



Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

Пономаренко П.І., Марченко О.О.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з нормативної дисципліни
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»
для студентів денної форми навчання
з напрямку підготовки
6.030504 Економіка підприємства

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Понятие и предпосылки возникновения стратегии предприятия	3
Тема 2. Миссия предприятия. Классификация и иерархия целей предприятия. Фазы разработки стратегии на предприятии	12
Тема 3. Анализ окружающей среды предприятия	29
Тема 4. Анализ внутренней среды предприятия	35
Тема 5. Глобальные стратегии	44
Тема 6. Корпоративные, или портфельные стратегии	50
Тема 7. Функциональные стратегии. Брендинг	57
Тема 8. Оценка выполнения стратегии	72
Список рекомендуемой литературы	75

ТЕМА 1: ПОНЯТИЕ И ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие „стратегии предприятия”

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления-

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

В послевоенные годы управление фирмами практически каждое десятилетие претерпевало существенные изменения. Изменялись условия

ведения бизнеса, и перед фирмами вставала задача по-новому решать вопросы достижения целей, по-новому подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. Стратегичность управления 50—60-х гг. XX в. - это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков, Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения организации-

В 70-е гг. XX в. существенно изменился смысл стратегического выбора- Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов-

В 80-е XX в. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения фирмы- Сначала стратегическое планирование, а потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения фирмы к такому управлению организацией, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде предприятия.

Представим существующие определения стратегии.

Определение *А. Чандлера*, автора одной из пионерских работ в области стратегического планирования: **«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей»**. Данное определение дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий – «стратегическая альтернатива определяется путем сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учетом приемлемого уровня риска».

Специалист в области стратегического управления *И. Ансофф* выделил пять отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных

участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в выработанной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Итак, стратегия – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия и достижение его целей.

Процесс реализации стратегии может быть разделен на два больших этапа:

1) процесс стратегического планирования – выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

2) процесс стратегического управления – реализация определенной стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Сущность С.п. состоит в следующем: следует производить только то, что безусловно найдет сбыт, но не пытаться навязать покупателю «несогласованную» предварительно с рынком продукцию. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать *ответы на три вопроса:*

Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?

Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах?

Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Основные принципы стратегии предприятия:

1. Принцип комплексного системного подхода, нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности. Направленность на долговременный результат стратегической работы.
2. Концентрация исследовательских, производственных и маркетинговых (в т.ч. сбытовых) мероприятий на приоритетных направлениях стратегической деятельности предприятия.
3. Активное приспособление к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

1.2. Предпосылки возникновения стратегического управления предприятием (три эпохи экономического развития стран)

Первая эпоха – эпоха массового производства, или массового предложения (начиная с 80-х гг. 19 в. и до 30-х гг. 20 в.)

Характеризуется процессом формирования инфраструктуры массового производства. Основная задача, стоявшая в этот период перед организациями – максимизация объемов производства слабодифференцированного товара с минимальными затратами. Суть такой задачи нашла отражение в ответе Генри Форда своим торговым представителям на их предложение дифференцировать продукцию «Дайте покупателям машину любого цвета, лишь бы она была черной». Речь шла о серийно производимой в то время модели «Т», которая всегда была черного цвета. В таком ответе имелась логика, так как в то время только черная краска могла достаточно быстро высыхать на открытом воздухе. Несмотря на единообразие цвета, модель «Т» производили и продавали в огромных для того времени объемах, что было связано с относительно низкой ценой модели и стабильным спросом на нее.

Для периода массового производства характерна четкая разграниченность отраслей, стабильные и предсказуемые перспективы роста, вследствие чего у организаций, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли. Предпринимательский сектор функционировал автономно, с минимальным вмешательством со стороны государства и общества. В связи с этим идеология управления основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций и выражалась в бюджетировании как основной форме планирования.

Период массового производства в США продолжался до 1929 г. 20 в. В результате производства однотипных недорогих товаров произошло насыщение рынка такими товарами, т.е. наблюдалось перепроизводство. Многие предприятия обанкротились вследствие падения и исчезновения спроса на их продукцию. Необходим был качественный скачок для продолжения экономического развития.

Вторая эпоха – эпоха массового сбыта, или массового спроса (30– 50-е гг. 20 в.)

Критической точкой перехода к этой эпохе стал период, когда предложение недорогой слабо диверсифицированной серийно производимой продукции превысило спрос. В этот период упал спрос на модель «Форд Т», с проблемой сбыта столкнулись и другие производители транспортных средств, например, «Дженерал Моторс». Именно эта компания явилась в автомобилестроении пионером диверсификации, начав ежегодно представлять на рынок новые модели, что позволило ей поднять спрос на свою продукцию. Вскоре «Форд» также был вынужден последовать примеру «Дженерал Моторс».

После депрессии 1929-1930 гг. в США президентом стал Т. Рузвельт, провозгласивший новый курс в экономике. Его лозунгом стало высказывание:

«В каждый гараж – по автомобилю, в каждую кастрюлю – по курице». Смысл курса состоял в изъятии у предпринимателей дополнительной части прибыли для распределения ее на социальную помощь, с целью увеличения совокупной покупательной способности населения. В результате такого курса спрос на основные продукты потребления был удовлетворен, и фирмы вынуждены были приспосабливаться к новой рыночной реальности – рынку покупателей. Так возник маркетинговый подход. При этом возникла задача сбалансирования противоречивых интересов производства и сбыта. Насыщенность рынка товарами требовала расширения и сферы НИОКР.

