хозяйственные и социально-политические функции, направленные, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Их работа определяется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

### **Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная — нестабильная»**

Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

### **Состояние «сложная — стабильная внешняя среда»**

Представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

### **Состояние «простая — нестабильная»**

В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения плохо предсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды, являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом.

### **Состояние «сложная — нестабильная»**

Наиболее высокий уровень неопределенности возникает в сложной-нестабильной обстановке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании. Кроме того, с подобными ситуациями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

*Пример.*

*Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации.*

*Рассмотрим в качестве примера воздействие этих показателей на кадровую службу организации.*

**Простая и стабильная среда** — самая простая для работы отдела кадров. Прогнозирование потребности в персонале относительно несложно, поскольку оно может основываться на прошлых тенденциях. Необходимость изменения методов стимулирования труда и мотивации незначительны в связи с низкими уровнями конкуренции. Доходы от продажи и уровни прибыли, скорее всего, будут оставаться постоянными, поэтому фонд заработной платы не меняется. Применяются рутинные процедуры для поиска и отбора персонала. Оценить информацию о внешней среде относительно легко, так как количество включенных элементов невелико.

**Сложная и стабильная среда.** С точки зрения перспектив управления персоналом, этот случай также не представляет серьезных проблем. Прогнозирование потребности в дополнительной рабочей силе относительно несложно в связи с высоким уровнем стабильности и довольно значительным постоянством рынка труда. Оценка информации гораздо сложнее из-за значительного количества вовлеченных элементов. Однако нет серьезной необходимости для изменения политики в отношении работы с персоналом, так как используемые методы работы достаточно эффективны.

**Простая и нестабильная среда.** Этот случай представляет более значительные проблемы. В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны вследствие небольшого количества действующих элементов. Однако, возможно, придется пересматривать и совершенствовать методы отбора персонала, систему премирования, мотивации.

**Сложная и нестабильная среда.** Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным. Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня сложности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале из-за нестабильности рынка. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных. Вероятно, придется более широко использовать услуги кадровых агентств.

## **6.2. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды**

Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться и регулироваться по-разному, с учетом их структуры и типа используемой системы управления. Также важно и то, чтобы структура или система управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится.

С. Роббинс указывает, что в широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки **две стратегии**. Организация может реагировать приспособлением и изменением своих действий с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды, что можно назвать **внутренней стратегией**. В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации. Это —

внешняя стратегия. Рассмотрим более подробно эти два типа стратегий.

## Внутренние стратегии

**Изменение сферы деятельности.** Самой простой ответной мерой, которую организация может предпринять, столкнувшись с неблагоприятными условиями внешней среды, является перенос деятельности в среду с меньшей неопределенностью ее параметров. Например, руководство организации может рассмотреть возможность размещения бизнеса в другой рыночной нише, в которой конкурентов меньше или они представляют меньшую угрозу. Если организация не способна к подобным изменениям, она может сделать выбор в пользу разнообразия собственных целей, изменения структуры и характера деятельности таким образом, чтобы добиться оперативности в реагировании на изменения параметров внешней среды. Эти меры могут привести к тому, что уровень специализации снизится, организация разнообразит направления своей деятельности, тем самым как бы «подстраховываясь» от угроз со стороны меняющихся параметров внешней среды. Если внешняя обстановка стабильная, то более выгодной может оказаться специализация. Однако в динамичной внешней среде неспециализированные организации могут перестраиваться быстрее и лучше использовать возможности, которые дают эти изменения.

**Набор персонала.** Некоторые организации используют практику выборочного набора персонала для уменьшения неопределенности внешней обстановки. Организации могут приглашать на работу сотрудников из персонала организаций-конкурентов для получения важной информации о своих соперниках. Другие охотятся за бывшими министрами, представителями правительства и другими в прошлом высокопоставленными чиновниками для того, чтобы использовать с выгодой для себя их связи с влиятельными людьми, принимающими решения.

**Создание запасов.** Традиционным способом противостояния неопределенности внешней среды всегда было создание вокруг основной производственной деятельности «буферных» подразделений с целью смягчения и поглощения угроз этой неопределенности, тем самым снижается вероятность нарушения деятельности организации. Это достигается созданием запасов для непрерывного поступления в организацию денег, материалов, информации и других ресурсов. Например, отдел снабжения защищает производство от неожиданностей, обеспечивая наличие непрерывного потока сырья и материалов. Точно так же финансовый отдел должен обеспечить наличие достаточных денежных ресурсов для покрытия производственных затрат. Отдел кадров защищает производство за счет набора и подготовки производственного персонала, а также созданий собственных баз данных кандидатов на трудоустройство.

**Сглаживание.** Сглаживание является попыткой выровнять воздействие изменений во внешней среде организации, в особенности изменений спроса. Сглаживание интенсивно используется магазинами в розничной торговле как защита бизнеса от сезонных и других колебаний спроса. Так, например, наименее активными периодами в розничной торговле являются период после Нового года и позднее лето. Поэтому именно в это время чаще всего устраиваются распродажи, которые производятся для того, чтобы снизить ущерб от неминуемого снижения доходов.

**Нормирование.** Если среда характеризуется неопределенностью спроса (например, его избытком, связанным с изменением потребительских предпочтений), руководство организации может использовать нормирование продукции или услуг (т.е. распределять продукцию на основе некоторой системы приоритетов). Часто это делается в том случае,

когда по тем или иным причинам нельзя поднять цену или увеличить производство товаров или услуг. Например, администрация школы бизнеса может вводить нормирование в приеме слушателей для обучения по тем специальностям, где не хватает мест для всех желающих.

## Внешние стратегии

**Маркетинг.** Большие денежные средства тратятся организациями каждый год на маркетинговые мероприятия, такие как исследование рынка, потребительских предпочтений, создание брендов, рекламы продукции или услуг. Организации тратят эти суммы, пытаясь снизить неопределенность среды, о чем свидетельствует подверженность потребителей рекламному воздействию, выработка приверженности к марке их продукции, снижение конкурентного давления и стабилизация спроса.

**Заключение контрактов.** В данном случае речь идет о контрактах, призванных оградить организацию от колебаний качества и цен на необходимые ей материалы, а также производимую ею продукцию. Например, руководство может заключить контракт на определенный срок, условия которого предусматривают точные расценки на поставляемые материалы, или же контракт на продажу покупателю определенного процента произведенной продукции. Так, например, судоходные компании заключают с нефтяными компаниями контракты на поставки топлива с фиксированными условиями, которые нельзя изменить в течение определенного времени (срок действия контракта), несмотря на колебания цен на нефть или стоимости грузоперевозок.

**Кооптирование.** Организации могут «поглощать» из своего окружения отдельных лиц или другие организации, которые угрожают их стабильности. Это наиболее наглядно проявляется в выборочных назначениях новых членов в совет директоров различных корпораций. Например, можно ожидать, что организации, сталкивающиеся с неопределенностями в финансировании, будут назначать членами советов директоров лиц из числа руководителей банков и других финансовых учреждений.

**Объединение.** Термин «объединение» обозначает ситуацию, когда организация объединяется с одной или несколькими другими организациями для совместной деятельности. Примерами такой внешней стратегии являются слияния и создание совместных предприятий. Подобный метод может способствовать уменьшению неопределенности параметров внешней среды за счет ослабления конкуренции между организациями и снижения их зависимости друг от друга.

**Лоббирование.** Лоббирование может быть определено как использование влияния отдельных лиц, социальное и политическое положение которых позволяет содействовать достижению выгодного для организации результата при принятии решений, и является еще одним методом, используемым организациями для управления внешней средой. Чаще всего лоббирование проявляется в том, что организации, как индивидуально, так и совместно, через свои торговые ассоциации и группы политического давления активно стремятся повлиять на законодателей с целью принятия выгодных для них законов и правил. Так, организация может оказывать давление на органы, принимающие решения, для достижения льгот, более выгодного налогообложения, для снижения процентных ставок и т.д.

## Выводы по теме

Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться

прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

При этом можно рассмотреть четыре возможных варианта:

- Простая и стабильная среда.
- Сложная и стабильная среда.
- Простая и нестабильная среда.
- Сложная и нестабильная среда.

Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться и регулироваться по-разному, с учетом их структуры и типа используемой системы управления. Также важно и то, чтобы структура или система управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится. Поэтому в широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки две стратегии. Организация может реагировать приспособлением и изменением своих действий с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды, что можно назвать внутренней стратегией. В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации, используя при этом внешнюю стратегию.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «неопределенность внешней среды».
2. На какие части можно разбить анализ неопределенности внешней среды?
3. Охарактеризуйте каждый из четырех вариантов рассмотрения неопределенности внешней среды.
4. Какие стратегии можно отнести к «внутренним» стратегиям?
5. Какие стратегии можно отнести к «внешним» стратегиям?

## **Тема 7. Отраслевой анализ**

- 7.1. [Направления отраслевого анализа](#)
- 7.2. [Основные экономические характеристики отрасли](#)
- 7.3. [Движущие силы конкуренции](#)
- 7.4. [Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе](#)
- 7.5. [Общая привлекательность отрасли](#)

**Вопросы темы:** *Какие ключевые факторы определяют конкуренцию в отрасли? Что*

включает в себя исследование основных экономических характеристик отрасли? Какие существуют движущие силы конкуренции и как их определить для конкретной отрасли? Что такое «ключевые факторы успеха»? Как общая привлекательность отрасли влияет на конкуренцию в ней?

## 7.1. Направления отраслевого анализа

Для разработки жизнеспособной стратегии необходим основательный **анализ внешней среды**, о котором мы говорили в предыдущих темах. При этом особое внимание уделяется исследованию отрасли и конкурентной ситуации, т.к. отраслевые экономические характеристики, условия конкуренции и их предполагаемые изменения позволяют спрогнозировать прибыльность отраслей, в которых работает или планирует работать компания. От состояния отрасли зависит очень многое: сильные компании в непривлекательных отраслях порой с трудом добиваются удовлетворительного уровня прибыльности, в то время как даже относительно слабые компании в привлекательных отраслях демонстрируют отличные результаты.

В рамках данной темы будут рассматриваться только чисто отраслевые характеристики, конкурентный анализ более подробно будет рассмотрен в следующей теме. Пока же определим все ключевые факторы, используемые в отраслевом анализе (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Ключевые факторы конкуренции

## 7.2. Основные экономические характеристики отрасли

Анализ отрасли начинается с изучения основных экономических характеристик.

- **Размер рынка** (суммарный годовой объем продаж компаний работающих в отрасли).
- **Темп роста рынка** (изменение совокупного годового объема продаж в отрасли в процентах).
- **Масштаб конкуренции** (локальный, региональный, национальный, мультинациональный, глобальный).

Если компании, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность в рамках определенных населенных пунктов, то масштаб конкуренции в ней считается **локальным**, в пределах определенного географического региона — **региональным**, в рамках национального рынка одной страны — **национальным**, на нескольких внешних рынках — **мультинациональным**, на рынках большинства (всех) стран — **глобальным**.

- **Стадия жизненного цикла отрасли** (зарождение, рост, зрелость, упадок).

**Зарождение** — это период возникновения отрасли в результате осознания предпринимателями существования некоторой неудовлетворенной рыночной потребности или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей покупателей.

**Рост** — это период развития отрасли, характеризующийся повышением спроса на продукцию работающих в ней компаний и увеличением числа конкурентов.

**Зрелость** — это период развития отрасли, характеризующийся полным насыщением рынка.

**Упадок** — это период развития отрасли, характеризующийся постепенной потерей у покупателей интереса к продукции либо потому, что появляются новые и более качественные ее заменители, либо потому, что меняются потребительские предпочтения и вкусы.

- **Количество конкурентов и их относительные размеры** (множество мелких компаний или немного крупных, их производственные мощности и доли рынка).
- **Степень вертикальной интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке** («назад» или «вперед»).

**Вертикальная интеграция** — это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли.

**Вертикальная интеграция «назад»** — это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам.

**Вертикальная интеграция «вперед»** — это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям.

- **Количество покупателей**, в т.ч. промышленных, и их относительные размеры.
- **Каналы распространения продукции.**

**Канал распространения** — это совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

- **Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров** (количество изменений в технологии производства и предложенных новых товаров за период).
- **Степень дифференциации товаров или услуг компаний-конкурентов** (высокая, слабая, отсутствует).

**Дифференциация** — это значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями-конкурентами.

- **Возможность экономии на масштабе в различных сферах деятельности** (снабжении, производстве, транспортировке, маркетинге и т.д.).

**Экономия на масштабе** — это сокращение удельных издержек компании с ростом масштабов деятельности.

- **Наличие эффекта обучаемости** (значительный, незначительный, отсутствует).

**Эффект обучаемости** — заключается в снижении издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта (повышения эффективности и совершенствования организации труда, создания более технологичных модификаций продукции, замены оборудования, совершенствования конструкции узлов и комплектующих, позволяющего сократить время сборки и т.д.).

- **Степень загрузки производственных мощностей** (полная, недостаток мощностей, излишек мощностей).
- **Входные барьеры** (высокие, незначительные).

**Входные барьеры** — это факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов.

- **Прибыльность отрасли** (выше или ниже средней по экономике).

Влияние некоторых экономических характеристик отрасли на стратегии действующих в ней компаний представлено в табл. 7.1.

Таблица 7.1

**Примеры стратегического значения экономических характеристик отрасли**

<b>Характеристики</b>	<b>Стратегическое значение</b>
Размер рынка	Маленькие рынки менее привлекательны для компаний, чем большие
Темп роста рынка	Быстрорастущие рынки привлекают новых конкурентов, замедление темпов роста рынка усиливает конкуренцию и приводит к вытеснению слабых компаний
Степень вертикальной интеграции	Увеличивает требования к стартовому капиталу, влияет на характер конкуренции и уровень издержек производства у сильно и слабо интегрированных компаний
Быстрое изменение технологии	Повышает риск вхождения в отрасль, т.к. оборудование и механизмы часто устаревают до того, как полностью амортизируются
Быстрое совершенствование продукции	Сокращает жизненный цикл товара (услуги), увеличивает риск ввиду опасности быстрого выведения на рынок новых моделей товара конкурентами
Степень дифференциации продукции	Чем ниже дифференциация, тем сильнее давление покупателей, поскольку им легче перейти от одного производителя к другому
Возможность экономии на масштабе	Увеличивает объем производства и долю рынка, необходимые для обеспечения конкурентоспособного уровня издержек на единицу продукции
Степень загрузки производственных мощностей	Излишек производственных мощностей в отрасли приводит к падению цен и доходов компании. Недостаток мощностей — к росту обоих показателей
Входные барьеры	Высокие входные барьеры уменьшают вероятность появления в отрасли новых конкурентов
Прибыльность отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают на рынок новые компании, низкоприбыльные стимулируют уход компаний в другие отрасли

**7.3. Движущие силы конкуренции**

**Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции** — очень важные показатели, но они ничего не сообщают о динамике внешней среды. В каждой отрасли свои тенденции развития и свои особенности. **Теория жизненного цикла отрасли** помогает понять эти изменения, но одной ее недостаточно. **Стадии жизненного цикла** (зарождение, рост, зрелость, упадок) определяют темп роста отрасли. Однако ситуация и конкуренция в отрасли меняются не только в связи с переходом на новую стадию цикла, но и под влиянием движущих сил.

**Движущие силы конкуренции** — это факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие работающих в ней организаций корректировать свои действия.

**Анализ движущих сил конкуренции** производится в **два этапа**.

1. Выявление движущих сил.
2. Определение степени их влияния на отрасль.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд к наиболее значимым из действующих сегодня движущих сил относят:

- **Развитие «Интернет» и электронной коммерции** — уничтожает границы между отраслями, усиливает конкуренцию, кардинально меняет существующие методы ведения бизнеса.
- **Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли** — важный фактор, влияющий на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый рост спроса привлекает на рынок новые компании и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке ожесточается борьба за его долю, вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении количества ее участников. Некоторые компании уходят с рынка, а оставшиеся вынуждены закрывать менее эффективные производства и сокращать выпуск продукции.
- **Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товара** — меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров и услуг, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта, возникают новые методы продвижения и продаж.

*Пример.*

*Благодаря появлению сети Интернет появилась возможность электронных покупок, электронных операций с ценными бумагами, услуг электронной почты, размещения информации в электронном виде и т.д.*

- **Внедрение новых товаров** — расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к расширению ассортимента товаров конкурирующих компаний. Удачный новый товар укрепляет позиции его создателей и ослабляет позиции отстающих в инновационной деятельности.
- **Развитие технологий** — влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом.
- **Маркетинговые инновации** — повышают интерес к товарам компании, увеличивают спрос на них в масштабах всей отрасли и снижают себестоимость единицы продукции, что ослабляет позиции конкурентов и заставляет их корректировать свои стратегии.
- **Выход на рынок или уход с него крупных фирм** — меняет расстановку сил

среди компаний отрасли и характер конкуренции. Появление на рынке нового мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции — будь то иностранная компания на рынке, где прежде доминировали местные фирмы, либо крупная местная компания, которая внедряется в другую отрасль за счет приобретения или создания предприятия. При этом меняется расстановка сил не только среди прежних соперников, но и характер конкуренции. То же самое происходит и при выходе из отрасли крупной компании: меняется структура конкуренции в отрасли, сокращается число лидеров (при улучшении позиций оставшихся компаний), обостряется борьба компаний за клиентов ушедшей с рынка.

- **Распространение прогрессивных ноу-хау** — происходит через публикации в специальных журналах и рекламных изданиях, при обмене опытом и передаче информации от поставщиков к потребителям, в результате перехода в другие фирмы квалифицированных специалистов, за счет продажи лицензий и покупки компаний, обладающих требуемыми технологиями или патентами. Распространение уменьшает конкурентное преимущество компаний — лидеров в новых технологиях.
- **Изменения в законодательстве и государственной политике** — принятие новых законов, осуществление или отказ от государственного регулирования является важнейшей движущей силой конкуренции во многих отраслях.
- **Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни** — дает преимущество компаниям, которые быстро отзываются на происходящие изменения выпуском новых, соответствующих ожиданиям товаров.
- **Снижение неопределенности и риска для бизнеса** — новые растущие отрасли из-за отсутствия информации о структуре издержек, потенциальной емкости, наиболее эффективных каналах сбыта и целевых аудиториях, привлекают самых предприимчивых и склонных к риску предпринимателей. В случае успеха и стабильного роста спроса, в отрасль устремляются многочисленные более осторожные конкуренты.

Необходимо отметить, что на отрасль оказывают влияние многочисленные факторы, но лишь немногие (три или четыре) из них можно классифицировать как движущие силы в том смысле, что именно они определяют особенности развития данной отрасли. Таким образом, одной из целей анализа движущих сил является определение и отделение основных причин изменений в отрасли от второстепенных.

**Анализ движущих сил конкуренции** — необходимая предпосылка разработки эффективной стратегии. Только уяснив для себя, какие внешние факторы вызовут самые значительные изменения в бизнесе организации в ближайшее время, менеджеры смогут разработать стратегию, обеспечивающую адекватную реакцию на новые обстоятельства.

## 7.4. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

**Ключевые факторы успеха (КФУ)** — это элементы, обеспечивающие успех организации; все, что способствует повышению прибыли. К числу КФУ относятся:

- удачная стратегия;
- свойства товаров, определяющие выбор потребителями той или иной марки или

- того или иного производителя;
- ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе;
- профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества.

*Пример.*

*К числу ключевых факторов успеха в производстве одежды относят модный дизайн и цвет моделей (стимулирует спрос потребителей), низкий уровень издержек, позволяющий устанавливать привлекательные цены и получать повышенный уровень прибыли.*

*В производстве жестяной или алюминиевой тары роль КФУ играет расположение заводов: поскольку расходы на транспортировку пустых банок для переработки достаточно высоки, заводы по их производству должны находиться неподалеку от потребителей.*

Выявление нескольких наиболее значимых ключевых факторов успеха компании с учетом существующих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней — важнейшая аналитическая задача при разработке стратегии. Менеджеры организации должны достаточно хорошо знать свою отрасль, чтобы определить, что важно, а что второстепенно в конкурентной борьбе и какие виды ресурсов для этого требуются.

Неправильная оценка тех или иных факторов успеха ведет к выбору ошибочной стратегии, и напротив, правильное определение КФУ в своей отрасли позволяет достичь значительного преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке.

Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижение очевидного превосходства как минимум по одному из них.