Так, вторая эпоха характеризуется прежде всего стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в организации сбыта, интенсификацию рекламных усилий. На эту эпоху приходится зарождение маркетинга как философии бизнеса, во главу угла которой была поставлена необходимость выявления, предсказания и удовлетворения потребностей клиентов.

В перерабатывающих отраслях переход к этой эпохе произошел несколько позже по сравнению с отраслями, непосредственно контактировавшими с массовым потребителем. С точки зрения стабильности и предсказуемости эта эпоха может быть охарактеризована как эпоха относительной стабильности и предсказуемости. Преобладающей технологией являлось долгосрочное планирование, выразившееся в товарном бюджетировании.

В этот период начинается процесс усиления научно-технологических изысканий. Крупнейшие американские компании «Дженерал Электрик», «Дюпон» и др. создают мощные исследовательские центры.

Третья эпоха – постиндустриальная, или эпоха метакapитализма (начиная с 50-х гг. 20 в. и до наст. времени)

Эта эпоха охарактеризована английским экономистом Питером Друкером как «не имеющая закономерностей», или «эпоха неопределенности». Главными детерминантами этой эпохи явились ускорение темпов научно-технического прогресса и новый уровень благосостояния общества, что породило изменение структуры экономики (рост доли услуг в ВВП, высокая степень дифференциации продукции, усиление внимания к негативным формам прогресса – загрязнению окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями и т.п.), а также увеличение темпа протекания экономических процессов. Это значительно усложнило не только оперативное управление, но и управление с учетом будущих тенденций за счет снижения степени их определенности.

Эта эпоха характеризуется усилением интенсивности конкуренции, что в совокупности с ростом стоимости рабочей силы и сырья усилило интернационализацию предпринимательской деятельности.

Наше время, богатое новыми возможностями получило название «эпохи метакapитализма». Не секрет, что многие современные предприятия, в особенности, работающие в сфере высоких технологий, являясь владельцами «раскрученных» брендов, все чаще отказываются от деятельности, требующей реального, или как еще говорят, физического капитала. Они отказываются от производства, перепоручая его партнерам в странах с недорогой рабочей силой, и концентрируются на продажах, маркетинге, рекламе и исследованиях рынка. Все это очевидные проявления нового способа ведения бизнеса, свойственного эпохе постиндустриального развития экономики, или метакapитализму.

Согласно доступным широкой аудитории экономическим исследованиям, **метакapитализм** – это новая, фундаментальным образом изменившаяся среда ведения деловой активности, требующая от руководящего звена менеджеров неординарных усилий для успешного преобразования своих компаний в духе времени. Причем, времени на перестройку дается очень мало: или компания подстраивается под современные условия ведения бизнеса и побеждает, или ее «съедают» конкуренты – третьего не дано.

Характерная особенность метакapитализма – широкое использование интернет-технологий и глобальных компьютерных сетей для создания системы взаимодействия с партнерами, поставщиками и покупателями. Устарели представления о том, что интернет-экономика вытеснит экономику традиционную, а онлайн-магазины заставят закрыться торговые центры и супермаркеты. Из модного и дорогого «удовольствия» интернет превращается в мощный инструмент, отлично подходящий для реализации новых технологий ведения бизнеса.

Высокие технологии перестали быть чужеродным «довеском» к бизнес-процессам традиционных компаний. Новинки удачно вписываются в существующий порядок, а там, где это невозможно, становятся причиной серьезного пересмотра всей стратегии работы компании на рынке.

Важно осознавать, что теории и практика метакapитализма актуально и для Украины. Как вести себя в новых условиях, куда идет развитие и чего ожидать в ближайшем будущем – вопросы, на которые хотят знать ответы отечественные предприниматели и менеджеры, стремящиеся к успеху. Глобализация мировой экономики не позволит никому остаться в стороне и заставит всех задуматься о собственных перспективах.

До середины XX в. на вопрос «Что представляет собой «сильная» компания?» возникал однозначный ответ: сильная – это богатая компания, имеющая мощную материальную базу. Материальные активы должны быть использованы грамотно, капитал должен приносить прибыль, инвестиции – быть доходными и т.д. Поколения менеджеров учились этому и совершенствовали свои знания на практике.

В послевоенное время американская экономика показала всему миру что такое эффективное накопление активов и не менее эффективное управление ими. Богатая страна, богатые компании и грамотный менеджмент – главные условия мирового экономического лидерства.

Тем неожиданнее был феномен «японского чуда». В 70-е годы XX в. внимание японских компаний, которые объективно не могли похвастаться значительными материальными активами и финансовыми ресурсами, было сосредоточено в первую очередь на более эффективном использовании оборотного капитала. Имелись в виду разного рода комплектующие, компоненты, сырье, складские запасы, готовая продукция. Ведущие компании мира на опыте японцев открыли для себя способы повышения эффективности производства за счет оборачиваемости запасов, снижения текущих издержек на их хранение, а также за счет проведения мероприятий, направленных на увеличение спроса.

Богатства крупных американских корпораций в то же самое время падали в цене вследствие инфляции. До 80-х гг. реальная доходность капитала, равная разнице между номинальной доходностью и инфляцией, была близка к нулю или отрицательной величине из-за высокого уровня инфляции, охватившей более-менее стабильно развивавшиеся экономики мира. В этих условиях оборотный капитал был в определенном смысле «бесплатным», а американские (и не только) менеджеры не уделяли должного внимания совершенствованию управления им.