Ключевые факторы успеха различны в разных отраслях и меняются с течением времени. Менеджеры должны отказаться от искушения считать ключевыми все, в том числе второстепенные, факторы; слишком большой список КФУ не выполняет своей основной функции — указать руководству главные факторы, определяющие успех в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

## 7.5. Общая привлекательность отрасли

Еще одним этапом анализа внешней среды является комплексная оценка ситуации в отрасли и выработка заключения об относительной **привлекательности рынка** в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

При этом учитываются **следующие факторы**:

- Потенциал роста отрасли.
- Перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции.
- Перспективы изменения конкуренции в будущем.
- Влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли.
- Конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (лидер, преследователь, слабая компания).

- **Компания-лидер** — это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.
- **Компания-преследователь** — это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.
- **Слабая компания** — это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

Необходимо учитывать, что положение лидера или сильного конкурента даже не в слишком привлекательной отрасли способно обеспечить компании удовлетворительный уровень прибыльности, а перспектива ожесточенной борьбы с более сильными конкурентами снижает шансы компании даже в самой привлекательной отрасли.

- Степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли, серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом.
- Влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы.

## Выводы по теме

Для разработки жизнеспособной стратегии необходимо основательное исследование отрасли и конкурентной ситуации, так как отраслевые экономические характеристики, условия конкуренции и их предполагаемые изменения позволяют спрогнозировать прибыльность отраслей, в которых работает или планирует работать компания. Можно выделить семь ключевых факторов конкуренции в отрасли:

1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Движущие силы конкуренции.
3. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
4. Общая привлекательность отрасли.
5. Формы и интенсивность конкуренции.
6. Самые сильные и слабые конкуренты.
7. Вероятные последующие действия конкурентов.

Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции — очень важные показатели, но они ничего не сообщают о динамике внешней среды. В каждой отрасли свои тенденции развития и свои особенности. Стадии жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, упадок) определяют темп роста отрасли. Однако ситуация и конкуренция в отрасли меняются не только в связи с переходом на новую стадию цикла, но и под влиянием движущих сил.

Движущие силы конкуренции — это факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие работающих в ней организаций корректировать свои действия.

Анализ движущих сил конкуренции производится в два этапа:

1. Выявление движущих сил.
2. Определение степени их влияния на отрасль.

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это элементы, обеспечивающие успех организации; все, что способствует повышению прибыли. К числу КФУ относятся:

- удачная стратегия;
- свойства товаров, определяющие выбор потребителями той или иной марки или того или иного производителя;
- ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе;
- профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества.

Еще одним этапом анализа внешней среды является комплексная оценка ситуации в отрасли и выработка заключения об относительной привлекательности рынка в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

При этом учитываются следующие факторы:

1. Потенциал роста отрасли.
2. Перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции.
3. Перспективы изменения конкуренции в будущем.
4. Влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли.
5. Конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (лидер, преследователь, слабая компания).
6. Степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли, серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом.
7. Влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы.

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите ключевые факторы, анализ которых необходим в первую очередь для определения конкурентной ситуации в отрасли?
2. Какие экономические характеристики отрасли рассматриваются в рамках отраслевого анализа?
3. Выделите для отрасли, в которой Вы работаете (или работали) движущие силы конкуренции.
4. Как определить ключевые факторы успеха для компании, работающей в конкретной отрасли? От чего это зависит?
5. Какие факторы учитываются при определении общей привлекательности отрасли?

## Тема 8. Конкурентный анализ

- [8.1. Формы и интенсивность конкуренции](#)
- [8.2. Самые сильные и слабые конкуренты](#)
- [8.3. Возможные действия конкурентов](#)

**Вопросы темы:** *Какие факторы влияют на состояние конкуренции в отрасли? Как определить конкурентное давление со стороны товаров — заменителей, со стороны поставщиков и покупателей? От чего зависит вероятность появления новых конкурентов? Как построить карту стратегических групп? Какие существуют методы прогнозирования возможных действий конкурентов?*

## 8.1. Формы и интенсивность конкуренции

Продолжая рассуждения, начатые в предыдущей теме, рассмотрим подход, предложенный профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером, для анализа формы и интенсивности конкуренции в отрасли. В его основе лежит утверждение, что на состояние конкуренции в отрасли влияют **пять основных факторов**:

1. Конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли.
2. Вероятность появления новых конкурентов.
3. Конкуренция со стороны производителей субститутов (товаров-заменителей) из других отраслей.
4. Конкурентное давление со стороны поставщиков.
5. Конкурентное давление со стороны потребителей.

Совокупное воздействие существующих и потенциальных конкурентов, субститутов, поставщиков и потребителей определяет **интенсивность конкуренции** и конечный потенциал прибыльности в отрасли. Рассмотрим, под влиянием каких сил происходит изменение указанных факторов.

**Конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли усиливается под воздействием следующих факторов:**

- **Рост количества конкурирующих фирм, примерно равных по размерам и объемам производства.** Они ведут борьбу на равных, что снижает вероятность захвата одной или несколькими из них лидирующих позиций.
- **Замедление роста спроса на продукцию.** При насыщении рынка сильные компании (ориентированные на расширение производства или имеющие излишки производственных мощностей) прибегают к снижению цен и другим приемам увеличения объема продаж, вызывая борьбу за передел рынка, в ходе которой вытесняются слабые и неэффективные фирмы.
- **Снижение цен и иные приемы увеличения объемов продаж.** Постоянные издержки составляют значительную часть затрат на производство, а недогруженные мощности увеличивают стоимость единицы продукции, так как постоянные издержки распределяются на меньшее количество изделий. Если издержки производства на единицу продукции можно снизить за счет полной загрузки производственных мощностей, то компании стремятся к увеличению объемов продаж, в первую очередь, снижая цены, что приводит к усилению конкуренции.
- **Легкость и доступность смены марки товара.** Если покупатель при переходе на другую марку товара не теряет ни в цене, ни в затратах времени, он легко может уйти к конкурентам. Большие затраты при смене марки защищают производителей от попыток конкурентов отобрать их долю рынка.
- **Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов.** Фирмы, теряющие свои позиции, нередко приобретают мелких конкурентов, внедряют новые товары, увеличивают расходы на рекламу, снижают цены, что приводит к переделу рынка и обострению конкуренции.

- **Успешность применения стратегических действий.** Чем больше вероятность достижения успеха от реализации какой — то возможности, тем большее количество фирм будет пытаться ее осуществить, что вызовет усиление конкуренции.
- **Превышение затрат на выход с рынка над затратами на продолжение конкурентной борьбы.** Чем больше затрат требуется для прекращения деятельности, тем сильнее решимость фирм продолжать борьбу, несмотря на невысокий доход и даже убытки.
- **Большие различия между компаниями-конкурентами.** В стратегиях, ресурсной базе и условиях стран, где они зарегистрированы — способствуют применению фирмами нестандартных методов и подходов, новых технологий, повышающих конкурентную борьбу.
- **Приобретение крупной компанией из другой отрасли одной из слабых фирм данной отрасли с последующим превращением ее в мощного конкурента.** При этом используется стратегия, направленная на радикальное улучшение предлагаемой продукции для привлечения покупателей и увеличения доли рынка, что способствует усилению конкуренции.

Принято считать, что между компаниями, действующими в отрасли:

- **конкуренция интенсивная** — если их действия снижают среднюю прибыльность в отрасли;
- **конкуренция умеренная** — если большинство фирм получают вполне приемлемую прибыль;
- **конкуренция слабая** — если большая часть компаний отрасли может получить прибыль выше средней, вкладывая средства лишь в производство.

**Вероятность появления новых конкурентов в отрасли зависит от двух основных факторов:**

1. Входных барьеров.
2. Ожидаемой ответной реакции со стороны действующих на рынке компаний.

Выделяют следующие **виды входных барьеров.**

- **Невозможность экономии на масштабе** — заставляет новые фирмы либо сразу производить большой объем продукции (что требует больших затрат и поэтому рискованно) или работать с более высокими затратами на единицу продукции, следовательно, более низкой прибылью.
- **Невыгодное положение по издержкам и ресурсам** — компании, давно действующие на рынке, обычно имеют преимущество в виде налаженных отношений с поставщиками, выгодных цен поставок, во владении патентами и ноу-хау, удобстве расположения, низкой стоимости кредитов, наличии функционирующих производственных мощностей.
- **Отсутствие эффекта обучаемости** — если снижение себестоимости продукции в отрасли достигается в основном за счет эффекта обучаемости, новички

оказываются в менее выгодном положении, чем давно действующие на рынке конкуренты.

- **Приверженность потребителей торговым маркам** — наличие у потребителей симпатий к уже имеющимся на рынке торговым маркам создает необходимость создания новичкам собственных сетей распространения и продвижения, вложения значительных средств в маркетинг, что связано с большими затратами времени и денег и повышает риск.
- **Отсутствие необходимого объема капиталовложений** — чем больше денежных инвестиций необходимо для успешного выхода на рынок, тем меньше вероятность появления новых конкурентов.
- **Недоступность каналов сбыта** — чем прочнее связи действующих на рынке компаний с представителями сбытовых сетей, тем труднее новичкам выйти на рынок (для привлечения сбытовиков необходимо отдавать им значительную часть прибыли, делать скидки для покупателей и т.д.).
- **Действия контролирующих органов** — могут ограничить или запретить доступ на рынок с помощью лицензий и разрешений.
- **Тарифы и международные торговые ограничения** — устанавливаются национальными правительствами для затруднения доступа на их рынок иностранных компаний и защиты местных производителей.

К возможным вариантам ответной реакции действующих на рынке компаний на появление новичка могут быть как пассивное сопротивление, так и агрессивные оборонительные действия в виде снижения цен, усиления рекламной компании и т.д.

Таким образом, угроза появления новых конкурентов значительна, если отрасль достаточно привлекательна, входные барьеры не высоки, а действующие в ней фирмы не могут или не хотят участвовать в противостоянии.

Чем давление со стороны потенциальных конкурентов сильнее, тем активнее действующим компаниям необходимо укреплять свои позиции, затрудняя их проникновение с помощью увеличения расходов на рекламу, укрепления связей с дилерами и дистрибьюторами, стимулирования НИОКР, улучшения качества продукции и т.д.

Конкуренция со стороны производителей **субститутов** (товаров-заменителей) зависит от их наличия, доступности, конкурентоспособности по качеству и характеристикам, готовности потребителей перейти на их использование.

Давление субститутов на производителей исходных товаров проявляется в следующем.

- Устанавливают потолок цен, превышение которого чревато для производителей исходных товаров падением объемов продаж и прибыли.
- Побуждают потребителей сравнивать их по цене и качеству с исходным товаром, вынуждая производителей вкладывать дополнительные средства в рекламу.

Таким образом, чем ниже цена товаров — заменителей, выше их качество, ниже

затраты потребителей на переключение, тем сильнее они влияют на конкуренцию в отрасли. Самые очевидные показатели конкурентной силы этих товаров — темп роста продаж, изменение объемов производства и размера прибыли.

Конкурентное давление поставщиков в отрасли незначительно если:

- они имеют множество конкурентов с достаточными мощностями для выполнения всех заказов, при этом производитель может выбрать нескольких поставщиков и распределить заказ между ними, заставляя конкурировать их между собой;
- на рынке существуют товары — заменители, переход на которые для производителей не связан со значительными затратами;
- производитель является главным клиентом поставщика, и их благосостояние напрямую связано между собой.

Поставщики могут оказывать сильное конкурентное давление на производителей если:

- предложение их продукции ограничено, а производители испытывают в ней острую необходимость;
- на продукцию поставщиков приходится значительная часть издержек производителя, она играет решающую роль в процессе производства и в значительной мере определяет качество выпускаемых товаров;
- несколько крупных поставщиков контролируют цены на рынке;
- переход к другому поставщику связан со значительными трудностями;
- покупка продукции поставщиков обходится производителям дешевле, чем ее производство своими силами;
- поставщики не могут или считают нецелесообразным производить продукцию соответствующего качества (если компании — поставщики поставляют комплектующие с высоким уровнем брака, то производители готовой продукции несут большие убытки по гарантийному обслуживанию и замене дефектных деталей, что плохо сказывается на их прибыли, репутации и конкурентной позиции на рынке).

Конкурентное давление со стороны компаний — потребителей зависит от **двух факторов**.

1. Возможности диктовать условия и цены поставок;
2. Уровня и конкурентной значимости взаимодействия с производителями.

Потребители могут оказывать **значительное конкурентное давление** на производителей если:

- затраты потребителя на смену марки товара или переход на товар-заменитель относительно невысоки;
- количество потребителей невелико;
- данный потребитель особо ценен для производителя;
- потребители хорошо информированы о товарах, ценах и издержках производителя;

*Пример.*

*В сети интернет можно найти информацию о ценах и потребительских характеристиках практически всех видов товаров, определить самые выгодные*

*условия покупки, используя затем эти сведения при переговорах с поставщиками.*

- существует реальная угроза вертикальной интеграции компаний — потребителей «назад», в отрасль поставщика;
- потребители могут самостоятельно выбирать место и время покупки, и товар не относится к предметам первой необходимости;

*Пример.*

*Если потребителю не нравятся цены производителя на новые автомобили, он может отложить покупку или приобрести поддержанный автомобиль.*

Потребители могут оказывать **лишь незначительное давление** на производителей если:

- они делают покупки нерегулярно или в незначительных количествах;
- смена марки товара для них связана со значительными издержками.

*Пример.*

*Компания, которая пользуется компьютерами, работающими с использованием операционной системы «Майкрософт Виндоус» вряд ли перейдет на использование другой операционной среды, так как ее смена потребует значительных финансовых и временных затрат на переобучение персонала, а также отказа от программ, которыми она привыкла пользоваться.*

Модель, предложенная М. Портером, позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого им конкурентного давления и общую структуру конкуренции.

Как правило, чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже уровень прибыли всех компаний — конкурентов.

Наиболее опасна ситуация в том случае, когда все пять факторов создают на рынке очень жесткие условия: соперничество между продавцами очень сильно, барьеры вхождения на рынок низки, конкуренция со стороны продуктов — заменителей высока, а продавцы и покупатели оказывают одинаково сильное давление на условия сделок.

И напротив, если ни поставщики, ни потребители не могут диктовать условий при заключении контрактов, отсутствуют достойные товары — заменители, входные барьеры в отрасль относительно высоки, а конкуренция между действующими игроками умеренная, то такая структура отрасли считается благоприятной и обещает высокую прибыль.

Задача менеджеров — разработать стратегию, которая максимально защищает компанию от влияния пяти факторов конкуренции, позволяет диктовать выгодные для компании правила конкуренции в отрасли, создает дополнительное давление на конкурентов. Чтобы справиться с этой задачей, менеджеры должны знать характер и перспективы развития конкуренции в отрасли и силу каждого ее фактора.

## **8.2. Самые сильные и слабые конкуренты**

Следующий этап анализа конкуренции в отрасли — определение положения конкурентов на рынке. Он реализуется на основе построения **карты стратегических**

**групп.**

**Стратегическая группа** — это совокупность конкурирующих компаний с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке либо объединенных следующими признаками:

- ассортиментом;
- соотношением цена/качество;
- каналами распространения продукции;
- целевыми аудиториями и методами их привлечения, применяемыми технологиями;
- уровнем сервиса и технической поддержки.

Если у всех компаний в отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждой компании собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько же, сколько конкурирующих организаций.

Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности компаний, работающих в отрасли, к той или иной группе необходимо:

- Установить критерии дифференциации компаний в отрасли, например:
  - уровень цена/качество (высокий, средний, низкий);
  - географический масштаб деятельности (районный, городской, региональный, национальный, глобальный);
  - ассортимент продукции (широкий, средний, узкий);
  - использование каналов распространения (один, несколько, все);
  - спектр предлагаемых услуг (узкий, средний, широкий) и т.д.
- Составить графики по двум избранным критериям, нанести точки, обозначающие местоположение каждой компании.
- Объединить компании, чье местоположение на графиках примерно совпало в одну стратегическую группу.
- Заключить каждую стратегическую группу в круг, диаметр которого соответствует доле группы в общем объеме продаж отрасли.

При составлении карты стратегических групп следует учитывать **следующие моменты**.

- Критерии, выбранные для дифференциации компаний, не должны дублироваться, иначе круги выстроятся по диагонали, и судить о конкретной позиции компаний можно будет лишь на основании одной переменной, поскольку вторая не даст никакой дополнительной информации.

*Пример.*

*Если компания «А» с широким ассортиментом продукции использует разветвленную сеть каналов распространения, а компания «Б» с узким ассортиментом использует один канал, то информация о количестве каналов распространения дублирует информацию об ассортименте, и полученная карта не дает никакой дополнительной информации.*

- Необходимо выявлять наиболее значимые признаки дифференциации конкурирующих компаний и использовать их в качестве осей карты и главного критерия для разнесения компаний по стратегическим группам.
- Переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами.
- Круги различного диаметра должны наглядно представлять относительные размеры каждой группы.
- Если для того, чтобы представить различные аспекты конкурентных позиций и существующего взаимодействия компаний в отрасли, необходимо использовать больше двух критериев, то следует составить несколько карт.

На основании карт стратегических групп определяются.

- **Какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли и на какие стратегические группы.** Компании в стратегических группах, подверженных негативному влиянию, могут попытаться переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность такого перемещения зависит от барьеров вхождения в выбранную группу. Попытки конкурирующих компаний перейти в другую стратегическую группу почти всегда усиливают конкуренцию. Если известно, что какие-то компании пытаются изменить свою конкурентную позицию, можно отметить на карте стрелками направление их перемещения, чтобы представить динамику конкурентной борьбы.
- **От каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп.** К таким факторам можно отнести неодинаковое конкурентное давление со стороны поставщиков или компаний — потребителей, со стороны товаров — заменителей из других отраслей, а также различную интенсивность конкуренции внутри стратегических групп и различные темпы роста сегментов, обслуживаемых каждой группой.

В целом, чем ближе расположены на карте стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями. Сильнее всего конкурируют между собой компании одной стратегической группы, а их вторые по значимости конкуренты — это компании из ближайших групп. Члены стратегических групп, значительно удаленные один от другого на карте, обычно не конкурируют друг с другом.

### 8.3. Возможные действия конкурентов

Чтобы превзойти соперников надо понимать их стратегию, отслеживать и прогнозировать их действия. К **основным способам получения информации**, необходимой для анализа конкурентов, относят:

- наблюдение за ситуацией на рынке;
- анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний;
- изучение ежегодных финансовых отчетов, отчетов независимых аналитиков, статей в отраслевых изданиях, пресс-релизов, информации на интернет-сайтах;

- посещение экспозиций конкурентов на выставках;
- беседы с клиентами конкурентов, их поставщиками, бывшими работниками и т.д.

Изучение состояния конкурентов и их перспектив помогает спрогнозировать их дальнейшие действия. Как правило, конкуренты, удовлетворенные своим положением, не меняют стратегию и вносят в нее лишь незначительные изменения. Положение дел компаний — неудачников может оказаться столь отчаянным, что толкнет их на решительные наступательные или оборонительные действия. Хорошо налаженный сбор информации о конкурентах позволяет предугадать их действия, подготовить эффективные контрмеры, разработать оптимальный план действий для своей компании.

## **Выводы по теме**

В основе подхода, предложенного профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером, для анализа формы и интенсивности конкуренции лежит утверждение, что на состояние конкуренции в отрасли влияют пять основных факторов:

1. Конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли.
2. Вероятность появления новых конкурентов.
3. Конкуренция со стороны производителей субститутов (товаров-заменителей) из других отраслей.
4. Конкурентное давление со стороны поставщиков.
5. Конкурентное давление со стороны потребителей.

Модель, предложенная М. Портером, позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого им конкурентного давления и общую структуру конкуренции. Как правило, чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже уровень прибыли всех компаний — конкурентов.

Следующий этап анализа конкуренции в отрасли — определение положения конкурентов на рынке. Он реализуется на основе построения карты стратегических групп. Кроме того, для того, чтобы превзойти соперников надо понимать их стратегию, отслеживать и прогнозировать их действия.

## **Вопросы для самопроверки**

1. В каком случае конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли будет максимальной?
2. При каких условиях вероятность появления новых конкурентов увеличивается?
3. Назовите пример, когда конкурентное давление со стороны товаров-заменителей (поставщиков, потребителей) оказывает серьезное влияние на уровень конкуренции в отрасли.
4. Попробуйте построить карту стратегических групп для отрасли, Вам знакомой.
5. В какой ситуации спрогнозировать поведение конкурента не представляется возможным?

# **Тема 9. Анализ стратегического потенциала организации**

## **9.1. [Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации](#)**

[9.2. Стратегическая значимость ключевых элементов организации](#)

[9.3. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков](#)

[9.4. Использование ресурсов](#)

**Вопросы темы:** *Зачем нужен анализ внутренней среды организации? Из каких компонентов (факторов) состоит данный анализ? Какова стратегическая значимость ключевых элементов организации? Каковы этапы процесса оценки преимуществ и недостатков? Как анализировать результативность и эффективность использования ресурсов?*

## 9.1. Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации

Разработка вариантов стратегии организации имеет смысл только в том случае, когда существует уверенность, что предложенные варианты могут в той или иной мере быть осуществлены. Это возможно только тогда, когда проекты носят реалистичный, выполнимый характер. Степень реалистичности проекта стратегии определяется потенциалом развития организации, существующим в настоящее время, или перспективами укрепления позиций и расширения спектра. Возможности организации в осуществлении стратегических планов, как известно, определяются состоянием ее внешней и внутренней среды. Если внешняя среда характеризуется отношениями с поставщиками, заказчиками и конкурентами, то есть в конечном итоге возможностями и угрозами, то внутренняя среда — сильными и слабыми сторонами самой организации. Определение этих сторон называется **анализом организационных ресурсов**, или **внутренним анализом**.

**Внутренний анализ** — это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп, где важнейшими будут:

- ресурсы и организация корпорации;
- рынки и сбыт;
- финансирование;
- производство, операции и технические аспекты;
- персонал.

Рассмотрим последовательно компоненты, или факторы, каждой группы.

- **Ресурсы и организация корпорации:**

- образ и престиж корпорации;
- размеры корпорации;
- гибкие и подстраивающиеся структуры;
- эффективные исследования и разработки;
- эффективные системы управленческой информации;
- уровень подготовки высшего руководства;
- стандартные процедуры деятельности;
- система контроля и планирования.

- **Рынки и сбыт:**

- усилия, прилагаемые для успешной продажи, и послепродажное обслуживание;
  - знание потребностей покупателя;
  - широта ассортимента продукции компании;
  - качество и репутация продукции;
  - качество обслуживания покупателей;
  - эффективное распределение и размещение;
  - потенциал стимулирования спроса;
  - патентная защита.
- **Финансирование:**
    - гибкость структуры капитала;
    - общий финансовый потенциал;
    - структура роста;
    - финансовые масштабы;
    - отношение цены к прибыли на акцию;
    - объемы собственных средств;
    - дивидендная политика.
- **Производство, операции и технические аспекты:**
    - наличие материалов и материальные затраты;
    - затраты на производство и обработку;
    - поведение кривой роста производительности;
    - гибкость производственного процесса;
    - переработка побочных продуктов и отходов;
    - использование производственной интеграции;
    - характеристики технологий производства;
    - усилия по разработке продукции.
- **Персонал:**
    - навыки и опыт руководителей;
    - навыки и опыт рабочей силы;
    - затраты на рабочую силу и их динамика;
    - отношения с профсоюзами;
    - количество служащих и его изменение;
    - приверженность служащих интересам корпорации (организационный климат);
    - вид контракта со служащими;
    - уровень овладения несколькими профессиями.

Перечисленные выше факторы не исчерпывают тему анализа, однако представляют ключевые проблемы, которые нужно принимать во внимание при проведении внутреннего анализа. Далее мы рассмотрим эти проблемы подробнее.

Значение внутреннего анализа трудно переоценить. Как часть стратегического анализа он не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и дает организации идеи будущей стратегии, приспособлявая ее преимущества к благоприятным

возможностям окружающей среды в будущем. Он также позволяет компании учитывать и воздействовать на ее слабые стороны.

## 9.2. Стратегическая значимость ключевых элементов организации

Для рассмотрения **ключевых элементов внутреннего анализа** наиболее полезно принять во внимание следующую схему:

- цели (задачи);
- структура организации;
- финансовые ресурсы;
- трудовые ресурсы;
- производственная деятельность;
- сбыт;
- исследования и разработки;
- системы и процедуры.

**Цели (задачи)** часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Они должны сделать возможным измерение корпоративных показателей. Часто проводят разграничение между широкими и узкими, заявленными и реально существующими целями. В литературе по стратегическому менеджменту обычно под целями понимают жестко определенную последовательность действий для достижения конкретных, локальных целей. Однако есть и другое представление, трактующее цели широко, причисляя к ним, например, формулировку глобальных целей, которые могут быть более полезны для фокусировки стратегии, чем для использования в качестве средства измерения достижения целей. Нередко сделанные организацией заявления оцениваются по их внешней форме, эффектности. Поэтому важно проводить различие между поставленными и осуществимыми целями. Это положение подчеркивает тот факт, что заявленное — не эквивалент сделанному.

Деятельность организации должна рассматриваться с точки зрения иерархии целей. Она состоит из цепочки «конечная цель — средства ее достижения», в которую входит ряд конкретных и прагматически сформулированных целей. Цели более низкого порядка, таким образом, служат средством достижения желаемых целей более высокого порядка. Иерархия целей показывает, что они трансформируются в задачи более низкого порядка для функциональных служб или подразделений внутри организации. Между корпоративными и оперативными целями должна существовать внутренняя взаимосвязь.

**Структура организации.** Важнейшая цель внутреннего анализа — выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией, между которыми существует определенная связь. А. Чандлер, например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры и выделил несколько важных предположений:

Организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии централизованы. По мере развития организации появляется тенденция к децентрализации ее структурных подразделений. По мере того как организации становятся более дифференцированными в вопросах стратегии, они становятся более

свободными в выборе своих структур, используют менее жесткий контроль и более ценят информированность и творчество. Средствами решения таких задач является создание матричных и сетевых структур.

Процесс внутреннего анализа должен быть сосредоточен на вопросе, подходит ли структура организации следованию и реализации стратегии. **Анализ организационной структуры** — это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами. Для выяснения, в какой мере структура соответствует целям организации, целесообразно получить ответы на вопросы, подобные следующим:

- на основе каких принципов выделяются подразделения компании?
- какой объем продукции производят отдельные подразделения?
- соответствуют ли результаты деятельности этих подразделений показателям эффективности и прибыли, получаемым компанией в целом?

**Финансовые ресурсы**, как и структура, являются основой обеспечения стратегии корпорации. В этом контексте работа финансовых служб состоит из действий, связанных с финансированием производства компании и порядком использования этих средств. Оценка финансовой деятельности сосредотачивается на следующих вопросах:

- какие виды решений по финансированию и инвестированию выполняются финансовыми службами?
- каков состав капитала и какие воздействия это будет иметь на будущие выплаты и дивиденды?
- какие методы оценки и модели доступны для оценивания инвестиционных решений?
- сбор какой информации осуществляется финансовыми службами и как они обеспечивают стратегический процесс?
- какая информация и кому предоставляется финансовыми службами?

**Трудовые ресурсы.** Важнейшая задача деятельности в области трудовых ресурсов состоит в обеспечении того, чтобы организация располагала требуемым количеством персонала необходимого уровня и чтобы персонал соответствовал потребности стратегии.

В контексте реализации стратегии организации необходимы работники, которые обладают следующими качествами, способностями, навыками:

- привержены целям организации, верят в ее ценности;
- компетентны в работе;
- обеспечивают экономию затрат;
- могут обеспечить стратегическое изменение;
- обладают навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации.

Оценка работников должна определяться такими критериями, как прогулы, мораль, отношение к производству, активность работы в составе группы, освоение других специальностей и отношение к переменам.

**Производственная деятельность** является основной функцией любой организации и представляет собой превращение исходных материалов в товары и услуги, которые можно реализовать на рынке.

Стратегическая значимость производственной деятельности определяется следующим:

- гибкостью и готовностью к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность;
- наличием и быстрым внедрением в производство высоких технологий и автоматизации;
- удовлетворением потребностей и ожиданий покупателей;
- обеспечением высокого качества при минимальных затратах, а также быстрой и надежной доставкой товаров или услуг.

Стратегический анализ производственного процесса сосредотачивается на следующих аспектах:

- удельная и общая эффективность оборудования предприятия и его производительность;
- структура производственных затрат;
- проблема (дефицит или избыток) производственных мощностей;
- местоположение предприятия;
- эффективность обслуживания, контроля качества, запасов и планирования производства;
- квалификация производственного персонала.

**Сбыт.** Важная роль отдела маркетинга в процессе стратегического управления определяется следующими функциями:

- деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей покупателя;
- ответственностью за позиционирование товара или услуги на рынке;
- предоставлением важной информации руководству для процесса обеспечения стратегии;
- ответственностью за осуществление маркетинговой стратегии организации, за функционирование всего маркетингового комплекса.

**Маркетинговый комплекс** (товар, цена, место и стимулирование) является уникальным для каждой организации и для потребностей каждого сегмента рынка. Использование в своей деятельности маркетингового комплекса позволяет организации добиться конкурентного преимущества.

**Исследования и разработки.** Наиболее успешные организации постоянно вводят прогрессивные новшества во все области деятельности. Собственные исследования и разработки являются одним из путей к этому. Необходимость исследований и разработок для организаций вызывают обстоятельства, когда исследования и разработки:

- подразумевают вложения, для которых необходимо найти соответствующий им уровень финансирования;
- обеспечивают другие стратегии или методы их обеспечения, касающиеся совершенствования продукции.

Ключевое стратегическое решение предполагает ответы на вопросы, сколько расходовать на исследования и разработки и как распределять эти ресурсы. Вопросы,

которые нужно учитывать, когда оценивается подобная деятельность, включают следующие:

- Имеют ли исследования и разработки четкую рыночную ориентацию?
- Какова технологическая компетенция данной службы?
- Каков уровень знаний и опыта тех, кто руководит и проводит исследования и разработки?
- Пригодна ли структура исследований и разработок?
- Насколько успешна деятельность службы по исследованиям и разработкам?

**Системы и процедуры.** Эта область ресурсов в организации часто не принимается во внимание, но она является важной их частью. Прежде всего, необходимо выделить наиболее важные системы: информационные, коммуникаций, составления сметы. Чтобы оценить стратегическое значение этих основных организационных систем, надо ответить на нижепоставленные вопросы.

#### **Информационные системы:**

- соответствуют ли они стратегическим потребностям организации?
- в правильной ли форме предоставляется информация?
- обладает ли система способностью предоставлять информацию в реальном времени?
- доступна ли информация там и тогда, когда она необходима?
- гибка ли и приспособляема ли система?
- может ли она справиться с новыми данными и обработать их?

#### **Системы коммуникаций:**

- насколько действенно и эффективно работают системы коммуникаций?
- имеются ли в организации горизонтальные системы коммуникаций?
- имеются ли какие-либо структурные препятствия для эффективной коммуникации?
- насколько развита система неформальных коммуникаций?
- соответствует ли система коммуникаций стратегическим потребностям организации?

#### **Системы составления сметы:**

- позволяют ли они устанавливать разумные цены на новую продукцию, заранее определить эффект предлагаемых изменений в продажах или ожидаемых изменений в затратах?
- позволяют ли они оценить влияние решений об уровне обслуживания с точки зрения затрат?
- позволяют ли они определить воздействие решений о капиталовложениях на прибыль и убытки?
- дают ли они адекватные, точные и своевременные прогнозы?

**Целью внутреннего анализа** является устранение разногласий между системными и стратегическими задачами организации.

## 9.3. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков

До настоящего времени рассматривались аспекты, которые необходимо принимать во внимание при проведении внутреннего анализа. Обобщим включенные в него **пять этапов**, используя методику, предложенную Г. Стивенсоном.

1. Определяется, какие характеристики (атрибуты) организации должны быть оценены. Список может быть весьма значительным, но он ограничивается, во-первых, определенными для стратегического анализа задачами исследования внутреннего организационного окружения и, во-вторых, финансовыми возможностями для проведения сложного и дорогостоящего исследования.
2. Уясняется, с какими организационными единицами имеем дело.

Чаще всего рассматриваются **три организационных уровня**:

- отделы (цеха);
- участки;
- отдельные служащие.

3. Уточняется, какие типы измерений могут производиться. Используются **три типа измерений**:

- наличия атрибута;
- действенности (результативности) атрибута;
- эффективности атрибута.

4. Определяется, какие критерии используются для оценки сильных или слабых сторон. Например:

- исторический опыт компании;
- прямая конкуренция;
- конкуренция внутри организации;
- мнение консультантов;
- мнение директоров;
- нормативные оценки, основанные на литературе по стратегии;
- специфические задачи, такие как смета.

5. Уточняется, каким образом организация может получить информацию для того, чтобы сделать такую оценку.

Возможно использование широкого спектра источников, однако **основными являются** следующие:

- контакты с покупателями;
- личное наблюдение;
- опыт;
- системы контроля;
- совещание;
- официальные экономические показатели;
- служащие;

- высшее руководство;
- собрание совета;
- консультанты;
- журналы и книги.

## 9.4. Использование ресурсов

Портер считает, что при проведении анализа внутренних ресурсов необходимо исследовать и использование ресурсов, которые определяются результативностью и эффективностью.

**Результативность использования ресурсов** определяется независимо от их назначения. Наиболее **общие показатели результативности**.

- **Прибыльность.** Это обобщающий показатель результативности, подходящий для коммерческих организаций. Его следует использовать в тесной связи с другими финансовыми показателями, такими как оборачиваемость запасов и период погашения дебиторской задолженности. Прибыльность дает представление о результативности использования конкретных видов ресурсов.
- **Оборотный капитал.** Исследование этого параметра результативности использования ресурсов может показать, как финансовые ресурсы используются с точки зрения стратегии организации. Важным является требование поддержания низкого уровня оборотного капитала.
- **Производительность труда.** Показатель отражает результативность использования трудовых ресурсов организации. Специфическими индикаторами могут быть производительность в расчете на одного работающего, уровень прогулов и опозданий, относительная численность различных подразделений и соотношение между сотрудниками основного и неосновного производств.
- **Материалоёмкость.** Этот показатель выходит на первый план в случаях, когда сырье или энергия являются основными составляющими себестоимости.
- **Загрузка производственных мощностей.** Этот показатель становится одним из основных в тех случаях, когда накладные расходы являются основными в себестоимости.

Эффективность использования ресурсов показывает, используются ли ресурсы организации по целевому назначению. Выделим следующие **показатели эффективности**.

- **Использование капитала.** Конкретные области анализа в этом случае включают в себя вопросы изменения структуры капитала компании, допустимые показатели прибыльности, а также степень сложности получения средств для запланированных инвестиций.
- **Использование трудовых ресурсов.** Исследуются такие области, как гибкость трудовых ресурсов, характер системы оплаты труда, размеры рабочих бригад, типы систем контроля на местах, уровень руководства в критические моменты, уровни внутреннего соперничества и сотрудничества.

- **Использование финансовых систем.** Области исследования включают соответствие нуждам компании системы калькуляции затрат, степени ее соответствия требованиям стратегии, способа составления сметы, применения методов оценки инвестиций.
- **Использование возможностей маркетинга.** Конкретные показатели могут включать расходы на рекламу в процентах от оборота, объем продаж на одного продавца, затраты на распределение в процентах от оборота, эффективность рекламы и т.п.

Приведенные показатели всего лишь образец, и в каждом данном случае разработчики стратегии могут найти более подходящие параметры для решения конкретных задач, связанных с исследованием внутренней среды организации.

## Выводы по теме

Важным этапом стратегического анализа является исследование внутренней среды организации. Оно предполагает изучение организационных ресурсов, рынков и сбыта, источников финансирования, производства, операций и технологий.

Ключевые элементы стратегического анализа определяются как организационные цели и задачи, финансовые ресурсы, система сбыта, характер производственной деятельности, исследования и разработки, организационная структура, трудовые ресурсы, системы и процедуры.

Внутренний анализ предполагает осуществление ряда этапов. Они включают выяснение стратегически важных характеристик организации, анализ организационных уровней, определение типов изменений, формулирование критериев оценки сильных и слабых сторон организации.

Анализ использования ресурсов предполагает оценку результативности (прибыльность, оборотный капитал, производительность труда, материалоемкость, загрузка мощностей) и эффективности (использование капитала, использование персонала, использование способов производства, использование нематериальных активов).

Важная роль в процессе внутреннего анализа отводится финансовому анализу, в частности, определению объема продаж, удельной прибыли, потока денежных средств.

Внутренние ресурсы оцениваются методами анализа портфеля и анализа навыков.

## Вопросы для самопроверки

1. Как Вы понимаете термин «анализ внутренней среды организации»?
2. Каковы основные цели анализа внутренней среды организации?
3. Перечислите компоненты анализа внутренней среды организации.
4. Перечислите ключевые элементы организации.
5. Назовите этапы процесса оценки преимуществ и недостатков организации.
6. В чем различие между «результативностью» и «эффективностью» использования ресурсов?

## Тема 10. Анализ соответствия стратегии

- 10.1. [Анализ эффективности существующей стратегии](#)
- 10.2. [SWOT-анализ](#)
- 10.3. [Стратегический анализ издержек](#)
- 10.4. [Оценка устойчивости конкурентной позиции](#)
- 10.5. [Анализ стратегических проблем](#)

**Вопросы темы:** *Что такое анализ соответствия стратегии? Какие этапы включает в себя данный анализ? Какие показатели используются при анализе эффективности существующей стратегии? Что такое SWOT-анализ? Как оценивать конкурентоспособность компании по ценам и издержкам? Как оценить устойчивость конкурентной позиции компании? Что включает в себя анализ стратегических проблем организации?*

### 10.1. Анализ эффективности существующей стратегии

**Цель** данного анализа заключается в определении соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям. Анализ включает в себя **пять этапов**.

1. Анализ эффективности существующей стратегии организации.
2. SWOT-анализ.
3. Оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам.
4. Оценка устойчивости конкурентной позиции организации.
5. Анализ стратегических проблем организации.

Для оценки эффективности существующей стратегии могут быть использованы следующие показатели:

- рост объема продаж организации по сравнению с ростом объема продаж в среднем по отрасли, увеличение (уменьшение) доли рынка по сравнению с конкурентами;
- изменение прибыли и других экономических показателей организации и их сравнение с аналогичными показателями конкурентов;
- изменение финансового состояния организации и ее кредитного рейтинга;
- динамика курса акций организации и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров;
- репутация и имидж организации у потребителей;
- лидерство организации в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов, уровне цен, скорости выведения на рынок новых товаров и других параметрах, на основе которых потребители выбирают торговую марку.

**Устойчивое финансовое и рыночное положение компании** — лучший показатель качественно разработанной и грамотно реализуемой стратегии. **Неустойчивое положение компании** — верный признак слабой стратегии, плохой ее реализации или того и другого вместе.

## 10.2. SWOT-анализ

**SWOT-анализ** (SWOT — аббревиатура от английских слов *Strengths* — «сильные стороны», *Weaknesses* — «слабые стороны», *Opportunities* — «возможности», *Threats* — «угрозы») представляет собой оценку сильных и слабых сторон организации, ее внешних возможностей и угроз. **Целью** его проведения является исследование фактического положения и стратегических перспектив фирмы на основе изучения ее сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и факторов риска.

**Общий принцип**, лежащий в основе SWOT-анализа, гласит: при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутреннего состояния фирмы (т.е. баланса ее сильных и слабых сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции). При этом стратегия организации должна быть направлена на максимально эффективное применение имеющихся ресурсов, использование рыночных возможностей и избежание угроз. Пример матрицы SWOT-анализа представлена в табл. 10.1.

Таблица 10.1

### Матрица SWOT-анализа

Ранг важно-сти	Потенциальные сильные стороны компании	Ранг важно-сти	Потенциальные слабые стороны компании
1	Известный лидер рынка в отрасли	1	Отсутствие четкой стратегии
2	Высокая квалификация производственного и управленческого персонала	2	Невысокая рентабельность производства
3	Получение экономии от больших объемов и масштабов производства	3	Невысокий уровень маркетинга
4	Наличие краткосрочной стратегии развития предприятия	4	Отсутствие достаточного финансирования
5	Большой опыт и хорошее знание местного рынка	5	Отсутствие запаса в разработке новых моделей товара
Ранг важно-сти	Потенциальные внешние возможности компании	Ранг важно-сти	Потенциальные внешние угрозы компании
1	Наличие неудовлетворенного спроса в том или ином сегменте рынка	1	Экономический и финансовый кризис в стране
2	Государственная поддержка отрасли (предприятия)	2	Появление новых конкурентов
3	Наличие на рынке труда квалифицированного персонала	3	Возрастание влияния поставщиков на цену и качество материалов и комплектующих изделий
4	Стремление поставщиков	4	Рост продаж товаров-заменителей

	(дистрибьюторов) к интеграции		
5	Рост доходов потребителей продукции (экономический рост)	5	Сокращение потребностей и спроса населения на данную группу товаров

**Сильные стороны компании** — это внутренние преимущества, которые существуют в компании.

**Слабые стороны компании** — это внутренние проблемы компании, которые могут негативно повлиять на ее будущее. Слабые стороны не обязательно делают организацию конкурентно уязвимой: это зависит от их конкурентной значимости и способности компании компенсировать их за счет других ресурсов.