Кроме того, на рынке господствовала идеология «навязывания» покупателю новых продуктов и товаров. Над потребителем доминировал производитель. Такая стратегия требовала того, чтобы любое предприятие стремилось максимально контролировать все звенья производственного процесса и сеть дистрибуции. Компании действовали независимо, «нащупывая» наилучшую модель производства, и успокаивались только тогда, когда им удавалось держать под контролем все: от закупки сырья до появления товара на витрине. Появление технологий управления ресурсами (ERP) позволило целому ряду крупных компаний создать превосходную модель для организации внутренних процессов, а также стимулировало стандартизацию во многих секторах экономики.

Однако все больше аналитиков и экспертов отмечали, что в 90-е гг. XX в. по мере продвижения современных технологий финансовые показатели традиционных компаний оказывались ниже показателей молодых компаний, успешно применявших новейшие бизнес-решения. Так, в прошлое уходили гиганты промышленности, которые отличались значительными объемами собственного физического капитала.

Их рабочая сила в первую очередь была сориентирована на производство, основную массу сотрудников составляли специалисты, занятые в цехах и управляющие производственными процессами, транспортом, сырьем и т.д. При этом значительных объемов достигал оборотный капитал в виде запасов, незавершенного строительства и прочих. Службы, занимающиеся непосредственно рынком и продвижением продукции в таких компаниях были немногочисленны, и методы их работы не отличались изобретательностью. Период реакции на изменения конъюнктуры был довольно длительным, а планирование во многом выглядело как проекция прошлых показателей на новый временной отрезок.

На смену им начали приходить модели бизнеса нового поколения, которые реализовывались иными по форме и содержанию компаниями, все меньше ориентированных на физический капитал. Производство было отдано внешним партнерам, а взамен упор начали делать на развитие и продвижение брендов. Такие компании, владеющие «именем», т.е. известной торговой маркой, становятся центром системы отношений, в которой находят свое место многочисленные поставщики комплектующих, компонентов, услуг и даже персонала. Деньги берутся в кредит, а необходимое оборудование не покупается, а берется в аренду или лизинг.

В отдельных случаях персонал компании нового типа представляет собой группы специалистов, работающих в разных концах мира, связанных мощными телекоммуникационными сетями. Такая компания, является, по сути, системным интегратором, механизмом объединения усилий многих участников бизнес-процесса с целью получения максимальной прибыли. Объект ее основного интереса – потребитель. Клиент становится центром всей системы экономических отношений. Он знает лишь название продукта – и покупает его.

Компании с малым капиталом, тесно сотрудничающие с сетью внешних партнеров и в то же время владеющие мощным брендом, названы экспертами «сообществом добавленной стоимости» (англ. – “value added community”). Новые, в буквальном смысле этого слова, компании ничего не производят сами, однако деньги от продаж поступают именно к ним. Итак, системы управления ресурсами уступают место системам управления отношениями с клиентами.

На рынке телекоммуникаций не так давно виртуальные операторы. Компания, владелец торговой марки, продает услуги, например, мобильной связи, не построив при этом ни одной базовой станции, не проложив ни метра телефонного кабеля. Свои услуги виртуальный оператор оказывает, используя мощности другого, прочно закрепившегося на рынке оператора, владельца всей инфраструктуры. Что же позволяет успешно конкурировать по получаемой прибыли этому «легковесному» новичку с уже известными гигантами? Концентрация на результате.

Средства и люди не отвлекаются на обслуживание дорогого оборудования. Все направлено на выработку успешной маркетинговой политики, интенсивную рекламу и изучение рынка, потребностей клиентов. До этого у мощных конкурентов порой просто «не доходят руки». И вот виртуальный оператор, в считанные месяцы развернувший свой бизнес, демонстрирует завидные результаты. Его клиенты приносят больше прибыли, чем у работающего не первый год на рынке, богатого, но такого «непоротливого» конкурента, чьи ресурсы эксплуатируются на полную мощность.

Яркий пример успешного бренд-бизнеса – британская компания Virgin. Мобильная связь, железнодорожная компания, трансатлантический авиаперевозчик, музыкальные записи, водка, прохладительные напитки и многое другое под одним именем. Собственно, которым компания и владеет. Но основной капитал компании – это торговая марка Virgin. Остальное

принадлежит ее партнерам, а порой и конкурентам. Используя их материальные капиталы, Virgin занимается лишь зарабатыванием денег.

Крупнейшая корпорация мира высоких технологий – Microsoft. Ее капитализация измеряется десятками миллиардов долларов, а цена основных фондов составляет несколько сотен миллионов. Остальное – цена бренда.

Итак, модель бизнеса, при которой компания в значительной мере освобождена от производственных процессов и видов деятельности и которая позволяет направить львиную долю ресурсов на управление взаимоотношениями с потребителями, создание новой продукции, является наиболее перспективной в современных условиях.



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 1.1. Поняття і сутність стратегії підприємства.
- 1.2. Надати характеристику епохи масового виробництва в економічному розвитку країн.
- 1.3. Надати характеристику епохи масового попиту в економічному розвитку країн.
- 1.4. Надати характеристику постіндустріальної епохи економічного розвитку країн.

ТЕМА 2. МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ И ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФАЗЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования предприятия (организации).