**Внешние возможности компании** — это благоприятные шансы, предоставляемые внешней средой, которые могут и должны быть использованы. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как очень привлекательными (абсолютно необходимо использовать), так и не представляющими интереса (в самом конце списка приоритетов).

**Внешние угрозы компании** — это возможные внешние события или перемены в будущем, которые могут негативно повлиять на деятельность организации.

Выявленные сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, после занесения в матрицу SWOT-анализа, тщательно изучаются и ранжируются.

После этого определяется:

- насколько реализуемая фирмой стратегия соответствует ее внутренним ресурсам, рыночным возможностям и угрозам;
- какие ресурсы понадобятся фирме в будущем для реагирования на изменения во внешней среде и обеспечения удовлетворительного уровня прибыли;
- сохранятся ли сегодняшние сильные стороны фирмы в будущем;
- есть ли в ресурсной базе фирмы пробелы, которые необходимо заполнить;
- надо ли фирме рассмотреть новые конкурентные возможности;
- какие виды сильных сторон и возможностей играют главную роль, а какие второстепенную.

При этом необходимо сопоставить сильные стороны с возможностями и угрозами (**S — O, S — T**), и слабые стороны с возможностями и угрозами (**W — O, W — T**). Необходимо выяснить, как именно может повлиять на компанию реализация угроз и можно ли использовать благоприятные внешние возможности. После чего по каждому из данных сопоставлений сделать вывод, о том, что нужно делать, чтобы улучшить конкурентную позицию организации и избежать внешних угроз.

SWOT-анализ должен дать исчерпывающее описание состояния организации. Если руководство не знает ее сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую реальному положению фирмы.

### 10.3. Стратегический анализ издержек

Случается, что на рынок выходит новая организация с очень низкими ценами или конкурент резко снижает цены на свои товары. Это не обязательно означает политику демпинга для захвата доли рынка, возможно у него просто низкие издержки. В такой ситуации выявляется один из самых значимых показателей стратегического положения компании — ее способность конкурировать по ценам и издержкам.

Даже если конкуренты поставляют конечным потребителям одинаковые товары, расходы у них почти всегда разные. Чтобы сохранить конкурентоспособность, фирма должна поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов или ниже. Для оценки конкурентоспособности организации по ценам и издержкам используется метод, базирующийся на сравнении удельных затрат компании в различных видах деятельности с аналогичными показателями конкурентов и выявлении видов деятельности, в которых она опережает конкурентов или отстает от них. Стратегический анализ издержек реализуется в **следующей последовательности**.

#### **Построение внутрифирменных цепочек ценности организации и фирм-конкурентов**

Внутрифирменная цепочка ценности включает все виды деятельности, функции и процессы, осуществляемые компанией, от разработки до доставки товара конечному потребителю. Стандартную **внутрифирменную цепочку ценности** можно представить в виде схемы (рис. 10.1).

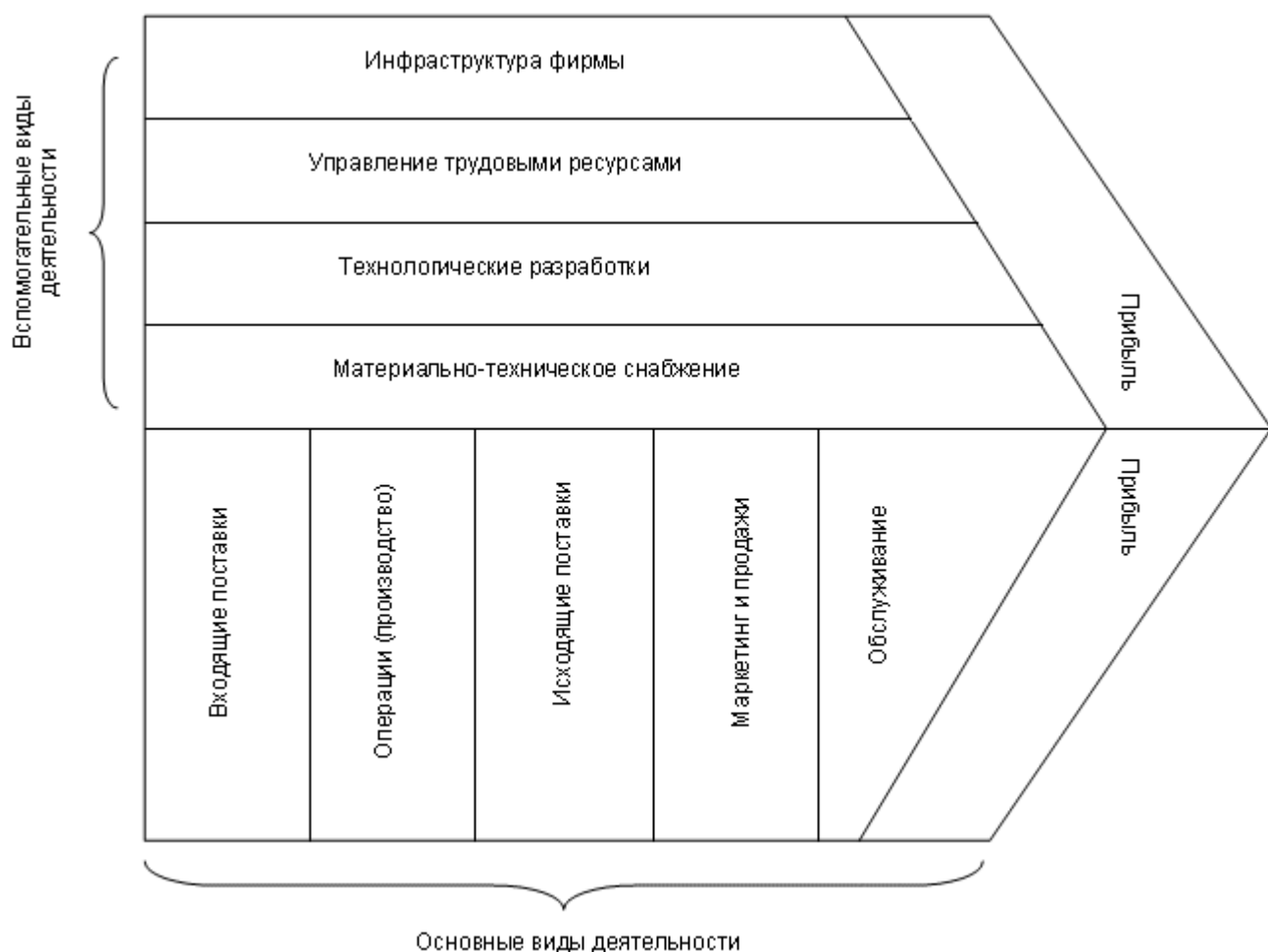


Рис. 10.1. Стандартная внутрифирменная цепочка ценности

### Построение отраслевых цепочек ценности

Различия в ценах и издержках компаний-конкурентов возникают не только из-за разницы в их внутриорганизационных затратах, но и за счет деятельности поставщиков или дистрибьюторов. Для точной оценки конкурентоспособности организации по издержкам необходимо сопоставить весь процесс создания стоимости, принимая во внимание цепочки ценностей поставщиков и дистрибьюторов, как показано на рис. 10.2.

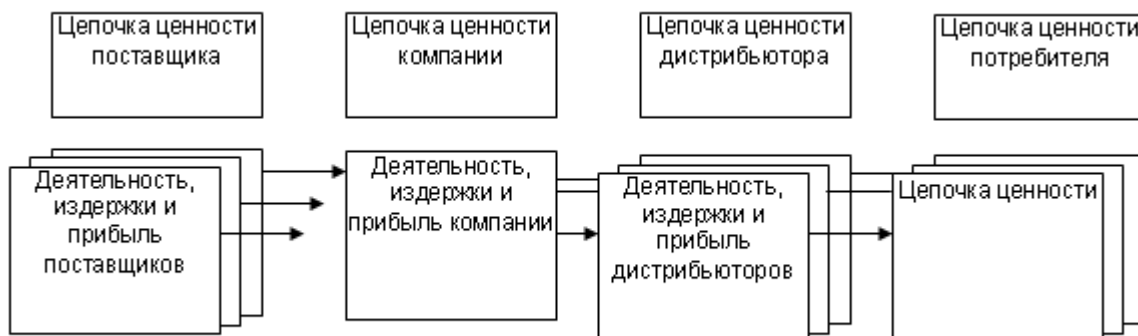


Рис. 10.2. Стандартная отраслевая цепочка ценности

Сбор данных об анализируемых фирмах, необходимых для построения цепочек ценности, осуществляется по тем же направлениям, которые рассматривались в Теме 8 (п. 8.3).

### Сравнение издержек фирм–конкурентов по основным видам деятельности

Сравнение затрат фирм–конкурентов осуществляется на основе преобразования данных бухгалтерского учета об издержках в каждом звене цепочки ценности организаций в данные об издержках по различным видам деятельности. При этом затраты оцениваются по операциям, имеющим разное экономическое содержание, и по видам деятельности, затраты на которые составляют значительную долю в общих издержках компании.

Для оценки конкурентоспособности, издержки организации по всем видам деятельности сравниваются с аналогичными затратами конкурентов. При этом необходимо сопоставлять затраты на предоставление товаров или услуг четко обозначенной группе покупателей или конкретному сегменту рынка, так как преимущества или недостатки по издержкам обычно различны для разных товаров одного ассортимента, для разных групп потребителей и для разных географических рынков.

### Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации

Опираясь на рис. 10.2, можно выделить **три звена отраслевой цепочки ценности**, где могут наблюдаться существенные различия в издержках конкурирующих организаций:

1. на этапе поставщиков;
2. во внутренней деятельности;
3. на этапе оптовых и розничных продавцов.

На основе результатов предыдущих этапов анализа определяется, в каких из этих звеньев фирма уступает конкурентам, в каких опережает их и разрабатываются меры по повышению ее конкурентоспособности.

В частности, для **сокращения издержек на этапе поставщиков** можно:

- попытаться договориться с ними о более выгодных ценах;
- советоваться с ними по поводу разработки дизайна изделий и подбора

- материалов, чтобы помочь им снизить издержки, а, следовательно, и цены;
- перейти на более дешевые товары-заменители;
- выявить взаимовыгодные возможности снижения издержек (например, организовать поставку точно в срок для сокращения запасов материалов на складах и соответственно затрат на их содержание);
- приобрести одну из компаний — поставщиков, чтобы получить контроль над стоимостью приобретаемых ресурсов и т.д.

Для **сокращения внутренних издержек** необходимо:

- внедрять лучшие отраслевые стандарты в процессы и виды деятельности, и в первую очередь в те, издержки по которым превышают уровень конкурентов;
- исключить затратные виды деятельности, модифицируя цепочку ценности компании;
- переместить наиболее затратные виды деятельности в географические районы, где их можно выполнять дешевле;
- выявить виды деятельности, которые при выполнении подрядчиками и поставщиками обходятся дешевле;
- инвестировать средства в высокопроизводительные и экономичные технологии;
- совершенствовать самые затратные этапы технологического процесса;
- упростить конструкцию товара, сделать его более технологичным и экономичным в изготовлении;
- компенсировать высокие издержки в одном звене цепи, снижая их в других.

Для **сокращения издержек на этапе распространения** необходимо:

- воздействовать на продавцов с целью снижения их наценок на реализуемый товар;
- наладить с ними тесный контакт для поиска взаимовыгодных возможностей снижения затрат;
- перейти к более дешевым каналам распространения товаров (например, торговле через Интернет) или создать собственную торговую сеть.

Таким образом, **основной целью сравнительного анализа издержек** является выявление оптимального алгоритма выполнения того или иного вида деятельности, выбор самого эффективного способа минимизации издержек, определение путей повышения конкурентоспособности фирмы по издержкам в видах деятельности, где издержки оказались выше, чем у других организаций.

## 10.4. Оценка устойчивости конкурентной позиции

**Оценка устойчивости конкурентной позиции компании** по сравнению с основными соперниками осуществляется с помощью **метода «оценки конкурентной силы организации»** в следующей последовательности:

- Формируется список ключевых факторов успеха организаций, работающих в данной отрасли (около 10-ти показателей).
- Производится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю по десятибалльной шкале и расчет весовых коэффициентов, учитывающих различную важность ключевых факторов успеха для достижения устойчивой

конкурентной позиции. Сумма весовых коэффициентов по всем показателям должна быть равна 1.

- Определяется взвешенная оценка по отдельным факторам путем умножения оценки фирмы по данному показателю на ее вес.
- Рассчитывается общая сумма оценок по каждой фирме, определяющая показатель конкурентной силы каждой из них.
- Составляется заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или слабости исследуемой организации с выявлением конкретных областей, где она опережает или отстает от конкурентов.

Пример оценки конкурентной силы компании «1» представлен в табл. 10.2.

По данным табл. 10.2, компания «1» занимает третью позицию в отрасли, уступая лидеру компании «2» и второй по значимости компании «3», и значительно опережая компании «4» и «5». Для укрепления конкурентной позиции компании «1» необходимо за счет реализации инновационного потенциала, значительного повышения производственных и финансовых возможностей снизить издержки и улучшить обслуживание клиентов, поддерживая качество товара и имидж на высоком уровне.

Таблица 10.2

#### Определение конкурентной силы компании «1»

Ключевые факторы успеха	Вес	Компания «1»	Компании-конкуренты			
			«2»	«3»	«4»	«5»
Качество и характеристики товара	0,1	8 / 0,8	5 / 0,5	10 / 1	1 / 0,1	6 / 0,6
Имидж	0,1	8 / 0,8	7 / 0,7	10 / 1	1 / 0,1	6 / 0,6
Производственные возможности	0,1	2 / 0,2	10 / 1	4 / 0,4	5 / 0,5	1 / 0,1
Использование технологий	0,05	10 / 0,5	1 / 0,05	7 / 0,35	3 / 0,15	8 / 0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	9 / 0,45	4 / 0,2	10 / 0,5	5 / 0,25	1 / 0,05
Инновационные возможности	0,05	9 / 0,45	4 / 0,2	10 / 0,5	5 / 0,25	1 / 0,05
Финансовое положение	0,1	5 / 0,5	10 / 1	7 / 0,7	3 / 0,3	1 / 0,1
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5 / 1,5	10 / 3	3 / 0,9	1 / 0,3	4 / 1,2
Обслуживание клиентов	0,15	5 / 0,75	7 / 1,05	10 / 1,5	1 / 0,15	4 / 0,6
Сумма весов	1,0	—	—	—	—	—
Общая взвешенная сумма	—	5,95	7,7	6,85	2,1	3,7

*Шкала оценок: 1 — очень плохо, 10 — очень хорошо.*

Если организация имеет наивысшую взвешенную оценку по одному из рассматриваемых показателей, то данный фактор является ее конкурентным преимуществом. Его размер характеризуется разницей между оценкой компании и оценками ее конкурентов. Сумма взвешенных оценок по всем показателям организации дает общую оценку ее конкурентной силы. Сравнение общих взвешенных оценок показывает, у каких конкурентов наиболее сильное или слабое положение на рынке и насколько велико конкурентное преимущество одних компаний над другими.

Использование вышеизложенной методики позволяет:

- определить положение организации относительно основных конкурентов;
- уточнить, имеет ли компания преимущество или отставание по отношению к каждому из них;
- оценить положение организации по каждому ключевому фактору успеха;
- выявить, в чем компания сильна или слаба и по отношению к конкурентам.

Знание слабых и сильных сторон организации необходимо для выработки стратегии, способной в долгосрочном периоде улучшить ее конкурентную позицию. Фирма должна превратить свои сильные стороны в устойчивое конкурентное преимущество и предпринимать стратегические действия, направленные на устранение недостатков. Оценка конкурентной силы показывает, победа над каким конкурентом наиболее вероятна и каковы его самые уязвимые места. Если у организации значительный перевес в областях, где конкуренты слабы, она может предпринять наступление, используя их слабости.

## 10.5. Анализ стратегических проблем

Заключительная **аналитическая задача**, решаемая в рамках исследования ресурсов и возможностей организации, состоит в выявлении стратегических проблем, которые могут ей помешать достичь успеха. Обнаружение проблем предполагает обобщение результатов предыдущего анализа и изучение следующих вопросов.

- Соответствует ли применяемая организацией стратегия целям упрочнения и улучшения ее рыночной позиции с учетом влияния пяти факторов конкуренции и, в первую очередь, тех из них, влияние которых усиливается?
- Уязвимы ли позиции компании перед действиями конкурентов?
- Необходима ли корректировка нынешней стратегии организации с учетом движущих сил отрасли?
- Соответствует ли действующая стратегия компании ключевым факторам успеха отрасли в будущем?
- Существует ли возможность использования сильных сторон и возможностей организации при реализации сегодняшней стратегии?
- Каковы приоритетные и второстепенные возможности компании, и каковы перспективы их реализации при имеющихся ресурсах и возможностях?
- Существуют ли возможности защиты от внешних угроз?
- Есть ли у организации конкурентные преимущества?
- Существует ли необходимость преодоления конкретных недостатков?
- Каковы преимущества и недостатки реализуемой (сегодняшней) стратегии?

Изучение этих вопросов показывает, следует ли организации продолжить реализацию существующей стратегии, с внесением при необходимости незначительных изменений, или стратегия требует кардинального пересмотра.

## **Выводы по теме**

Анализ соответствия стратегии включает в себя пять этапов:

1. Анализ эффективности существующей стратегии организации.
2. SWOT-анализ.
3. Оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам.
4. Оценка устойчивости конкурентной позиции организации.
5. Анализ стратегических проблем организации.

SWOT-анализ (SWOT — аббревиатура от английских слов Strengths — «сильные стороны», Weaknesses — «слабые стороны», Opportunities — «возможности», Threats — «угрозы») представляет собой оценку сильных и слабых сторон организации, ее внешних возможностей и угроз. Целью его проведения является исследование фактического положения и стратегических перспектив фирмы на основе изучения ее сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и факторов риска.

Полезным методом анализа ресурсов в стратегическом плане является метод построения цепочки создания ценности. Метод, предложенный М. Портером, предполагает разграничение основной и вспомогательной деятельности. Основная деятельность группируется из пяти областей: входящие поставки, операции (производство), исходящие поставки, маркетинг и продажи, обслуживание. Вспомогательная — материально-техническое снабжение, технические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы.

Оценка устойчивости конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками осуществляется с помощью метода «оценки конкурентной силы организации».

Заключительная аналитическая задача, решаемая в рамках исследования ресурсов и возможностей организации, состоит в выявлении стратегических проблем, которые могут ей помешать достичь успеха.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Перечислите этапы анализа соответствия стратегии.
2. Какие факторы следует учитывать при составлении SWOT-анализа?
3. Какие выводы позволяет сделать проведение SWOT-анализа?
4. Назовите основные показатели, используемые при анализе эффективности существующей стратегии?
5. Для чего необходимо построение цепочки ценности организации?
6. В чем суть метода «оценки конкурентной силы организации»?
7. Какие вопросы необходимо исследовать при анализе стратегических проблем?

## Тема 11. Анализ групп влияния

[11.1. Определение групп влияния](#)

[11.2. Типичные интересы основных групп влияния](#)

[11.3. Управление стейкхолдерами](#)

**Вопросы темы:** *Что такое «стейкхолдеры»? Какие выделяют группы влияния в стратегическом процессе? Как учитывать интересы стейкхолдеров? Как можно использовать интересы групп влияния в стратегическом процессе? Как управлять стейкхолдерами?*

### 11.1. Определение групп влияния

Существует множество определений стейкхолдеров (групп влияния), или, как их иногда называют, «участников коалиции», однако определим их как любую группу или индивида, которые могут влиять на деятельность организации. Теория стейкхолдеров утверждает, что цели организаций должны принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции. Относительная власть различных групп влияния является ключевым моментом при оценке их значения, и организации часто ранжируют их по отношению друг к другу, создавая иерархию относительной важности. Между стейкхолдерами также могут существовать определенные отношения, которые не всегда носят кооперативный характер, а могут быть и конкурентными. Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию эволюции организации. Такое целое называется **«коалицией влияния»** или **«коалицией участников бизнеса»** организации.

Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации.

Можно разделить стейкхолдеров на **четыре главные категории**:

1. группы влияния, финансирующие предприятие;
2. менеджеры, которые руководят им;
3. служащие, работающие на предприятии;
4. экономические партнеры.

Последняя категория включает как покупателей и поставщиков, так и другие экономические субъекты. Каждая из этих групп имеет различные параметры измерения деятельности, что будет оказывать влияние на уровень ставящихся ими задач.

**Высшее руководство.** Современные представления предполагают, что не владельцы, а высшее руководство имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией. Владение и управление не идут рука об руку. Часто случается, что владельцы не посещают ежегодные общие собрания и высшее руководство располагает свободой в преследовании своих интересов. Поэтому топ-менеджеры могут самостоятельно осуществлять следующие важные действия:

- получать большую зарплату, выплаты в виде различных бонусов и менять структуру организации в соответствии с собственными интересами;
- запускать одобренные ими проекты;
- получать выгоду от различных видов деятельности.

Предполагается, что высшие руководители могут преследовать свои цели через задачу компании по максимизации доходов от продаж. Аргументом является то, что возросшие продажи означают больший престиж, более высокое жалование, более выгодное положение в сделках с финансовыми учреждениями и легче управляемый персонал.

**Работники.** Компания ставит задачи и действует в ответ на оказываемые персоналом управления влияние и действия.

**Покупатели.** Покупатели ожидают от организации продукты или услуги, которые представляют собой блага за их деньги. Они заинтересованы в том, чтобы продукты (услуги), которые они приобретают, повышали их уровень жизни соразмерно уплаченной цене.

**Поставщики.** Проблема взаимоотношения «организация-поставщик» не является достаточно хорошо теоретически разработанной. Однако М. Портер указывает, что поставщиков заботит их власть в отношении организации. Они учитывают уровень заменяемости продуктов различных поставщиков, их концентрацию, существование затрат на смену поставщиков и создание отношения зависимости (затраты, связанные с переходом от одного поставщика к другому).

## 11.2. Типичные интересы основных групп влияния

Поведение **групп влияния** определяется их интересами. Эти интересы относительно стабильны во времени, и различные группы готовы прилагать разные усилия для давления на организацию с целью скорректировать организационное поведение в соответствии с этими интересами.

### **Акционеры:**

- размер годового дивиденда;
- повышение стоимости их акций;
- рост стоимости компании и ее прибыль;
- колебания цен на акцию.

### **Институциональные инвесторы:**

- размер инвестиций с высоким уровнем риска;
- ожидание высокой прибыли;
- сбалансированность их инвестиционного портфеля.

### **Менеджеры высшего звена:**

- размеры их жалования и премий;
- виды возможных дополнительных доходов;
- социальный статус, связанный с работой в компании;

- уровни ответственности;
- количество и острота служебных проблем.

**Работники:**

- гарантии занятости;
- уровень реальной заработной платы;
- условия найма;
- возможности продвижения по службе;
- уровень удовлетворения работой.

**Потребители:**

- желаемые и качественные продукты;
- приемлемые цены безопасность продуктов;
- новые продукты в подходящие сроки;
- разнообразие выбора.

**Дилеры-распространители:**

- послепродажное обслуживание;
- своевременность и надежность поставок;
- качество поставляемого продукта (услуги).

**Поставщики:**

- стабильность заказов;
- оплата в срок и по условиям договора;
- создание отношений зависимости от поставок.

**Финансисты корпорации:**

- способность выплатить займы;
- своевременная выплата процентов;
- хорошее управление движением денежных средств.

**Представители государственной и муниципальной властей:**

- обеспечение занятости;
- выплата налогов;
- соответствие деятельности требованиям закона;
- вклад в экономический рост региона;
- вклад в местный бюджет.

**Социальные и общественные группы:**

- забота об окружающей среде;
- поддержка местной общественной деятельности;

- проведение акций социальной ответственности;
- требование прислушиваться к группам влияния.

### 11.3. Управление стейкхолдерами

Установление приоритетов относительно различных **групп стейкхолдеров** позволяет определить, какое им следует уделять внимание во время разработки плана управления корпорацией, выработки стратегий и реализации намерений. Определение приоритетов среди стейкхолдеров порождает также идеи относительно типов стратегий, которые в наибольшей степени подходят для управления ими. При этом необходимо учитывать, что высокоприоритетные стейкхолдеры имеют большее экономическое и политическое влияние на организацию. Эти стейкхолдеры должны получить главный приоритет также и при стратегическом планировании, поскольку они оказывают большее влияние на неопределенность деловой окружающей среды, с которой приходится иметь дело фирме. Иными словами, речь идет о способности фирмы определить успешный курс в окружающей среде.

**Приоритет** — это также вопрос стратегического выбора. Например, та или иная группа стейкхолдеров, действующая в интересах определенных кругов, будь то религиозные интересы или охрана окружающей среды, может получить высокий приоритет, определяемый оценкой ситуации, которую дает финансовый директор компании. Некоторые компании, например, представляют свои приоритеты в виде заявления о миссии корпорации или публично объявленных целей.

Организации используют **два основных метода отношений с внешними стейкхолдерами**.

- **Первый метод** заключается в установлении партнерских связей со стейкхолдерами.
- **Второй метод** представляет собой попытку защиты организации от неопределенности окружающей среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ. Эти приемы смягчают толчки, которые, возможно, были бы более ощутимы при контакте организации с элементами внешней среды. Это такие традиционные методы управления стейкхолдерами, как маркетинговые исследования, создание специальных отделений, контролирующими отдельные сегменты окружающей среды, усилия по обеспечению согласительных процедур, реклама и связи фирмы с общественностью.

Такие методы являются достаточно распространенными и действенными и должны использоваться в подходящих случаях. Однако в последнее время акценты управления посредниками смещаются от защиты компании от «неожиданностей» со стороны стейкхолдеров к рассматриванию их в качестве «почти членов» самой организации. Рассмотрим **особенности управления традиционными стейкхолдерами**.

**Покупатели.** Стратегия и тактика работы с важными покупателями включает в себя совместные заседания для определения движущих сил изменения бизнеса, обоюдные усилия по разработке продукции и рынка, увеличению коммуникативных связей, использованию общих площадей и совместные программы обучения и обслуживания. Укрепление связей с покупателями часто дает значительную выгоду.

**Поставщики.** Многие фирмы привлекают стратегически важных поставщиков к процессу разработки продукции и производству. Большинство фирм, которые используют метод «точно-в-срок», когда комплектующие, производимые поставщиками, подаются непосредственно в сборочные цеха, минуя склад, включают поставщиков в свои внутренние процессы.

**Конкуренты.** Конкуренты являются сложной проблемой, поскольку часто бывает так, что в интересах одного конкурента заставить дрогнуть другого. Однако конкуренты объединяют усилия для борьбы с угрозой появления инновационных продуктов третьей стороны, для успешного прохождения жизненных циклов и для скачка вперед на основе новых технологий. Конкурирующие организации формируют союзы для ускорения технологического прогресса и разработки новой продукции, для выхода на новые или зарубежные рынки, для поиска широкого круга новых возможностей. Иногда скрытой мотивацией образования стратегических альянсов является достижение более выгодных начальных условий соревнования с другими, не принадлежащими альянсу компаниями. Иногда сотрудничество определяется необходимостью выработки общих стандартов, созданием общей системы сервисного обслуживания и т.д.

В условиях олигополии, где несколько крупных компаний-конкурентов управляют отраслью, главные фирмы могут сотрудничать в установлении цен. Официальное сотрудничество в области установки цен называется **ценовым сговором**. Во многих развитых странах такая деятельность считается противозаконной. Однако фирмы все равно могут сотрудничать неформально, осторожничая и не слишком сбрасывая цены, чтобы не начать ценовую войну, так как ценовые войны могут разрушить структуру доходов всех фирм данной отрасли промышленности. Чтобы этого не произошло, некоторые отрасли утверждают **ценового лидера** (обычно одну из крупнейших фирм), устанавливающего ценовую модель, которой затем следуют остальные.

Конкуренты могут также объединяться в союзы для влияния на других стейкхолдеров, таких как государственные учреждения, группы активистов, профсоюзы или муниципальные организации. Такие альянсы со временем становятся частью политической стратегии организации.

Совместные действия могут включать членство в торговых ассоциациях, торговых палатах, в промышленных и трудовых комиссиях. Фирмы объединяются в ассоциации, чтобы получить доступ к информации, усилить свое влияние на законодателя и получить правовую поддержку своих действий. Трудовые ассоциации предоставляют информацию и данные по исследованию рынков труда и товаров, а также могут быть средством для обмена информацией о конкурентах. Фирмы также могут входить в промышленные или трудовые комиссии для управления переговорами с группами активистов и союзами.

**Государственные учреждения и организации.** Корпорации и правительственные органы имеют много общих целей, среди которых создание благоприятных условий для международной торговли, стабильных рыночных условий, сдерживания инфляции, успешной экономики, производства необходимых товаров и услуг. Как следствие, многие корпорации объединяются в союзы с государственными учреждениями, преследуя широкое разнообразие цепей, включая анализ и нахождение решений социальных проблем, разработку и утверждение торговой политики.

**Органы муниципального управления.** Хорошие отношения с местными властями и муниципальными организациями могут привести к выгодному для организации местному регулированию или снижению местных налогов. Поэтому наиболее дальновидные

руководители коммерческих организаций тратят определенные средства для помощи муниципальным властям в их усилиях решения местных проблем. Спонсорство для поддержки местных социальных программ, помощь муниципальным общеобразовательным школам, учреждениям культуры, здравоохранения, правопорядка и т.д. позволяют достигать взаимопонимания и поддержки со стороны таких влиятельных для малого и среднего бизнеса стейкхолдеров, как органы муниципального управления.

**Общественные организации.** Под этим названием скрываются многочисленные группы социально активных граждан, преследующие определенные политические, социальные или иные цели. Круг их многообразен. Сюда можно отнести и местные отделения политических партий, и союзы граждан (например, союзы ветеранов войн, бывших работников правоохранительных органов, организации типа «зеленых», союза солдатских матерей и многие другие). А также находящиеся под патронажем государства или муниципальных властей организации, призванные содействовать выполнению государством своих социальных функций (например, общества слепых, различные объединения людей, нуждающихся в социальной помощи, и т.п.). Сотрудничество с такими стейкхолдерами необходимо компаниям для формирования позитивного образа целей и методов их достижения в глазах широкой общественности, что опосредованно (а иногда и прямо) может влиять на успех коммерческих проектов корпорации.

Одним из лучших способов уменьшить влияние неблагоприятных условий на развитие производства (например, протестов природоохранных общественных организаций) является применение методов управленческой работы, соответствующих общественным ценностям. Организации, которые отвечают широкому спектру ценностей и взглядов общественных групп по таким пунктам, как защита окружающей среды, справедливый найм на службу, общественная и технологическая безопасность и подобные, обладают ценными активами, которые впоследствии могут использоваться для получения выгодных заказов, финансируемых федеральным или местными правительствами, для налоговых послаблений и прочих льгот.

Группы общественных интересов особенно важны в качестве ценных стейкхолдеров, помогая организациям избежать конфликтов в социальной сфере, которые могут закончиться неблагоприятной оглаской в СМИ и испорченной репутацией. Они являются экспертами в делах, которые представляют. Поэтому компании нередко приглашают членов таких групп, обычно уважаемых и социально влиятельных граждан, участвовать в процессах стратегического корпоративного планирования в качестве консультантов или членов советов директоров.

Другое преимущество, связанное с привлечением членов групп общественных интересов к процессам стратегического планирования, состоит в том, что их участие снижает вероятность появления ошибок на этапе реализации стратегии. Группы, члены которых делегировали своих представителей в корпоративный орган по принятию стратегических решений, вряд ли будут впоследствии протестовать, например, против загрязнения окружающей среды или других неудобств, связанных с реализацией стратегических планов. Альянсы с группами общественных активистов могут также способствовать процессу разработки новой продукции.

Созданию положительного общественного образа организации способствует также разработка продукции для инвалидов и других категорий, страдающих недугами групп населения. Затраты с лихвой окупаются за счет роста общественной значимости компаний в глазах населения вообще и потребителей их продукции в частности, число которых в этом случае возрастает.

**Профсоюзы.** Они могут быть влиятельными стейкхолдерами, и их представительство при утверждении программ стратегического развития зачастую является необходимым. Цель профсоюзов — защита интересов и увеличение благосостояния их членов. Решение последней задачи возможно только в условиях устойчивого роста благосостояния организации. Таким образом, нет принципиальных препятствий для проведения политики корпорации, направленной на превращение профсоюза в стейкхолдера, заинтересованного в успехе организации в долгосрочной перспективе. Такое сотрудничество может принимать неожиданные формы. Организации, добившиеся успеха в сотрудничестве профсоюзов и руководства, начинают включать представителей профсоюзов в свои советы директоров и вовлекать их в процесс стратегического планирования.

**Финансовые посредники** — это совокупность множества организаций, которое включает, в частности, банки, юридические конторы, брокерские фирмы, консультантов по капиталовложениям, пенсионные фонды, компании с взаимными фондами, а также другие организации или отдельных граждан, которые могут быть заинтересованы в инвестировании средств в фирму. Доверие особенно важно в общении с кредиторами. Раскрытие финансовой информации помогает установить доверие, так же как и своевременные платежи. Пытаясь наладить свои отношения с кредиторами и установить отношения доверия, многие организации приглашают их представителей в свои советы директоров. В некоторых случаях это является условием кредита. Такой вид вовлечения в дела фирмы позволяет кредиторам определять финансовое положение компании и участвовать в принятии важных стратегических финансовых решений, в частности, таких как закупки, приобретения, реструктуризация, предложения по акциям и долгам. Другой тип связей возникает тогда, когда компания взаимодействует с другой компанией, представленной тем же финансовым предприятием.

Финансирующие организации являются ключевыми стейкхолдерами некоммерческих организаций. К ним, а также к индивидуальным финансовым донорам, или жертвователям, некоммерческие организации относятся с максимальным вниманием, дорожат такими связями и способствуют их всяческому укреплению, так как жертвователи фактически отказываются от других покупок. Некоммерческие организации стремятся поддерживать хорошие отношения с донорами, вовлекать их в производственные процессы и создавать службу высококачественного обслуживания, которую доноры захотели бы поддержать. В случае благотворительности получатели услуг должны рассматриваться как покупатели, т.е. как самые ценные и самые влиятельные для организации стейкхолдеры.

## **Выводы по теме**

Стратегическое планирование и управление предполагают использование стейкхолдеров (групп влияния), которые могут воздействовать или подвергаться воздействию со стороны организации. Основными группами влияния являются следующие: держатели акций, институциональные инвесторы, менеджеры высшего звена, работники организации, потребители, распространители, поставщики, финансисты корпорации, представители государственной и муниципальной властей, социальные и общественные группы.

Цели и интересы стейкхолдеров и корпорации могут не совпадать, что является потенциальным источником конфликтов. Существует ряд способов предотвращения конфликтов: воздействие на членов групп влияния с целью изменения их решений, давление на членов групп угрозой нанесения им урона или формирования коалиций с другим группами, умиротворения групп за счет выполнения их требований или формирования особых отношений с ее членами.

Группы влияния могут оказывать свое влияние на корпорацию путем внесения вклада в процесс стратегических изменений, уклонения от сотрудничества, попыток изменить ход стратегического процесса.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «стейкхолдеры».
2. Какова роль групп влияния в стратегическом процессе?
3. Назовите основные группы влияния.
4. Какие выделяют наиболее типичные интересы для основных групп влияния?
5. Какие существуют методы выстраивания отношений с внешними стейкхолдерами?
6. Каковы особенности управления традиционными стейкхолдерами?

## Раздел III. Общие стратегии

Тема 12. [Стратегии конкуренции](#)

Тема 13. [Стратегии внешнего роста](#)

Тема 14. [Стратегии наступления и обороны](#)

### Тема 12. Стратегии конкуренции

12.1. [Сущность стратегии конкуренции](#)

12.2. [Стратегия лидерства по издержкам](#)

12.3. [Стратегия широкой дифференциации](#)

12.4. [Стратегия оптимальных издержек](#)

12.5. [Сфокусированные стратегии](#)

**Вопросы темы:** *Какие существуют стратегии конкуренции? Что представляет собой стратегия лидерства по издержкам? За счет чего осуществляется лидерство по издержкам? В чем суть стратегий дифференциации? По каким направлениям осуществляется дифференциация? Каковы особенности сфокусированных стратегий? На каких аспектах деятельности концентрируются усилия при реализации сфокусированных стратегий?*

#### 12.1. Сущность стратегии конкуренции

**Стратегия конкуренции** — это план достижения превосходства над конкурентами. Стратегия конкуренции содержит набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции организации на рынке. Понятие «стратегия конкуренции» уже, чем понятие «**бизнес-стратегия**», так как последняя, кроме методики ведения конкурентной борьбы, включает действия и планы руководства в отношении всего спектра стратегических задач.

**Цель конкурентной стратегии** заключается в том, чтобы превзойти конкурентов в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров, а также получить за счет этого конкурентное преимущество и желаемую позицию на рынке. Поскольку конкурентные действия организации разрабатываются с учетом ее внутренних особенностей, позиции на рынке и общей ситуации в отрасли, существует множество вариантов, нюансов и оттенков конкурентных стратегий. Конкурентных стратегий столько же, сколько и конкурентов. Вместе с тем, их основные различия определяются двумя факторами:

- рыночными целями организации;
- основой конкурентного преимущества.

Выделяют **пять базовых стратегий конкуренции**:

1. **Стратегию лидерства по издержкам** — заключается в привлечении покупателей за счет минимизации издержек производства товаров или услуг.
2. **Стратегию широкой дифференциации** — заключается в привлечении покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.
3. **Стратегию оптимальных издержек** — заключается в повышении

потребительской ценности продуктов за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже.

4. **Сфокусированную (нишевую) стратегию на базе низких издержек** — заключается в ориентации компании на узкий сегмент покупателей и вытеснении конкурентов за счет более низких издержек производства.
5. **Сфокусированную стратегию дифференциации** — заключается в ориентации компании на узкий сегмент потребителей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Каждая из пяти стратегий обеспечивает организации различные положения на рынке и предусматривает различные подходы к управлению бизнесом. Все эти стратегии строятся на существующих сильных сторонах, сосредотачиваются на деятельности, связанной с относительно низким риском, и концентрируются на существующих товарах и рынках.

## 12.2. Стратегия лидерства по издержкам

Для достижения лидерства по издержкам суммарные затраты фирмы по всей цепочке ценности должны быть меньше аналогичного показателя конкурентов. Этого можно достичь двумя способами:

1. Превзойти конкурентов в эффективности управления внутрифирменной цепочкой ценности и использовании резервов снижения затрат в отдельных ее звеньях.
2. Реорганизовать цепочку ценности организации, исключив самые затратные звенья.

**Уровень издержек в каждом звене цепочки ценности зависит от следующих факторов.**

- **Масштаба производства.** Экономия на масштабе производства может влиять на любое звено цепочки ценности и происходит тогда, когда с ростом объема деятельности сокращаются издержки на нее или когда можно распределить затраты на больший объем реализуемой продукции.
- **Обучаемости и накопления опыта.** Экономия обеспечивается за счет повышения квалификации сотрудников, повышения эффективности и совершенствования организации труда, создания более технологичных модификаций продукции, замены оборудования, совершенствования конструкции узлов и комплектующих, позволяющего сократить время сборки и т.д.
- **Издержек на приобретение основных ресурсов.** Экономия достигается за счет их покупки более большими партиями по более выгодным ценам, переноса предприятий в регионы с более низкими уровнями заработной платы, налоговыми ставками, ценами на электроэнергию, расходами на упаковку и перевозку материалов и готовой продукции и т.д.
- **Связи с другими звеньями цепочки ценности фирмы.** Когда издержки в одном звене цепочки ценности зависят от эффективности в других звеньях,

можно сократить суммарные издержки, улучшив координацию взаимозависимых видов деятельности.

- **Совместного использования оборудования и ресурсов.** Различные подразделения могут совместно пользоваться системой обработки заказов, системой выписывания счетов, услугами одного отдела обслуживания или технической поддержки, общими складскими помещениями и каналами распространения, что позволяет снизить общие издержки.
- **Вертикальной интеграции вместо системы подрядов.** Если в отраслевой цепочке ценности есть операции, которые можно лучше и дешевле выполнять силами организации, то вертикальная интеграция «вперед» или «назад» сокращает ее издержки.