В узком понимании миссия – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

В отличие от европейских и американских компаний, чьи миссии обычно сопровождаются подробной и общедоступной отчетностью, миссии украинских предприятий, а также предприятий других постсоветских стран, в большинстве случаев остаются ничем не подкрепленными красивыми словами. При этом рядовые сотрудники большинства украинских компаний, не говоря уже о потребителях, фактически отстранены от процесса формирования миссии. Внедрение миссии в повседневную практику происходит в основном директивным путем: в один из дней трудовой коллектив просто знакомят с готовым текстом: «слушали – постановили».

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего денежные) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;

- местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической сред обитания организации;
- общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею продукта для обеспечения общественного благополучия и развития.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п.

Самая *распространенная ошибка*, которую допускают отечественные компании при формализации миссии – это попытка себя представить как предприятия-альтруиста, т.е. миссия типа «клиент – это наше все» в условиях динамичного бизнеса XXI века работать не будет, так она ни к чему не призывает и ничего не стимулирует. Компания, у которой отсутствует желание получать прибыль, стать лидером отрасли, сформировать эффективную команду – это компания без будущего.

Еще один пример неверного понимания миссии «Наша компания N – компания нового типа, стратегическая основа нашей деятельности – современный подход к инвестированию, совмещение передовых производственных технологий, продуманная маркетинговая политика, а также подбор специалистов нового поколения, отсутствие стереотипов в действиях и мышлении». Иными словами, миссия этой компании – быть тем, чем она уже является. А прочитав текст, возникает мысль, что компания – уже само совершенство, что нуждается в проверке.

Главная причина таких ошибок – недооценка значимости корпоративной миссии руководством самой компании, а также неготовность общества к восприятию миссии компаний: «зачем нам какая-то непонятная миссия, если нашему человеку нужно думать о том, как выжить».

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством или основателем компании, но формирование миссии — это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений если не всеми, то большинством сотрудников организации.

Примеры корректного и реально действующего формулирования миссии.

Интересный подход к миссии у компании Chevron Техасо. Основу текста миссии составляет слоган «Распространять жизненно важные энергетические ресурсы по всему миру». И пояснение к слогану «Не менее чем получение прибыли и повышение производительности, для нас важна наша цель – быть компанией «номер один» по общему возврату к инвестициям акционеров, и

наши основополагающие ценности более чем что-либо иное определяют то, кем мы являемся». От общих деклараций в своде текстов «Путь Chevron Техасо» (единичного положения о миссии у этой компании нет) читатель переходит к подробной информации в отчетах, отражающих реальные шаги компании по выполнению своей миссии.

Еще примеры *официально* сформулированных миссий всемирно известных корпораций:

McDonald's: «Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату»;

Apple: «Предложить наилучшую возможную технологию персональных компьютеров и передать ее в руки максимально возможного числа людей»;

General Electric: «Сать самой конкурентоспособной корпорацией в мире, получив крупнейшую или вторую по величине долю рынка во всех отраслях, в которых работает компания»;

Ford Motor Company: «Удовлетворять своих потребителей путем предложения высококачественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новой продукции, сокращения времени выведения новых автомобилей на рынок, повышения эффективности всех предприятий и технологических процессов, а также формирования своей системы, состоящей из работников, профсоюзов, дилеров и поставщиков»;

Polaroid: «Разработка и продвижение быстрой фотографии для удовлетворения потребностей семей в США и Западной Европе в любви, дружбе, добрых воспоминаниях и юморе»;

Hewlett-Packard (HP): «Мы – главный разработчик и производитель электронной продукции, измерительных систем и компьютерной техники. Основной целью деятельности HP является обеспечение всем необходимым наших клиентов во всем мире с целью повышения эффективности их деятельности»;

Mary Kay: «Улучшать жизнь женщин» (слоган). «Мы выполняем нашу Миссию, предлагая качественную продукцию клиентам, возможности финансового и личностного роста нашим Независимым Консультантам по красоте и карьерный рост нашим сотрудникам. Мы коснемся сердца и души каждой женщины, предоставляя ей новые неограниченные возможности, изменяя ее жизнь Мы будем осуществлять нашу Миссию в духе заботы, придерживаясь тех ценностей, на которых была построена компания» (пояснения к слогану).

Итак, миссия может быть в единой формулировке или состоять из слогана и пояснения к этому слогану

Следует также привести правильно сформулированную *миссию Института экономики Государственного ВУЗ «Национальный горный университет»*: «Способствовать становлению высокоэффективной экономики Украины и ее интеграции в мировое сообщество путем подготовки экономистов и менеджеров для экономики с уровнем квалификации, отвечающим международным стандартам».

Однако не всегда можно говорить о том, что на предприятиях существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Поэтому формирование миссии — это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений большинством сотрудников предприятия (организации).

Факторы выработки миссии

Миссия должна разрабатываться с учетом следующих факторов:

- 1) история предприятия (организации), в процессе которой выработывались философия, вид и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- 2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- 3) состояние внешней среды предприятия (организации);
- 4) ресурсы, которые предприятие может привести в действие для достижения своих целей;
- 5) отличительные особенности, которыми обладает предприятие (организация).

Цели формулирования миссии

Для чего же все-таки формулируется миссия:

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды,

2. Миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией; для тех же сотрудников, которые не идентифицируют себя с организацией миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

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

Внедрение на украинском рынке корпоративной миссии как действенного элемента стратегического управления серьезно сдерживается закрытым характером отечественного бизнеса. Стоит все же полагать, что интерес к элементам стратегического управления будет охватывать с каждым годом все большее количество компаний на пути к цивилизованному рынку.