#### **Реорганизация цепочки ценности возможна за счет.**

- **Перехода на электронные технологии.** Использование интернет-технологий для закупок, приема и обработки заказов, обмена данными с партнерами ведут к сокращению цепочки ценности и расходов на ведение бизнеса.
- **Прямых продаж конечному потребителю, прямого маркетинга.** При значительных издержках на торговые сети производители могут использовать Интернет для продвижения своей продукции потребителям, что позволяет сокращать цепочку ценности, получать дополнительную прибыль и назначать цену ниже, чем у розничных торговцев.
- **Упрощения дизайна товара.** Использование методов компьютерного моделирования, сокращения количества и стандартизация узлов способствуют созданию более экономичных конструкторских решений и сокращают цепочку ценности компании.
- **Отказа от дополнительных аксессуаров и потребительских свойств.** Предлагая, при отсутствии спроса на дополнительные свойства и модификации товара, только базовые его варианты компания сокращает затраты на их разработку.
- **Перехода на упрощенные, более гибкие и менее капиталоемкие технологические процессы.** Компьютерное проектирование и управление производством обеспечивают снижение издержек и высокое качество продукта.
- **Отказа от использования дорогостоящего сырья и комплектующих.**
- **Перемещения производственных мощностей.** Перенос производственных мощностей ближе к потребителю, поставщику или к ним обоим сокращает транспортные издержки на сырье и готовую продукцию.
- **Концентрации на основных запросах потребителей.** Производство ограниченного набора товаров или услуг для удовлетворения основных требований покупателя помогает устранить ненужные виды деятельности и издержки, связанные с большим количеством модификаций товара.

- **Реорганизации бизнес-модели для повышения согласованности и исключения малоэффективных этапов.** Менеджеры компаний, стремящихся к лидерству по издержкам, должны изучить каждый затратный участок на предмет обнаружения источников дополнительных издержек и добиться снижения издержек в каждом звене цепочки ценности. Как правило, организационная культура компаний — лидеров по издержкам ориентирована на экономию, борьбу с потерями, строгое соблюдение бюджетных требований и широкое участие персонала в контроле над уровнем издержек.

### **Использование стратегии лидерства по издержкам целесообразно.**

- **В условиях сильной ценовой конкуренции.** Производители с низким уровнем издержек находятся в более выгодном положении для ведения ценовой конкуренции, снижения цен для захвата долей рынка конкурентов, поддержания уровня прибыльности и выживания в условиях жесткой ценовой конкуренции.
- **При производстве стандартных товаров или товаров широкого потребления.** Если продукты конкурентов имеют стандартный набор основных потребительских свойств, то неизбежна ожесточенная конкуренция по цене, от которой больше других страдают производители с высоким уровнем издержек.
- **Если покупатель не делает различия между торговыми марками.** В таком случае цена становится главным фактором при принятии решения о покупке.
- **В случае низких затрат на смену марки.** Низкие затраты на переход с одного товара на другой обеспечивают потребителям большую свободу выбора при поиске оптимальной цены. Лидеру по издержкам проще использовать для удержания покупателей политику низких цен.
- **В случае сотрудничества с крупными клиентами, требующими снижения цены.** Производители с низким уровнем издержек имеют запас прибыльности для заключения сделок с крупными покупателями.
- **Когда высока вероятность появления конкурентов.** Новички часто снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы и организации с низким уровнем издержек могут также снизить цены, чтобы удержать покупателей и затруднить новому конкуренту проникновение на рынок.

Чем выше чувствительность покупателей по цене и чем больше таких покупателей, тем эффективнее стратегия лидерства по издержкам.

### **К недостаткам данной стратегии относят:**

- вероятность, при затяжной ценовой войне с сильными конкурентами, превышения издержек организации от снижения цены над прибылью от расширения и сохранения рынка;
- легкость копирования конкурентами методов снижения издержек или разработки еще более экономичных технологий;
- вероятность изменения предпочтений покупателей от низких цен в сторону

улучшения качества товара, придания ему новых свойств, улучшения обслуживания и т.д.;

- привязку в виду масштабности инвестиций в снижение издержек к используемой технологии и текущей стратегии, что снижает возможности организации перестроиться на новые технологии и цепочки ценности.

## 12.3. Стратегия широкой дифференциации

**Стратегия широкой дифференциации** как основа конкурентного преимущества состоит в предложении потребителям товаров и услуг с потребительскими свойствами, которыми не обладают аналогичные товары или услуги конкурентов, либо в предоставлении более высокой потребительской ценности, которую не могут предоставить конкуренты.

К **основным способам дифференциации** относят.

- **Дифференциацию по товару** — заключается в добавлении к товару ценных с точки зрения потребителей свойств, отсутствующих у товаров конкурентов, в том числе:
  - сокращающих затраты потребителя на использование товара;
  - обеспечивающих более полное соответствие запросам покупателей, экологическим и законодательным требованиям, предъявляемым к товару;
  - обеспечивающих возможности для покупателей обновлять и модернизировать товар как при появлении на рынке более совершенных моделей, так и по своему усмотрению.
- **Дифференциацию по услугам** — заключается в оказании отсутствующих у конкурентов и ценных с точки зрения потребителей услуг, сопровождающих данный товар (осуществление более быстрой и надежной доставки, установки, наладки, сервисного обслуживания, обучение персонала, предоставление консультационных услуг и т.д.).
- **Дифференциацию по персоналу** — заключается в достижении конкурентного преимущества посредством приема на работу и подготовки более квалифицированных работников, чем у конкурентов. Дифференциация по персоналу требует от организации, чтобы персонал, которому приходится работать в контакте с клиентами, был тщательно отобран и хорошо подготовлен. Персонал должен быть компетентен, обладать необходимыми навыками и знаниями; проявлять любезность, дружелюбие и уважение по отношению к клиентам, обслуживать потребителей аккуратно, не отвлекаясь и т.д.
- **Дифференциацию по имиджу** — заключается в придании товару имиджа, обеспечивающего покупателям неэкономические и нематериальные преимущества.

**Дифференциация считается успешной**, если обеспечивает рост доходов от продаж, т.е. издержки на нее покрываются за счет повышения цены на обновленный товар.  
**Дифференциация считается неудачной**, если покупатели не считают дополнительные

свойства товара достаточными, чтобы предпочесть его товарам конкурентов, а так же если методы дифференциации легко могут быть скопированы конкурентами.

**Использование стратегии широкой дифференциации целесообразно, если:**

- большинство покупателей считают дополнительные свойства действительно ценными;
- потребности покупателей и способы использования товара разнообразны (если разные покупатели предпочитают товары с разными комбинациями потребительских свойств);
- конкуренты используют разные направления дифференциации (снижается опасность ожесточенной конкуренции);
- отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара (постоянное обновление товара и частое появление новых модификаций поддерживают интерес потребителей к товару, позволяют реализовать различные варианты дифференциации).

**Стратегия дифференциации может оказаться неудачной в случае:**

- если конкуренты смогут легко воспроизвести отличительные свойства товара;
- создания дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателей не снизит их затрат или не даст им новых преимуществ;
- чрезмерной дифференциации, когда цена намного превышает цену конкурентов, а свойства товара превосходят потребности покупателей;
- слишком высокой цены за дополнительные потребительские свойства (чем выше цена, тем труднее удержать клиентов от перехода на товары конкурентов с более низкими ценами);
- отказа от оповещения потребителей о новых свойствах товара в расчете на то, что покупатели сами заметят и оценят их;
- незнания того, какие свойства товара покупатель считает ценными.

Если покупатели довольны набором потребительских свойств в стандартной модели товара более плодотворной является **стратегия лидерства по издержкам**.

## 12.4. Стратегия оптимальных издержек

**Стратегия оптимальных издержек** заключается в одновременной дифференциации товара и снижении издержек. Ее **цель** — предложить потребителю товар высокой потребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене (по отношению к ценам на подобные товары конкурентов).

Для успешной реализации стратегии оптимальных издержек организация должна иметь ресурсы и возможности для обеспечения такого же качества, что и конкуренты, но с меньшими издержками, такого же обслуживания, только дешевле, таких же свойств товара, только по меньшим ценам и т.д. Надо уметь одновременно снижать издержки и вносить дополнительные характеристики в товар.

**Использование стратегии оптимальных издержек целесообразно, если:**

- покупатели ценят высокую дифференциацию продукта, но при этом чувствительны к цене;
- фирма располагает соответствующими возможностями производства продукции качества выше среднего при издержках ниже, чем у конкурентов.

**Стратегия оптимальных издержек может оказаться неудачной** в случае, если у организации недостаточно возможностей и опыта для ее реализации. Кроме того, у нее существует риск оказаться зажатой между компаниями, стремящимися к лидерству в издержках и компаниями, проводящими политику дифференциации. Лидеры в издержках могут вытеснить организацию из сегмента покупателей, чувствительных к цене. Производители высокодифференцированной продукции попытаются вытеснить ее из сегмента покупателей, ценящих качество и индивидуальный подход.

## 12.5. Сфокусированные стратегии

**Сфокусированные стратегии** (на основе низких издержек и дифференциации) ориентированы на узкий целевой сегмент рынка. **Цель сфокусированной стратегии** — удовлетворять потребности покупателей целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Она обеспечивает конкурентное преимущество, если издержки организации в данном сегменте ниже, чем у конкурентов и/или ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем товар конкурентов.

**Применение сфокусированных стратегий целесообразно** при наличии следующих условий:

- при наличии достаточно большого сегмента, обеспечивающего требуемую прибыльность и перспективы роста;
- при отсутствии интереса к сегменту со стороны лидеров отрасли, что снижает вероятность конкуренции с ними;
- если имеется достаточное количество сегментов в отрасли, позволяющее выбрать наиболее привлекательный из них, соответствующий потенциалу организации;
- при наличии у организации, желающей обслуживать сегмент, соответствующего опыта и ресурсов.

Даже небольшая организация, используя сфокусированную стратегию, может достигнуть конкурентного преимущества, если ее товары обладают привлекательными для данного сегмента свойствами и у нее удачная конкурентная позиция.

К **недостаткам сфокусированных стратегий** относят следующие:

- вероятность вытеснения организации с узкого целевого сегмента конкурентами (например, предложив товар, лучше отвечающий потребностям покупателей, или получив ресурсы, превосходящие ресурсы компании);
- вероятность стирания различий в нуждах потребителей целевого сегмента и остального рынка, что откроет пути конкурентам;
- вероятность в случае высокой привлекательности сегмента появления большого количества конкурентов, что может значительно снизить его прибыльность.

## Выводы по теме

Стратегия конкуренции — это план достижения превосходства над конкурентами. Стратегия конкуренции содержит набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции организации на рынке.

Выделяют пять базовых стратегий конкуренции.

1. Стратегию лидерства по издержкам — заключается в привлечении покупателей за счет минимизации издержек производства товаров или услуг.
2. Стратегию широкой дифференциации — заключается в привлечении покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.
3. Стратегию оптимальных издержек — заключается в повышении потребительской ценности продуктов за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже.
4. Сфокусированную (нишевую) стратегию на базе низких издержек — заключается в ориентации компании на узкий сегмент покупателей и вытеснении конкурентов за счет более низких издержек производства.
5. Сфокусированную стратегию дифференциации — заключается в ориентации компании на узкий сегмент потребителей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Достичь лидерства по издержкам можно двумя способами:

1. Превзойти конкурентов в эффективности управления внутрифирменной цепочкой ценности и использовании резервов снижения затрат в отдельных ее звеньях.
2. Реорганизовать цепочку ценности организации, исключив самые затратные звенья.

К основным способам дифференциации относят:

- Дифференциацию по товару.
- Дифференциацию по услугам.
- Дифференциацию по персоналу.
- Дифференциацию по имиджу.

Стратегия оптимальных издержек заключается в одновременной дифференциации товара и снижении издержек. Ее цель — предложить потребителю товар высокой потребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене.

Цель сфокусированных стратегий (на основе низких издержек и дифференциации) — удовлетворять потребности покупателей целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Она обеспечивает конкурентное преимущество, если издержки организации в данном сегменте ниже, чем у конкурентов и/или ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем

товар конкурентов.

## Вопросы для самопроверки

1. Перечислите стратегии конкуренции.
2. Какими способами можно достичь лидерства по издержкам?
3. Назовите недостатки стратегии лидерства по издержкам.
4. Какими способами можно достичь дифференциации?
5. В чем суть стратегии оптимальных издержек?
6. Когда целесообразно применение сфокусированных стратегий?
7. Назовите недостатки сфокусированных стратегий?

## Тема 13. Стратегии внешнего роста

- 13.1. [Виды стратегий внешнего роста](#)
- 13.2. [Стратегии диверсификации](#)
- 13.3. [Слияния и поглощения](#)
- 13.4. [Аутсорсинг](#)
- 13.5. [Преимущества стратегий внешнего роста](#)

**Вопросы темы:** *Какие выделяют разновидности стратегий внешнего роста? Какие бывают виды диверсификации? Какие выделяют стратегии интеграции? По каким критериям можно классифицировать стратегии интеграции? Что представляет собой стратегия аутсорсинга? В чем преимущества и недостатки стратегий внешнего роста?*

### 13.1. Виды стратегий внешнего роста

Этот вариант стратегического развития обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий или может включать приобретения или договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце с точки зрения существующей цепочки создания ценности данной компании — от производителей сырья до конечных потребителей. Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. Выделяются следующие стратегии внешнего роста.

- **Горизонтальная интеграция.**
- **Вертикальная интеграция.**
- **Концентрическая диверсификация.**
- **Конгломератная диверсификация.**
- **Аутсорсинг.**

### 13.2. Стратегии диверсификации

**Стратегии диверсификации** характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка. Существуют **следующие основные причины**, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами:

- необходимость получить некоторые особые навыки или ресурсы, которые значительно улучшают показатели существующего предприятия;
- желание распределить риск и сбалансировать портфель товаров или услуг компании;
- необходимость обеспечить эффективное использование свободных средств — это может возникнуть в связи с тем, что организация имеет несколько предприятий типа «денежных коров» (то есть предприятий, приносящих стабильно большой объем доходов);
- существующие продукты и рынки могут не иметь возможностей отвечать задачам роста и прибыльности;
- необходимость уравновесить компанию с высокой долей заемных средств компанией, не имеющей заемных средств, чтобы структура капитала была более сбалансирована;
- возможность появления неспрогнозированной возможности, которая имеет потенциал значительного повышения прибыльности.

Часто проводится разграничение между концентрической и конгломератной диверсификацией. Рассмотрим различия между этими **двумя типами стратегий**.

**Концентрическая диверсификация** используется тогда, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или предоставляют услуги, сходные с существующими продуктами или услугами. Организации, желающие произвести концентрическую диверсификацию внешними средствами, будут искать хозяйственные организации, которые в значительной степени связаны с ними в вопросах рынков, каналов распределения, потребностей в технике и ресурсах.

Концентрическая диверсификация основана на понимании того, что за счет наличия двух типов деятельности может быть достигнута синергия. Однако они могут реализовываться в качестве средств, скрывающих существующие слабости или предыдущие слабые решения. Финансовые выгоды концентрической диверсификации обычно появляются в течение длительного срока.

**Конгломератная диверсификация.** Эта стратегия реализуется, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, не имеющими явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками. Конгломератная диверсификация, как указывается, обеспечивает значительную финансовую синергию. Это может происходить в форме преимуществ в налогообложении, большей возможности в обучении или лучшем использовании финансовых ресурсов.

Данная стратегия в целом рассматривается как имеющая высокий уровень риска, так как компания может не иметь достаточного опыта работы в новой технологии или на новых рынках и не иметь управленческих навыков, необходимых для эффективного руководства новым предприятием.

Как и любая стратегия, диверсификация имеет преимущества и недостатки, важнейшими из которых являются следующие:

### **Преимущества:**

- может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде;
- ориентирована на прибыль;
- помогает снижать зависимость от одного продукта или рынка;
- при ее использовании возможно возникновение эффекта масштаба и синергии;
- может значительно усилить рыночную власть компании в отношении покупателей;
- помогает повысить кредитоспособность компании;
- уменьшает и распределяет риск.

### **Недостатки:**

- новая деятельность может потребовать совсем других навыков, которых может не быть в существующей компании;
- подходит, главным образом, для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен;
- недостаточно внимания уделяется поведенческим аспектам диверсификации (например, каким образом две команды управляющих будут сотрудничать друг с другом);
- это стратегия высокого риска, обеспечивающая отдачу лишь в долгосрочном плане;
- требует значительных резервов денежных средств;
- при ее реализации может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новые;
- сложности в нахождении подходящего предприятия для приобретения.

## **13.3. Слияния и поглощения**

### **Горизонтальная интеграция**

Наиболее типичным образом стратегия горизонтальной интеграции осуществляется, когда фирма приобретает или сливается с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости. Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает фирме новые конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе сулит существенное увеличение дохода. Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

- горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли производства (например, быстрый рост);
- увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;
- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
- объединение может быть средством устранения товара, являющегося близким заменителем;

- конкурент, которого хотят купить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

**Слияние** — это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

**Поглощение** — это объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

Осуществление слияний и поглощений оказывает положительное воздействие на конкурентное положение и возможности объединяющихся компаний, так как способствует:

- освоению новых географических регионов;
- укреплению финансового положения;
- укреплению технологического преимущества;
- расширению ассортимента производимых товаров и услуг (в том числе за счет создания новых);
- расширению производственных мощностей и ассортимента производимых товаров и услуг (в том числе за счет создания новых).

Однако слияния и поглощения не всегда приводят к ожидаемому результату. К **основным причинам неудач** относят:

- изначально завышенные ожидания;
- возникновение проблем при интеграции (ожесточенное сопротивление работников, конфликты из-за несовместимости стилей управления и корпоративной культуры и т.д.);
- не достижение запланированного снижения издержек, расширения конкурентных возможностей, получения необходимой информации, навыков и т.д.

*Пример.*

*Образцом неудачного поглощения может служить покупка корпорацией «Форд» компании «Ягуар», которая так и не смогла сделать торговую марку лидером в сегменте престижных машин и равноправным конкурентом Мерседес, BMW и Lexus.*

## **Вертикальная интеграция**

**Вертикальная интеграция** — это процесс расширения сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли.

**Основные виды вертикальной интеграции** представлены на Рис. 13.1.



Рис. 13.1. Виды вертикальной интеграции

Различают:

- **Вертикальную интеграцию «назад»** — расширение сферы деятельности компании по направлению к поставщикам.
- **Вертикальную интеграцию «вперед»** — расширение сферы деятельности компании по направлению к конечным пользователям товара.

*Пример.*

*Компания, строящая новый завод для производства комплектующих, которые ранее закупались у поставщиков, остается в той же отрасли. Единственное изменение состоит в том, что теперь она имеет два хозяйственных подразделения в разных звеньях отраслевой цепочки ценности. Аналогично, если производитель красок осуществляет интеграцию «вперед», открывая собственные розничные магазины, он остается в том же бизнесе, хотя и расширяет свою сферу деятельности на розничную торговлю.*

- **Частичную интеграцию** — подразумевает участие компании в отдельных ключевых звеньях отраслевой цепочки ценности (например, на этапах производства и розничных продаж).
- **Полную интеграцию** — подразумевает участие компании во всех звеньях отраслевой цепочки ценности.

Вертикальная интеграция может осуществляться путем:

- создания собственных подразделений в других звеньях отраслевой цепочки ценности;
- поглощения фирм, действующих в этих звеньях.

### **Вертикальная интеграция целесообразна, если:**

- у поставщиков и продавцов высок показатель прибыльности продаж (отношение прибыли к выручке от реализации);
- цена поставляемых поставщиком компонентов и издержки продавцов составляют значительную часть себестоимости конечного продукта;
- она способствует расширению технологических возможностей организации и предоставляет в ее распоряжение навыки и опыт, необходимые для достижения более выгодного конкурентного положения в отрасли в будущем;

#### *Пример.*

*Компания «Интел» активно поглощает компании, способные ускорить темпы ее технологических исследований и обеспечить создание товаров и технологий нового поколения.*

- самостоятельное выполнение операций организацией способствует кардинальному улучшению качества товара, уровня обслуживания и других характеристик готовой продукции;
- снижает зависимость организации от крупных поставщиков, постоянно повышающих цены и продавцов, тормозящих распространение товаров;
- менеджмент компании способен эффективно осуществлять управление при увеличении количества звеньев цепочки ценности.

### **К недостаткам вертикальной интеграции относят:**

- увеличение капиталовложений в отрасль — повышает предпринимательский риск (темпы роста продаж и прибыльность в отрасли могут начать падать) и не позволяет направлять финансовые ресурсы в другие, возможно, более доходные сферы;
- заставляет компанию ориентироваться только на собственные возможности и источники снабжения (которые часто бывают более дорогостоящими, чем внешние поставки);
- сложность обеспечения баланса мощностей в разных звеньях цепочки ценности. Наиболее эффективный объем производства в одном звене цепочки ценности может не соответствовать потребностям другого звена. Полное соответствие мощностей в различных звеньях цепочки ценности встречается редко. Если внутренних поставок недостаточно для производства, необходимые компоненты придется закупать на стороне. Если возможности производства в одном из звеньев превышают потребности другого, излишки придется продавать;
- вероятность, из-за недостаточности ресурсов, уменьшения производственной гибкости организации и увеличения времени на разработку и выведение на рынок новых моделей.

**Главное в вертикальной интеграции** — определить, какие виды деятельности из отраслевой цепочки ценности организации выгоднее выполнять самостоятельно, а какие — передать внешним исполнителям. При отсутствии очевидных и значимых преимуществ вертикальная интеграция стратегически нецелесообразна.

Более того, нередко для организации экономически и стратегически выгоднее сосредоточиться на узком отрезке отраслевой цепочки ценности, дезинтегрировав производство на основе аутсорсинга.

## 13.4. Аутсорсинг

**Аутсорсинг** — это концентрация деятельности компании на узких отрезках отраслевой цепочки ценности с передачей остальных функций независимым внешним организациям.

**Применение аутсорсинга целесообразно, если:**

- независимые партнеры выполняют необходимые функции лучше и дешевле;

*Пример.*

*Многие производители компьютеров отказались от конечной сборки, передав эту работу партнерам, что дало им значительную экономию на закупке комплектующих и организации сборочного процесса.*

- передаваемый вид деятельности не является конкурентно значимым и аутсорсинг не угрожает компании потерей ключевой компетенции, возможностей и ноу-хау;
- снижается риск, связанный с изменениями рыночной ситуации или покупательских предпочтений — проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и создавая новые;
- повышается организационная гибкость и оперативность принятия решений, сокращается время разработки и вывода на рынок новых товаров;
- повышается сосредоточенность компании на основном бизнесе.

К **недостаткам аутсорсинга** относят то, что компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях она может утратить виды деятельности, которые в течение длительного времени обеспечивали ей рыночный успех.

Чтобы этого избежать многие организации, передавая в аутсорсинг выполнение большинства производственных функций, оставляют за собой разработку новых более совершенных методов производства, следят за тем, чтобы производители применяли именно их и оказывают им необходимую техническую поддержку.

## 13.5. Преимущества стратегий внешнего роста

Существует целый **ряд преимуществ**, которые достигаются компаниями, выбравшими стратегию внешнего роста, например, следующие:

- рост осуществляется быстрее, чем того же достигается существующими стратегиями внутреннего роста;
- уменьшает конкуренцию за счет приобретения соперника;
- появляется возможность быстро приобрести необходимые ресурсы, новые технологии, управленческие навыки;
- позволяет сбалансировать или пополнить ассортимент продукции фирмы;
- можно добиться стабильности прибыли и продаж компании — это обычно достигается за счет приобретения предприятий, чьи структуры доходов и продаж уравнивают пики и спады компании;
- позволяет повышать эффективность и прибыльность; это достигается за счет синергии;
- дает возможность делать разумные вложения средств за счет приобретения предприятий, которые могут обеспечить использование средств лучшим образом, чем при реинвестировании их в стратегию внутреннего роста;
- позволяет диверсифицировать продукцию и сбалансировать пики в жизненных циклах товаров.

При этом интеграция должна осуществляться с большой осторожностью. Она требует сбора большого количества информации с целью убедиться, что приобретение верно. Финансовый анализ часто является единственным видом исследований, проводимых для обоснования интеграции, однако существует необходимость сосредоточиться и на другой информации. Трудность состоит в том, что конкретная информация может быть недоступна до тех пор, пока приобретение не состоится. В табл. 13.1 представлены виды информации, имеющейся в распоряжении до и после приобретения.

Таблица 13.1

### **Информация, доступная до и после приобретения**

<b>До</b>	<b>После</b>
Структура организации и каналы связи	Ожидания, ценности и культура организации
Информация по основному персоналу, особенно по заработной плате	Качество основного управленческого персонала
Состав советов директоров и информация по основным директорам	Система вознаграждений организации
Детальная информация по продукту	Типы принятия решений, действующие в организации
Подробная информация об активах	Политика организации и любые скрытые конфликты
Финансовые показатели предшествующих периодов	Характер индивидуальных задач
Образ корпорации	Уровни приоритета и отношений

Проблема принятия решения относительно приобретения является весьма сложной. Здесь трудно дать однозначный рецепт или положиться на мнение экспертов, потому что эксперты, как правило, односторонне исследуют ситуации, чаще всего с точки зрения

собственной специализации. Например, мнения экспертов по финансам и кадровой работе могут быть диаметрально противоположными в каких-то конкретных случаях. В конечном счете, выбор остается за руководством компании. Для того чтобы его все-таки облегчить, Дж. Томпсон предлагает следующую **рациональную модель принятия решений**, представленную в виде вопросов:

- Как приобретающая компания должна перестроить свою структуру, чтобы интегрировать новую фирму?
- Какое воздействие интеграция будет иметь на трудовые ресурсы приобретающей компании и ее существующие направления бизнеса?
- Какой уровень риска может позволить принять на себя компания?
- Как будет оцениваться предполагаемое приобретение и сколько придется платить?
- Каковы размеры предприятия, которое будет приобретать компания?
- Каким образом предприятие может решить вопросы отношений во время переговоров, чтобы обеспечить эффективную стабильность?
- Как быстро будет производиться слияние?
- Какой вид отношений отчетности должен быть установлен и какой уровень независимости должен быть предоставлен новой компании?
- Понадобится ли новая команда управляющих?

Имеется также значительное количество исследований, которые определяют **факторы, ведущие к успеху или провалу интеграции**. Р. МакЛин предлагает их обобщить следующим образом:

- Существует необходимость активного руководства со стороны приобретающей компании. Это руководство будет определяться с точки зрения взаимосвязи ожиданий и задач и управления процессом изменения структуры.
- Необходимо внимательно регулировать культурный аспект, для этого создавать совместные правила и нормы, а также определять направления интеграции культур.
- Должна быть определена форма взаимного обмена управленцами.

Объединение должно проводиться систематически и постепенно. Это требование предоставляет приобретающей компании время для того, чтобы узнать больше о потенциальном приобретении. Важным является поддержание связей с покупателями в то время, когда принимаются решения о будущих продуктах и рынках. Изменение не должно воздействовать на приобретаемую компанию. Эти важные поведенческие проблемы должны иметь тот же приоритет, что и экономические и финансовые.

## **Выводы по теме**

Стратегии внешнего роста реализуются посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий. Выделяются следующие стратегии внешнего роста:

- Горизонтальная интеграция.
- Вертикальная интеграция.
- Концентрическая диверсификация.

- Конгломератная диверсификация.
- Аутсорсинг.

Стратегии диверсификации характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка. Существуют следующие причины, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами.

Часто проводится разграничение между концентрической и конгломератной диверсификацией. Рассмотрим различия между этими двумя типами стратегий.

Горизонтальная интеграция. Наиболее типичным образом стратегия горизонтальной интеграции осуществляется, когда фирма приобретает или сливается с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости.

Вертикальная интеграция — это процесс расширения сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли. Различают вертикальную интеграцию «назад» — расширение сферы деятельности компании по направлению к поставщикам и вертикальную интеграцию «вперед» — расширение сферы деятельности компании по направлению к конечным пользователям товара.

Аутсорсинг — это концентрация деятельности компании на узких отрезках отраслевой цепочки ценности с передачей остальных функций независимым внешним организациям.

### Вопросы для самопроверки

1. Назовите разновидности стратегий внешнего роста.
2. Перечислите виды диверсификации?
3. Какие разновидности стратегии вертикальной интеграции Вы знаете?
4. В чем наиболее существенные преимущества стратегий внешнего роста?
5. Что представляет собой стратегия аутсорсинга?
6. Назовите преимущества и недостатки стратегии аутсорсинга.
7. Опишите модель принятия решения о реализации стратегии внешнего роста, предложенную Дж. Томпсоном.
8. Какие факторы успеха реализации стратегий внешнего роста выделяет Р. МакЛин?

## Тема 14. Стратегии наступления и обороны

### [14.1. Стратегии наступления](#)

### [14.2. Выбор объекта атаки](#)

### [14.3. Стратегии обороны](#)

**Вопросы темы:** *Что представляет собой процесс формирования и утраты конкурентного преимущества? Какие существуют наступательные стратегии? Как выбрать объект атаки? В чем суть стратегии обороны? Какие существуют оборонительные стратегии? Как перекрыть возможные пути атаки? Какие существуют способы демонстрации к ответным действиям?*

## 14.1. Стратегии наступления

**Конкурентное преимущество** фирмы по издержкам, ресурсам или за счет дифференциации почти всегда является результатом успешных **наступательных стратегических** действий. Процесс формирования и утраты конкурентного преимущества включает в себя **три периода**:

1. **Период формирования преимущества** — сопровождается достижением компанией превосходства над конкурентами и захватом доли рынка. Он протекает быстрее, если не требует значительных технологических преобразований (например, в сфере услуг) или если в ответ на действия фирмы (резкое снижение цен, яркую рекламную кампанию, предложение нового товара) следует немедленная реакция покупателей. Период формирования длиннее, если на завоевание покупателей требуется время или освоение новой технологии и мощностей.

В идеале атака фирмы должна быстро создать конкурентное преимущество, т.к. чем больше времени требуется для его создания, тем выше вероятность, что соперники разгадают намерения и предпримут ответные шаги.

2. **Период успеха** — сопровождается получением компанией прибыли выше средней по отрасли и возвращением инвестиций, вложенных в создание преимущества. Его продолжительность зависит от времени, которое потребуется конкурентам, чтобы предпринять ответные действия и сократить возникший конкурентный разрыв.
3. **Утрата конкурентного преимущества** — происходит в результате ответных действий (атак) конкурентов в виде копирования преимуществ фирмы или создания новых. Любое конкурентное преимущество, которым обладает организация, рано или поздно будет утрачено, если соперник обладает необходимым опытом, ресурсами и не собирается уходить с рынка без борьбы.

Чтобы сохранить достигнутое положение, компания должна предпринять либо новые наступательные, либо новые оборонительные действия. Рассмотрим их основные виды. Выделяют **шесть типов наступательных стратегий** (см. Рис. 14.1):

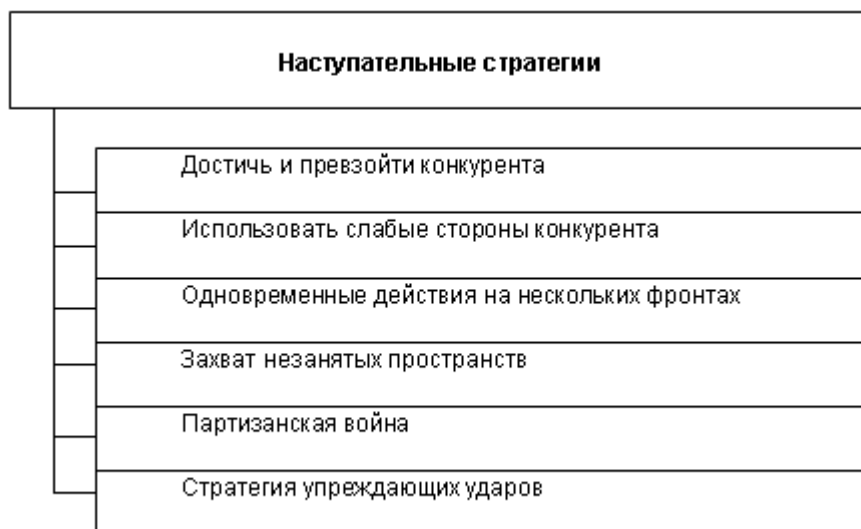


Рис. 14.1. Основные виды наступательных стратегий

1. **Достичь и превзойти конкурента** — заключается в том, что фирма, чтобы не отстать от конкурентов, направляет усилия на нейтрализацию (сведение на нет) конкурентного преимущества сильного соперника или достижение превосходства над ним (на попытку отобрать у него привлекательную долю рынка, несмотря на худшую рыночную позицию и проигрыш в ресурсах).

Данная стратегия реализуется на основе:

- предложения товара такого же качества, как у конкурента, и выше, но по более низкой цене — позволяет увеличить долю рынка при условии, что основной конкурент не сможет снизить цены, а атакующая фирма сумеет убедить потребителей в том, что ее товар не уступает по качеству товару конкурента;
  - использование прорыва в технологиях — вызывает моральное устаревание товара конкурента;
  - придание товару новых потребительских свойств — способствует привлечению клиентов конкурента;
  - расширение ассортимента товаров для создания аналогов каждого товара конкурента;
  - создание лучшей, чем у конкурента системы обслуживания клиентов и т.д.
2. **Использовать слабые стороны конкурента** — заключается в том, что организация пытается завоевать победу на рынке за счет использования в своих интересах слабых сторон конкурентов путем:
    - работы с потребителями тех конкурентов, чья продукция отличается не достаточно высоким качеством, отсутствием ряда характеристик и невысоким удобством при эксплуатации. В этом случае фирма, предлагающая более качественную продукцию, может убедить потребителей переключиться на ее товары;

- организации специальных продаж в расчете на клиентов тех соперников, которые не предоставляют качественного обслуживания;
- атаки на конкурентов, не рекламирующих свою продукцию или со слабой торговой маркой. У компании с опытом маркетинга и известной торговой маркой есть все шансы отвоевать потребителей у менее известных конкурентов;
- повышения активности в географических регионах, где конкурент контролирует небольшую долю рынка и не имеет конкурентных преимуществ;
- работы с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать.

Использование слабых сторон конкурента перспективнее, чем попытки догнать и перегнать его, особенно если слабая сторона конкурента делает его уязвимым и позволяет застать врасплох (не готовым к защите).

3. **Одновременные действия на нескольких фронтах** — заключается в масштабном наступлении фирмы на позиции конкурентов с использованием широкого набора мероприятий (снижения цен, усиления рекламы, вывода на рынок новых товаров, бесплатной раздачи образцов, купонов, скидок и т.д.) на обширной территории. Это может нарушить равновесие соперника, рассеять внимание сразу по многим направлениям и заставить одновременно защищать различные группы потребителей.

Широкомасштабное наступление может быть успешным, если атакующий, предлагая привлекательный товар, обладает ресурсами, достаточными для того, чтобы обогнать конкурентов в завоевании расположения покупателей.

4. **Захват незанятых пространств** — заключается в захвате атакующей фирмой территорий, где конкуренты не работают, либо их присутствие незначительно. Позволяет избежать открытого вызова соперникам, т.е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурентов в дифференциации товаров.

Стратегия захвата незанятых пространств обеспечивает организации пионерные конкурентные преимущества в новых регионах и ставит конкурентов в положение догоняющих.

5. **Партизанская война** — заключается в оперативном использовании фирмой любой представляющейся возможности расширения доли рынка, но осторожно, чтобы не вызвать совместного отпора конкурентов. В ее основе лежит принцип «удар — отход», при этом атакующий действует там и тогда, когда можно использовать ситуацию с выгодой для себя.

К основным способам реализации данной стратегии относят следующие:

- атаку на группы покупателей не представляющих интереса для конкурентов или со слабой приверженностью к их товарам;
- атаку на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурентов и поэтому имеют наиболее низкую концентрацию их ресурсов. При этом возможными действиями могут быть: сокращение сроков поставки, когда сроки поставки конкурентов слишком затянуты; улучшение качества

товара, когда конкурент испытывает трудности с контролем качества продукции; расширение объема консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей товара конкурентов и т.д.;

- осуществление небольших, редких атак на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен, чтобы выиграть большой заказ или переманить перспективного клиента;
- неожиданные всплески маркетинговой активности (предложение 20-% скидки в течение недели), чтобы спровоцировать переключение потенциальных потребителей с товаров конкурента на свои и т.д.

Стратегия «партизанской войны» подходит небольшим фирмам, у которых для крупномасштабной атаки на лидеров отрасли не хватает ресурсов и знания рынка.

6. **Стратегия упреждающих ударов** — заключается в заблаговременном осуществлении трудновоспроизводимых для конкурентов действий, направленных на защиту выгодной позиции фирмы на рынке.

Существуют следующие способы реализации данной стратегии:

- приобретение компании, обладающей уникальным опытом или ключевой технологией, для получения трудновоспроизводимого технологического преимущества;
- закрепление за собой эксклюзивного или преимущественного права на работу с лучшими дистрибьюторами региона или страны;
- установление связей со всеми лучшими (или с большинством лучших) поставщиками сырья и комплектующих на основе долгосрочных контрактов, тесных союзов или их покупки. Это заставляет конкурентов работать с поставщиками, менее известными и работающими менее эффективно;
- привлечение престижных клиентов и колеблющихся потребителей для укрепления репутации компании и повышения доверия к ней;
- наращивание производственных мощностей сверх того, что необходимо для удовлетворения рыночного спроса, в расчете на то, что конкуренты не осмелятся последовать этому примеру. Если конкуренты не решаются пойти на увеличение своих мощностей из страха перед возможным перепроизводством товаров, первопроходец увеличит свою долю по мере роста рынка, потому что имеет ресурсы для выполнения дополнительных заказов;
- создание неповторимого имиджа компании, оказывающего на потребителей сильное эмоциональное воздействие.

Стратегия упреждающих ударов не обязательно лишает конкурентов возможности повторить действия организации, она просто обеспечивает первопроходцам лучшую стратегическую позицию и конкурентное преимущество перед соперниками, причем конкурентам очень сложно вытеснить первопроходца на вторые роли.

## 14.2. Выбор объекта атаки

Руководители организаций, прежде чем принять решение о наступлении на

конкурентов, должны проанализировать, против кого из соперников и какие активные конкурентные действия следует предпринимать.

Выделяют следующие **четыре типа организаций**, являющихся оптимальными объектами для атаки.

1. **Лидеры рынка** — атакуются в случае, если они не в состоянии обслуживать покупателей на необходимом уровне. Об уязвимости лидера говорит недовольство клиентов, узость ассортимента по сравнению с конкурентами, устаревшие технология и оборудование, увлечение диверсификацией в другие отрасли, снижение прибыли и т.д.

Вероятность успеха атаки повышается, если фирма за счет изменения своей цепочки ценности добивается конкурентного преимущества по издержкам или за счет дифференциации. Вместе с тем, атака на сильных лидеров может привести лишь к потере ценных ресурсов или спровоцировать убыточную войну за долю рынка.

2. **Фирмы, идущие вслед за лидером** — атакуются, в случае если нападающий обладает мощными ресурсами в сферах, где у атакуемых ресурсов недостаточно.
3. **Фирмы, находящиеся на грани ухода с рынка** — атака ускоряет их уход и снижает конкуренцию в отрасли.
4. **Небольшие местные и региональные компании** — обычно их опыт и возможности ограничены, поэтому можно переманить их крупнейших и лучших клиентов, особенно если это быстрорастущие компании, которым тесны региональные рамки, а местные компании не в состоянии удовлетворить их растущие требования.

Необходимо отметить, что планы проведения активной **наступательной стратегии** компании должны основываться на том, что ей удастся лучше всего — на ключевых компетенциях, преимуществах в ресурсах и конкурентных возможностях. Наступательная стратегия должна основываться на сильных сторонах компании, в идеальном случае — на конкурентном преимуществе.

### 14.3. Стратегии обороны

Любая организация может стать объектом атаки со стороны конкурентов: новичков, желающих выйти на рынок или действующих компаний, стремящихся усилить свои позиции. Для уменьшения вероятности быть атакованными и минимизации возможных потерь используются **оборонительные стратегии**. Их реализация не усиливает конкурентного преимущества фирмы, но позволяет сохранить его и защитить рыночную позицию. Основная цель реализации стратегии обороны — защита конкурентного преимущества и укрепление конкурентной позиции компании.

Выделяют **два основных вида оборонительных стратегий** (рис. 14.2):



Рис. 14.2. Основные виды оборонительных стратегий

1. **Перекрытие возможных путей атаки** — заключается в создании на пути агрессора разнообразных препятствий путем:
  - разработки новых моделей товаров и расширения ассортимента для уменьшения вероятности проникновения на рынок конкурентов, реализующих стратегию дифференциации;
  - постоянного улучшения технологий для предотвращения появления конкурентов с более совершенными их вариантами;
  - разработки недорогих моделей товаров для снижения вероятности атаки на основе снижения цен;
  - улучшения подкрепления товара в виде увеличения сроков гарантийного обслуживания, предложения бесплатной технической поддержки, ускорения доставки запчастей и т.д.;
  - предоставления дистрибьюторам дополнительных скидок за большой объем заказов или лучшие условия оплаты для удержания их от попыток заключения договоров с другими производителями;
  - подписания эксклюзивных договоров с лучшими поставщиками с целью закрытия к ним доступа конкурентов;
  - постоянного мониторинга действий конкурентов и т.д.
  