Понятие и виды целей

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

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия (организации), достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности. На целях базируется система мотивации, используемая в организации. Цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на *долгосрочные* и *краткосрочные*. Так, в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла – долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и, соответственно, долгосрочными — цели, достигаемые в течение двух-пяти лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются *среднесрочными*.

Направления установления целей

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существует четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность,

Наиболее распространенными направлениями, по которым на предприятии (в организации) устанавливаются цели, являются следующие:

1. В сфере доходов:

прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли,

рентабельности, дохода на акцию и т.п.;

положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;

производительность, выражающаяся в затратах на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;

финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;

мощности организации, выражаемые в целевых показателях, отражающих размер используемых мощностей, количество единиц техники и т.п.;

разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки выведения нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.,

2. В сфере работы с клиентами:

работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

3. В сфере работы с сотрудниками:

изменения в организации и управлении предприятием, отражаемые в показателях, устанавливающих задания таких изменений по срокам и т.п.;

человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.,

4. В сфере социальной ответственности:

оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня, т.е.:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, «подчинены» им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе, Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно

посредством достижения кратко срочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей-

Иерархия целей устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

Цели роста или сокращения?

Одними из самых важных для стратегического управления являются *цели роста организации*. Данные цели отражают соотношение между темпами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может наблюдаться сокращение. Соответственно этим типам темпа роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель *сокращения*.

Цель *быстрого роста* является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. В этом случае организация должна развиваться быстрее, чем отрасль в целом. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство предприятия должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать по времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать.

Цель *стабильного роста* предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка,

Цель *сокращения* ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь не означает, что в организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения-

Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех перечисленных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно сменять одна другую, При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей.

Требования к целям компании (SMART-targeting)

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Итак:

S. Во-первых, цели должны быть *конкретными (specific)*, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации, Цель должна четко

фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения, Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

М. Во-вторых, цели должны быть *измеримыми (measurable)*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, либо же можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута, Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

А. В-третьих, цели должны быть *достижимыми (achievable)*. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников, Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей, Нереальная цель приводит к де мотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Р. В-четвертых, цели должны быть *значимыми (relevant)* для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. Также цели должны быть *гибкими (flexible)*. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

Т. В-пятых, цели должны быть *ограниченными во времени (time bound) и совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но иерархическая совместимость – не единственное направление установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности.

При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджмент тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе.

Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта, Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие среды проживания в местном масштабе и т.п.

Фазы установления целей

С точки зрения логики действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс установления целей в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и,

наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Процесс формирования целей организации предполагает прохождение четырех фаз:

- 1) выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
- 2) установление целей для организации в целом;
- 3) построение иерархии целей;
- 4) установление индивидуальных целей-

Первая фаза. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации, Цели также очень сильно зависят от состояния среды- Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливая цели в соответствии с этим предвидением,

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей организации. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей- Важное значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации- Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации- Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация-

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей- При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней либо же процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких уровней предполагает построение дерева целей, в котором в зависимости от установленной субординации целей фиксируется четкая зависимость цель — средство. Эта зависимость определяет то, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей-

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника, В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения

конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им предстоит добиться, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации.

Формы принятия решений

Формы принятия решений по установлению целей могут быть разделены на две большие группы- Первую группу составляют такие формы принятия решений по целям, которые базируются на индивидуальной ответственности за принятое решение- Вторую группу составляют такие формы принятия решения по целям, которые основываются на коллективном решении и коллективной ответственности.

Можно выделить следующие формы индивидуального решения: авторитарная; коллегиальная; партисипативная; «снизу вверх».

Авторитарная форма установления целей предполагает, что решение принимается индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации. Обычно к подготовке информации привлекаются специалисты, они могут готовить и варианты решения-

Коллегиальная форма предполагает обсуждение вопроса о целях на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц организации. Однако решение как и в случае авторитарной формы по итогам обсуждения принимается индивидуально руководителем.

Партисипативная форма принятия решения по целям предполагает установление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются те сотрудники, которым в дальнейшем непосредственно предстоит выполнять решение, Принятие же решения осуществляет руководство,

Процедура решения по целям «снизу вверх», известная как система ринги, практикуемая в японских компаниях, предполагает следующую схему- Решение принимает исполнитель, направляет принятое им решение на согласование во все подразделения организации, которые будут причастны к выполнению этого решения. Каждый из согласующих решение высказывает либо согласие, либо несогласие. После этого в случае несогласия решение возвращается назад, вниз, к исполнителю. В случае же согласия идет на следующее согласование и, в конце концов, одобряется руководителем-

В случае формы коллективного решения по целям группа людей определяет то, к каким целям будет идти организация, и она же берет на себя ответственность за принятое решение по целям, Может показаться, что при такой форме принятия решения уровень объективности выше, чем в случае индивидуального решения, Однако в случае коллективного решения выше уровень безответственности, что может приводить к установлению целей, неадекватных условиям и возможностям организации.

Сущность стратегии организации

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. *Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.*

В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — это нахождение цели в составление долгосрочного плана.

Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящее в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

Второе понимание стратегии следующее: *стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.*

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период.

Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

- увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;
- начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;
- осуществить переход на групповую форму организации труда.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией очень большую роль играют *правила* (policy), которые, так же как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный либо же предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, некоторые же достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации, либо же отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для способствования достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации может быть изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т. п.