2. **Демонстрация способности к ответным действиям** — осуществляется с целью воспрепятствования атакующим действиям конкурентов посредством следующих действий:
  - публичные заявления руководства фирмы о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка;
  - заблаговременное распространение информации о новых товарах, технологических успехах для того, чтобы заставить конкурентов отложить атаку до выяснения ее достоверности;
  - обнародование планов фирмы не отставать от конкурентов в изменении цен и условий продаж;
  - создание резерва наличности и высоколиквидных активов для отражения возможной атаки;
  - решительные действия на атаку не очень сильных конкурентов, чтобы создать имидж готовой к отпору фирмы и т.д.;
  - занижение реальных показателей прибыльности фирмы с целью воздействия на желание конкурентов работать в данной отрасли.

## Выводы по теме

Конкурентное преимущество фирмы по издержкам, ресурсам или за счет дифференциации почти всегда является результатом успешных наступательных стратегических действий. Процесс формирования и утраты конкурентного преимущества включает в себя три периода:

1. период формирования преимущества;
2. период успеха;
3. утрата конкурентного преимущества;

Чтобы сохранить достигнутое положение, компания должна предпринять либо новые наступательные, либо новые оборонительные действия.

Выделяют шесть типов наступательных стратегий.

1. Достичь и превзойти конкурента — заключается в том, что фирма, чтобы не отстать от конкурентов, направляет усилия на нейтрализацию (сведение на нет) конкурентного преимущества сильного соперника или достижение превосходства над ним (на попытку отобрать у него привлекательную долю рынка, несмотря на худшую рыночную позицию и проигрыш в ресурсах).
2. Использовать слабые стороны конкурента — заключается в том, что организация пытается завоевать победу на рынке за счет использования в своих интересах слабых сторон конкурентов.
3. Одновременные действия на нескольких фронтах — заключается в масштабном наступлении фирмы на позиции конкурентов с использованием широкого набора мероприятий (снижения цен, усиления рекламы, вывода на рынок новых товаров, бесплатной раздачи образцов, купонов, скидок и т.д.) на обширной территории. Это может нарушить равновесие соперника, рассеять внимание сразу по многим направлениям и заставить одновременно защищать различные группы потребителей.
4. Захват незанятых пространств — заключается в захвате атакующей фирмой территорий, где конкуренты не работают, либо их присутствие незначительно. Позволяет избежать открытого вызова соперникам, т.е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурентов в дифференциации товаров.
5. Партизанская война — заключается в оперативном использовании фирмой любой представляющейся возможности расширения доли рынка, но осторожно, чтобы не вызвать совместного отпора конкурентов. В ее основе лежит принцип «удар — отход», при этом атакующий действует там и тогда, когда можно использовать ситуацию с выгодой для себя.
6. Стратегия упреждающих ударов — заключается в заблаговременном осуществлении трудновоспроизводимых для конкурентов действий, направленных на защиту выгодной позиции фирмы на рынке.

Выделяют следующие четыре типа организаций, являющихся оптимальными объектами для атаки:

- Лидеры рынка — атакуются в случае, если они не в состоянии обслуживать покупателей на необходимом уровне. Об уязвимости лидера говорит недовольство клиентов, узость ассортимента по сравнению с конкурентами, устаревшие технология и оборудование, увлечение диверсификацией в другие отрасли, снижение прибыли и т.д.

Вероятность успеха атаки повышается, если фирма за счет изменения своей цепочки ценности добивается конкурентного преимущества по издержкам или за счет дифференциации. Вместе с тем, атака на сильных лидеров может привести лишь к потере ценных ресурсов или спровоцировать убыточную войну за долю рынка.

- Фирмы, идущие вслед за лидером — атакуются, в случае если нападающий обладает мощными ресурсами в сферах, где у атакуемых ресурсов недостаточно.
- Фирмы, находящиеся на грани ухода с рынка — атака ускоряет их уход и снижает конкуренцию в отрасли.
- Небольшие местные и региональные компании — обычно их опыт и возможности ограничены, поэтому можно переманить их крупнейших и лучших клиентов, особенно если это быстрорастущие компании, которым тесны региональные рамки, а местные компании не в состоянии удовлетворить их растущие требования.

Выделяют два основных вида оборонительных стратегий:

Перекрытие возможных путей атаки — заключается в создании на пути агрессора разнообразных препятствий.

Демонстрация способности к ответным действиям — осуществляется с целью воспрепятствования атакующим действиям конкурентов.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите периоды формирования и утраты конкурентного преимущества.
2. Перечислите и прокомментируйте наступательные стратегии.
3. В каких случаях уместно их применение?
4. Назовите четыре типа организаций, являющихся оптимальными объектами для атаки
5. В каких случаях их можно атаковать?
6. Перечислите и прокомментируйте оборонительные.
7. Какими способами можно осуществлять оборонительные стратегии?

## Задачи

1. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
2. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
3. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
4. Компания «Kinder», выпускающая шоколадные яйца с сюрпризом для детей, решила открыть собственное производство детских мягких игрушек под своим брендом. Какую стратегию предприняла компания «Kinder»?
5. Компания, предоставляющая услуги сотовой связи, осуществила покрытие населенного пункта, в котором до этого не работал ни один сотовый оператор. Какую стратегию использовала компания?
6. Компания по производству бытовой техники, мобильных телефонов из-за сужения возможностей текущего бизнеса, пришла к выводу, что стоит открыть производство по сбору автомобилей в Корею. Назовите, к какому виду относится стратегия.
7. Всемирная известная компания X заявила о желании создать подразделение, которое будет производить продукт S. Через 2 недели в интервью глава компании Y (являющейся лидером рынка продукта S) заявил, что подразделение, отвечающее за разработку и производство продукта S из-за мирового финансового кризиса в четвертом квартале 2014 года принесло прибыль на 40% ниже, чем за аналогичный период 2013 года. Какую стратегию использовала компания Y?
8. Крупнейшая радиостанция России заключила договор об объединении с ведущим российским телеканалом. За последние несколько месяцев этот союз реализовал несколько успешных проектов для увеличения целевой аудитории слушателей, таких как:
  - повтор телепередачи по радиоканалу;
  - он-лайн концерты;
  - участие ведущих радиостанций в музыкальных программах телеканала, например, отбор лучшего исполнителя недели и вручение ему приза. Какая это стратегия?
9. Организация занимается предоставлением услуг в сфере продажи парфюмерии и косметики такого же качества, как основной конкурент, но по более низкой цене. Опишите стратегию, которую использует организация. Каковы условия успешности данной стратегии?
10. Компания, занимающаяся продажей своей продукции через сеть Интернет, решила увеличить объем продаж своего товарного ряда путем открытия собственной торговой сети. Какую стратегию будет применять компания? При каких условиях стратегия будет успешна?

11. Компания, прочно укрепившаяся на рынке, вкладывает значительное количество ресурсов в совершенствование своих технологий, имеет долгосрочные договоры с поставщиками и распространителями. Через пару лет прогнозируется падение спроса в отрасли. Какую стратегию использовать фирме?
12. Организация работает на рынке недвижимости, которая занимается управлением проектами и строительством. Организация решила расширить спектр услуг таким направлением, как управление объектами недвижимости (эксплуатация зданий). Какую стратегию использует данная организация? Что необходимо для успеха реализации стратегии?
13. Компания занималась переводом денег по всему миру. После 5 лет успешной работы она накопила и заработала хороший капитал. После очередного собрания акционеров было решено открыть банковское отделение под тем же самым брендом и выдавать кредиты. Какую стратегию использует компания?
14. Небольшая компания с известным брендом, занимающаяся производством и продажей обуви, хочет развить сеть своих магазинов для розничной продажи своей обуви с минимальными затратами. Какую стратегию необходимо выбрать и как её реализовать?
15. Крупная европейская компания, имеющая сеть магазинов по всему миру, занимающаяся производством и продажей одежды, решила перенести своё производство из Европы в Китай. Какую глобальную стратегию компания использует в данном случае?
16. Крупная компания занимается производством высокотехнологичных товаров и является одним из лидеров отрасли. В отличие от своих конкурентов компания занимается вложением средств в научно-технические разработки и благодаря этому пытается получить уникальные технологии по всем направлениям производства. При этом она ведёт переговоры по заключению долгосрочного договора с крупнейшими поставщиками в данной отрасли. Какую стратегию выбрала компания? Назовите стратегии данной группы.
17. Крупная национальная компания «А», занимающаяся производством автомобилей, имеет отрицательную динамику роста продаж во втором полугодии. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, положительных результатов не принесли. В этой связи компания «А» снизила количество производимых автомобилей, конвейеры встали. На данном сегменте рынка существует более мощный конкурент – компания «В», которой требуется открыть производство в данном регионе, чтобы увеличить количество продаж. Какую стратегию можно использовать компании «А» в данном случае?
18. Компания, занимающая лидирующие позиции в отрасли и производящая товары массового потребления, работает на российском рынке. Жизненный цикл товара находится в стадии спада, спрос постепенно падает. Руководство компании приняло решение начать поставлять данный товар в страны Африки, где жизненный цикл товара находится на стадии роста. Какую стратегию использует компания? К какой группе стратегий относится данная стратегия? Назовите другие стратегии данной группы.
19. Компания работает на рынке информационных технологий (разработка ПО). В отрасли намечается рост рынка производства, конкуренты активно развиваются и предлагают новые виды технологий. Проведя исследования, руководство компании пришло к выводу, что будет целесообразно открыть дополнительные офисы в Румынии и во Вьетнаме. Данное решение обосновано тем, что в данных зонах присутствие конкурентов незначительное. Какую стратегию использует данная компания? К какой группе относится данная стратегия? Назовите другие стратегии данной группы.
20. Крупная компания, существующая 15 лет на российском рынке и занимающаяся прокладкой трубопровода, в 2013 году создала проект по транспортировке газа в страны Европы с использованием технологии, применяемой в России. Какая стратегия используется в данном случае?

## Дополнительные материалы

### Глоссарий

**Адаптация** — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Адаптивные изменения** — спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров, которые возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

**Активы** — любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

**Акционерное общество** — компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков — акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.

**Акционеры** — участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций (паев).

**Акция** — эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал (уставный фонд) общества. Акция предоставляет владельцу права на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.

**Альтернатива** — необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ SWOT, или анализ ССВУ (сила, слабость, возможности, угрозы)** — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

**Арбитражный управляющий (временный, административный, внешний, конкурсный)** — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

**Ассортимент** — группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

**Аттестация** — комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Базовые параметры** — система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

**Банкротство (несостоятельность)** — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Бизнес** — дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности организации. Деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами (услугами) между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъект в бизнесе называется бизнесменом или коммерсантом.

**Бизнес-единица** — это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

**Бизнес-инкубатор** — малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бизнес-процесс** — это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.

**Бюджет** — предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

**Венчурные компании** — рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса.

Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

**Вертикальная интеграция** — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности.

**Вертикальная интеграция «вперед»** — это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям.

**Вертикальная интеграция «назад»** — это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам.

**Внешняя среда организации** — это совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

**Внешняя среда отрасли** — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

**Внутренняя гибкость** — обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

**Внутрифирменная цепочка ценности** — это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю).

**Входные барьеры** — факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозой будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

**Выручка от реализации товаров или услуг** — это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.

**Выходные барьеры** — факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери. Однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь

идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

**Глобальная конкуренция** — форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Глобальная отрасль** — отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** — одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

**Демпинг** — это продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных внутри страны цен.

**Диагностика** — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

**Дивиденд** — это часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.

**Дивизиональная структура** — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом; Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.

**Дилер** — это оптово-розничная фирма, посредничающая между производителем и потребителем; как правило, осуществляют послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

**Дистрибьютор** — это юридическое или физическое лицо, проводящие закупку и сбыт оптовых партий товаров определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю. Дистрибьютор может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучению пользования им.

**Дифференциация** — это значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями-конкурентами.

**Доля рынка** — это процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

**Дочерняя компания** — это компания, контрольным пакетом акций которой владеет другая или другие компании.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** — определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

**Имидж** — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

**Импортные квоты** — это количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну. Цель квотирования — сохранить неизменным курс иностранной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы.

**Инвестиции** — это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

**Индекс** — цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

**Инновационный потенциал** — возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Инновация** — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Институционализация стратегии** — процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

**Канал распространения** — это совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот

товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

**Капитал** — это богатство, используемое для его собственного увеличения.

**Качество** — это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящиеся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

**Компания** — это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

**Компания-лидер** — это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

**Компания-преследователь** — это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

**Конгломерат** — группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель — в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связаны между собой).

**Конкурент** — это физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны области деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию на рынке.

**Конкурентная стратегия** — это план достижения превосходства над конкурентами.

**Конкурентное преимущество** — это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

**Конкурентоспособность** — это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

**Конкурентоспособность организации** — способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

**Конкуренция** — это состязание между субъектами экономических отношений, борьба за рынки сбыта для получения более высокой прибыли, других выгод.

**Консьюмеризм** — организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

**Координация** — обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

**Корпорация** — это организация с разветвленной структурой, имеющая собственные подразделения в нескольких отраслях.

**Кредит** — предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

**Кривая опыта (обучения)** — графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения — 20%, для производства полупроводников — 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х годов Бостонской консалтинговой группой.

**Кризис** — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

**Лизинг** — сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Ликвидация** — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Лицензии (право, разрешение)** — 1) разрешение, выдаваемое государственными органами на право определенной экономической деятельности; 2) разрешение, выдаваемое государственным органом на проведение определенной внешнеэкономической деятельности; 3) право использования защищенных патентами изобретений, технологий, технической и коммерческой информации; 4) разрешение, выдаваемое государственными органами на виды деятельности, которые ограничиваются путем взимания платежей за выдаваемое разрешение.

**Лицензирование** — в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой-покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

**Марка (бренд)** — это название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенная для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров (услуг), а также для установления их отличий от товаров (услуг) конкурентов.

**Маркетинг** — формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

**Маркетинговая антикризисная программа** — комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Международная компания** — компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний — национальные. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний — из одного центра, с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями — ТНК (transnational corporation — TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

**Менеджмент** — это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.

**Миссия (стратегические установки, предназначение)** — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.

**Многонациональная конкуренция** — одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая — в пределах одной страны).

**Многонациональная стратегия** — стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Многонациональные фирмы** — фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн Philips, англо-голландский пищевой концерн Unilever и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

**Мониторинг** — это способ проведения наблюдений.

**Мотивация** — это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

**Номинальная стоимость акций** — это стоимость обычной акции в соответствии с указанным на ней номиналом.

**Ноу-хау** — это совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

**Обмен** — это акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен другого объекта.

**Организационная культура предприятия** — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Организация** — это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой — либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

**Отрасль** — в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Патент** — это государственный документ, удостоверяющий право, устанавливающий приоритет и закрепляющий права патентообладателя на запатентованный объект.

**Поглощение** — это объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

**Портфель** — наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу — ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии, с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** — стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой — эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Потенциал** — 1). Скрытые возможности, мощьность, сила. 2). Средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

**Потребитель (покупатель)** — это человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг.

**Потребительская ценность** — это оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворить его потребности.

**Пресс-релиз** — это специальное сообщение компании, выпускаемое для СМИ, содержащее информацию для последующей публикации.

**Престиж** — мера признания способностей, превосходства зимний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

**Прибыль** — это разность между выручкой от реализации товаров или услуг и издержками на их производство и реализацию.

**Прибыльность** — это уровень прибыли на вложенный капитал.

**Прогнозирование** — процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Программа антикризисная** — система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Продвижение** — это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

**Профильная диверсификация** — вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**Процесс стратегического менеджмента** — совокупность последовательных действий — для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, — позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

**Прямой маркетинг** — это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена обычно на получение от него немедленной прямой реакции.

**Распространение** — это деятельность, благодаря которой товар или услуга становятся доступными для потребителей.

**Реклама** — форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

**Рентабельность** — это показатель эффективности экономической деятельности,

характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией.

**Рентабельность инвестиций (ROI)** — данный показатель эффективности инвестиционной деятельности компании устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**Реорганизация** — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

**Ресурсы** — необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

**Риск** — ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Риск управленческий** — характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

**Риск экономический** — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Родственная диверсификация** — это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

**Рынок** — в стратегическом менеджменте — это совокупность существующих и потенциальных покупателей какого-либо товара (услуги).

**Рыночная стоимость акций** — это стоимость акции, по которой она оценивается на свободном рынке.

**Санация** — реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

**Связующие процессы** — процессы коммуникации и принятия решений.

**Себестоимость** — это денежные затраты (издержки) компании, обслуживающие текущие расходы на производство и реализацию продукции. В состав себестоимости входят затраты на материалы, накладные расходы, энергию, заработную плату, амортизацию и т.п.

**Сегмент** — это группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

**Синергизм (синергия)** — стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как  $2 + 2 = 5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

**Система управления** — множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

**Слабая компания** — это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

**Слияние** — это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

**Совместное предприятие** — это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе объединения имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

**Спрос** — это готовность покупателей приобрести товар в тот или иной период времени.

**Среда косвенного воздействия** — факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

**Среда прямого воздействия** — совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

**Стратегический менеджмент (управление)** — управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают

наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

**Стратегический план** — это совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий.

**Стратегическое видение** — это представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях бизнеса.

**Стратегическое соответствие** — это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом и т.д.

**Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации.

**Стратегия дифференциации** — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

**Стратегия интернационализации** — освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

**Стратегия лидерства по издержкам** — стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта.

Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

**Стратегия ликвидации** — предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

**Стратегия оптимальных издержек** — ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

**Стратегия отступления** — обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

**Стратегия поворота** — характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

**Стратегия предупреждения конфликта** — создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Стратегия сбора урожая** — отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

**Стратегия сокращения** — предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

**Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества)** — состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

**Стратегия фокусирования** — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

**Стратегия экспорта** — предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

**Субсидия** — пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам)** — один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Тарифы (международные торговые ограничения)** — это налоги, налагаемые правительствами на определенную импортную продукцию. Применяются, чтобы повысить государственные доходы или защитить местных производителей.

**Технологические парки** — широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

**Технология** — это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс.

**Товар** — это все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужду или потребность.

**Товары-заменители** — это взаимозаменяемые товары, для которых существует прямая связь между ценой на один из них и спросом на другой: повышение цены на один товар вызывает увеличение спроса на другой.

**Точка безубыточности** — выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

**Трансферт инноваций** — законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Управленческий потенциал** — объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

**Услуга** — это любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Услуга является неосязаемой и не приводит к овладению собственностью.

**Финансовое регулирование** — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

**Фирма** — синоним термина «компания».

**Франчайзинг** — это система ведения бизнеса, состоящая из двух основных компонентов: франчайзера, который лицензирует или продает свою торговую марку, бизнес-систему и ноу-хау, и франчайзи, который выплачивает франчайзеру первоначальную франшизную плату и затем текущие роялти за право ведения бизнеса.

**Целевой сегмент** — это сегмент, выбранный компанией для освоения.

**Цели организации** — это прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией в перспективе и на достижение которых направлена ее деятельность.

**Цена** — это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар.

**Центры прибыли** — это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

**Экономия на масштабах деятельности** — это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Экономия на масштабе производства** — это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.

**Эксперт** — специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

**Этатизм** — активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший

результат и цель общественного развития.

**Эффект обучаемости** — заключается в снижении издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта (повышения эффективности и совершенствования организации труда, создания более технологичных модификаций продукции, замены оборудования, совершенствования конструкции узлов и комплектующих, позволяющего сократить время сборки и т.д.).

# Литература

## Основная литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Учебник. Классическое издание. СПб.: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход: Учебное пособие. Генезис, 2011.
4. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: РИОР, Инфра-М, 2011.
5. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Электронный учебник. Кнорус, 2011.

## Дополнительная литература

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Велби. Аспект, 2007.
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: ПИТЕР, 2001.
5. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. Томпсон А. А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент - концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007.

## Интернет-ресурсы

1. [Административно-Управленческий Портал](#). Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.
2. [Корпоративный менеджмент](#). Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента.
3. [Консалтинговый сайт](#).
4. [Развитие Бизнеса. Организационный дизайн](#).
5. [Экономикс он-лайн](#). Сборник ресурсов по экономике, менеджменту и т.п.
6. [Сайт компании «Евроменеджмент»](#).
7. [Управление персоналом, кадровый менеджмент](#).
8. [I. Marketing — Библиотека маркетинга](#).
9. [Портал «Русский менеджмент»](#).
10. [Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту](#).
11. [Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»](#).
12. [Идеи в различных сферах бизнеса](#).