Разработка стратегии предприятия

1) Уяснение текущей стратегии

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом. Они считают, что существует до пяти внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы:

- размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы;
 - общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;
 - структура и направленность деятельности фирмы за последний период;
 - возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;
- Внутренние факторы:
- отношение к внешним угрозам.
 - цели фирмы;

- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

2) Анализ портфеля бизнесов (произкции)

Анализ портфеля бизнесов представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Можно с полной уверенностью сказать, что анализ портфеля бизнесов является основой стратегического планирования. В то же время необходимо помнить, что анализ портфеля бизнесов – только один из инструментов стратегического управления и он никак не заменяет ни стратегического планирования как составляющей стратегического управления, ни, конечно же, стратегического управления в целом. Данное заключение имеет важное методологическое значение, так как достаточно часто существенно преувеличивается роль процесса анализа портфеля бизнесов.

Здесь мы остановимся только на тех вопросах анализа портфеля бизнесов, которые необходимо учитывать при выборе стратегии бизнеса.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов.

Первый шаг — выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Фирма не может осуществлять анализ только на фирменном микроуровне. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем Уровне организации.

Второй шаг — фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.

Третий шаг — определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень

защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.

Для измерения силы бизнеса могут быть использованы такие переменные, как доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или других характеристиках, таких, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т. д.

Тщательный учет всех названных факторов фиксации размеров матриц играет исключительно важную роль для качественного проведения анализа портфеля бизнесов.

Четвертый шаг — сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, хотя и выделяется четыре наиболее важных направления:

- привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.;
- конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;
- возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли;
- ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Пятый шаг — построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций, второй — на том, что состояние окружения будет благоприятным, третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы, и, наконец, четвертый сценарий отражает наиболее желательное для фирмы развитие.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля бизнесов в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого руководство должно оценить общее состояние предсказываемого портфеля бизнесов. В частности, должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля:

- — включает ли портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях;
- порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей;
- имеется ли достаточное количество стабильно доходных продуктов для того, чтобы выращивать перспективные и финансировать новые продукты;

- дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег;
- сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций;
- много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции. В зависимости от ответа на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Шестой шаг—определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

3)Выбор стратегии фирмы

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными *ключевыми факторами*, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже

несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглощение другой фирмы, только чтобы свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели фирмы с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо же корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для этого. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

4) Оценка выбранной стратегии

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: *приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей*. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 2.1. Суть та зміст місії підприємства.
- 2.2. Напрямки встановлення цілей підприємства.
- 2.3. Вимоги, що висуваються при встановленні цілей підприємства.
- 2.4. Поняття та види цілей, що встановлюються підприємством.
- 2.5. Форми прийняття рішень щодо встановлення цілей підприємства.
- 2.6. Етапи розробки стратегії підприємства.

ТЕМА 3. АНАЛИЗ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям.

Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей.

Анализ положения предприятия (фирмы) необходимо начать, прежде всего, с исследования структуры отрасли, в которой оно работает. Необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой. Для понимания природы конкуренции будем использовать модель пяти сил М.Портера (рис.4.1).

Модель отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы на примере угледобывающей отрасли. Основой данной модели является утверждение о том, что прибыльность отрасли определяется не внешним видом производимой продукции, не уровнем используемой технологии, а таким фактором, как структура отрасли.

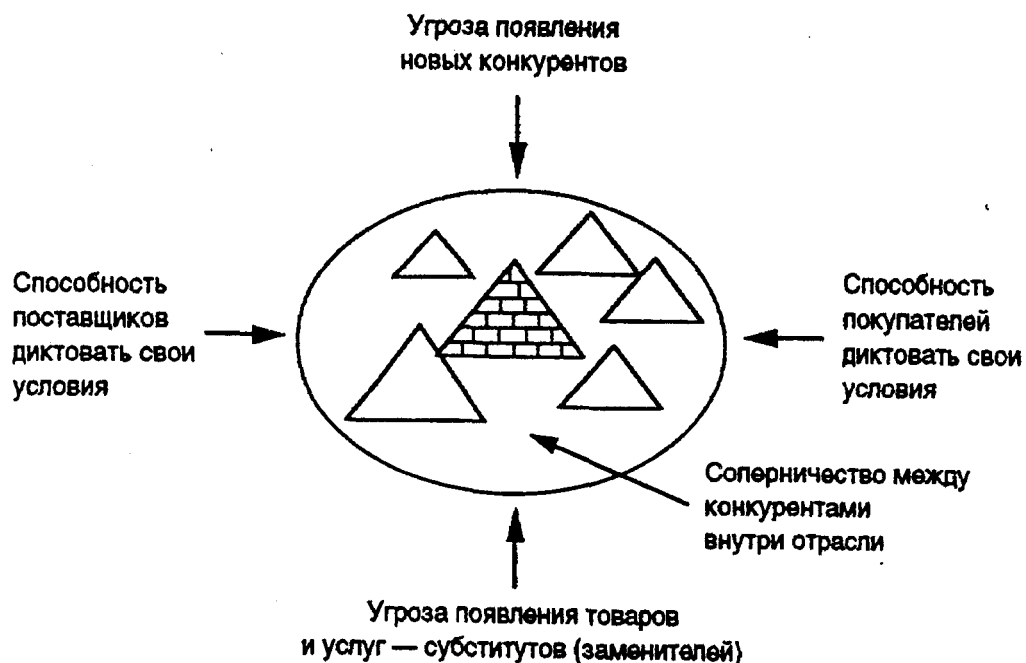


Рис. 3.1. Модель пяти сил Портера

1) Угроза появления новых конкурентов

Предприятия могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, нововведения, доступ к кредиту).

Конкурентная борьба становится наиболее жесткой при наличии определенных условий.

1. Увеличение числа фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала.

2. Медленный рост спроса на данный товар.

3. В отрасли складывается ситуация, при которой конкурирующие фирмы вынуждены резко снижать цены или использовать иные приемы маркетинговой политики с тем, чтобы увеличивать объемы продаж.

4. В отрасли складывается ситуация, когда производимые товары и услуги являются настолько похожими, что конечный выбор покупателя определяет фактор низкой цены.

5. Положение, когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе.

6. Чем более разнообразны фирмы-конкуренты в принципах применяемой стратегии, приоритетах, чем больше ресурсов (в том числе людских) вовлечено в конкурентную борьбу, чем больше в ней участвует различных государств, тем более жесткой и непредсказуемой она становится.

7. Мощные компании, действующие в других отраслях, приобретают убыточные фирмы данной отрасли и предпринимают активные действия, направленные на превращение вновь приобретенных фирм в основных конкурентов на рынке.

В случае, если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество фирм в ней будет увеличиваться. Однако, если при этом рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обуславливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли. Приведем наиболее общие причины, препятствующие фирмам входить в новые отрасли.

1. Экономия на масштабах производства, т.е. уменьшение себестоимости каждой новой единицы продукции в условиях широкомасштабного производства.

2. Значительное сокращение себестоимости в результате использования накопленного опыта. В данном случае преимущество фирмы не в том, что она является крупномасштабным производителем, а в том, что она накопила определенный опыт, производя конкретный вид продукции или услуг в течение долгосрочного периода.

3. Приверженность к товарным маркам и предпочтения покупателя. Вновь пришедшей на рынок фирме весьма сложно заинтересовать клиентов и отвоевать часть рынка у зарекомендовавших себя фирм.

4. Объем необходимых капиталовложений. Только лишь абсолютный объем минимальных капиталовложений, необходимых при внедрении в новую отрасль, может послужить сдерживающим фактором (например, в таких отраслях, как аэрокосмонавтика, нефтепереработка и др.)

5. Неравенство в издержках, не зависящее от размера фирмы. Возникает, например, вследствие наличия у конкурентов возможности использовать более дешевую рабочую силу или более дешевое сырье.

6. Доступ к каналам сбыта. Если сбыт товаров фирмы конкурента налажен более эффективно, то соответственно ее объем продаж будет выше.

7. Политика государства: законодательные акты, тарифные и не тарифные ограничения, политика в области патентов и т. д.

2) Угроза появления товаров-субститутов

Под субститутом (заменителем) понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и товар, который анализируется. Если по каким-то параметрам (например, цена, качество или же и то и другое) субститут становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным с функциональной точки зрения товарам других фирм. Если на рынке появился субститут, представляющий реальную угрозу, конкурирующие фирмы скорее всего воздержатся от повышения цен на свои товары / услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Говоря о субститутах, нам прежде всего необходимо точно понять, каким потребностям удовлетворяет товар, обращающийся на данном рынке. Скажем, с какой целью люди покупают часы? Очевидно, для того чтобы знать время, однако является ли это единственной потребностью, которую удовлетворяет данный товар? Ведь для того чтобы просто знать время, достаточно приобрести часы стоимостью в несколько фунтов, а не тратить на это тысячи? Ясно, что приобретение часов отвечает также другим потребностям, например, определяет статус человека, является модным аксессуаром. Часы могут также приобретаться в качестве подарка. Здесь возникает вопрос, о том, какие товары-субституты удовлетворяют аналогичным потребностям. Так, например, положение человека в обществе может также определяться маркой автомобиля, которым он владеет, одеждой, которую он носит, тем, как он проводит отпуск. Таким образом, зная, откуда может исходить угроза появления субститутов, фирме необходим постоянный контроль ситуации на рынке, так как в некоторых случаях появление субститута может негативно сказаться на объемах продаж и уровне прибыли фирмы, даже если ей удалось повысить качество своей продукции или сократить цены путем уменьшения издержек.

Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как "стоимость переключения покупателя" (т.е. затраты на переход от конкретного товара к его заменителю). Так, например, авиакомпания, имеющая в своем распоряжении лишь самолеты

Boeing и принявшая решение о переходе на использование Boeing / Airbus, должна оценить затраты на обучение экипажа, технического персонала, а также стоимость запчастей для самолетов.

3) Способность покупателей диктовать свои условия

Крупные клиенты своими действиями способны оказывать влияние на уровень прибыли фирм-продавцов. Покупатели могут диктовать этим фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить фирмам-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

Покупатели особенно сильны в следующих ситуациях:

- когда на рынке присутствует лишь несколько покупателей и они закупают товар в большом количестве
- если объем закупок товара клиентом соизмерим в процентном отношении с общими объемами продаж на данном рынке;
- когда на рынке представлено большое количество мелких продавцов;
- если представленные на рынке товары являются более или менее стандартными; это расширяет выбор клиента, позволяя ему легко и без каких-либо потерь переключаться с одного продавца на другого;
- если данный товар не является для покупателя важным приобретением;
- покупателю более выгодно закупать товар у нескольких фирм, нежели у одной.

5) Способность поставщиков диктовать свои условия

Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены, воздействуя таким образом на объем своей прибыли. К таким фирмам поставщикам относятся продавцы сырья, комплектующих, квалифицированной рабочей силы и т.д.

Продавцы имеют преимущество в ситуациях:

- когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя;
- на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции, и уровень конкуренции между ними невысок;
- поставляемая продукция уникальна: в этих условиях покупателю трудно или слишком дорого переключиться с одного продавца на другого.

В понятие "поставщик" можно также включать фирмы, поставляющие на рынок услуги по управленческому консультированию, квалифицированную рабочую силу, финансовые средства. Очевидно, что перечисленные ресурсы редко имеются в избытке, и фирмы, стремясь минимизировать свои затраты обычно предпочитают не пользоваться сторонними услугами, а расширяют финансовую деятельность за счет собственной не использованной прибыли и создают свой штат менеджеров, которые проводят обучение работников.

4) Привлекательность отрасли

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким. И напротив, слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Фирмы способны воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Однако некоторые нововведения отдельных фирм могут привести лишь к недолгому преимуществу, и когда они начнут использоваться всеми остальными фирмами, это приведет лишь к ухудшению положения в отрасли в целом. Например, фирма, первая начавшая рекламную кампанию, завоеует значительную долю рынка. К тому времени, когда все остальные фирмы данной отрасли в свою очередь начнут рекламировать свою продукцию, единственными, кто останется в выигрыше, будут рекламные агентства и телевизионные компании.

Определяющим фактором в отношении прибыльности отрасли является следующее — смогут ли фирмы получить и сохранить для своих клиентов стоимостные преимущества или же они будут потеряны в ходе конкурентной борьбы. Структура отрасли определяет, кому же достанутся эти преимущества.

1. Вновь пришедшие на рынок фирмы лишают своих конкурентов преимуществ, либо предлагая продукцию по более низким ценам, либо увеличивая затраты на конкурентную борьбу.

2. Наиболее крупные и сильные клиенты способны сами удержать созданные для них стоимостные преимущества.

3. Фирмы, производящие товары-заменители, устанавливают верхнюю границу цен на свой товар (так как это даёт возможность при общем повышении цен на данном рынке привлечь на свою сторону часть покупателей).

4. Наиболее крупные поставщики способны присвоить себе предназначенные покупателям стоимостные преимущества; при этом они используют средние фирмы, имеющие на рынке лишь небольшую долю.

5. В результате конкурентной борьбы, например, при проникновении на рынок новых фирм, стоимостные преимущества либо переходят покупателям (в форме снижения уровня цен), либо происходит увеличение затрат на конкурентную борьбу (то есть на усовершенствование производственных мощностей, разработку новой продукции, рекламу, маркетинг).

Необходимо отметить, что успех фирмы напрямую зависит скорее от степени привлекательности отрасли, в которой эта фирма работает, нежели от превосходно проводимой в жизнь ее управленческой стратегии. В ситуации когда спрос значительно превышает предложение и доступ на рынок ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента фирма способна добиться высокого уровня прибыли. И если рыночная конъюнктура в целом благоприятная (способствует расширению спроса), то, вероятно, многие отрасли станут привлекательными.



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 3.1. Як відбувається суперництво між конкурентами в галузі.
- 3.2. Визначення загроз та можливостей зовнішнього середовища.
- 3.3. Зазначити причини, що зумовлюють ужорсточення конкурентної боротьби.
- 3.4. Зазначити причини, що перешкоджають підприємствам входити до нових галузей.
- 3.5. Визначення загроз та можливостей зовнішнього середовища.
- 3.6. У чому полягає спроможність покупців виставляти свої умови.
- 3.7. У чому полягає спроможність постачальників виставляти свої умови.
- 3.8. У чому полягає загроза виникнення товарів-субститутів.
- 3.9. Навести та обґрунтувати критерії визначення привабливості галузі.
- 3.10. Визначення бар'єрів входу-виходу з галузі при застосуванні моделі М.Портера.

ТЕМА 4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда предприятия — это та часть общей среды, которая находится в пределах предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на его функционирование. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяют тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

Срезы внутренней среды:

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- * взаимодействие менеджеров и рабочих;
- * наем, обучение и продвижение кадров;
- * оценка результатов труда и стимулирование;
- * создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает

- * коммуникационные процессы;
- * организационные структуры;
- * нормы, правила, процедуры;
- * распределение прав и ответственности;
- * иерархию подчинения,

В *производственный* срез входят:

- * изготовление продукта;
- * снабжение и ведение складского хозяйства;
- * обслуживание технологического парка;
- * осуществление исследований и разработок,

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- * стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- * стратегия продвижения продукта на рынке;
- * выбор рынков сбыта и систем распределения-

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- * поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- * создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

Сильные и слабые стороны организации

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация.

Исследователями Дж.Пирсом и Р.Робинсоном был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так

и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых и сильных сторонах (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Анализ сильных и слабых сторон организации

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
1	2	3
Кадры	Управленческий персонал. Мораль и квалификация сотрудников.	Какой стиль управления использует высшее руководство.
	Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли.	Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства.
	Использование стимулов для мотивирования выполнения работы.	Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации.
	Возможность контролировать циклы найма рабочей силы. Текущая квалификация кадров и прогулы. Особая квалификация сотрудников. Опыт.	Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества.
		Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам.
		Каково в целом расположение работников и каковы мотивы их работы в организации.
Организация общего управления	Организационная структура. Престиж и имидж фирмы.	Четко ли распределены в организации права и обязанности.
	Организация системы коммуникаций. Общая для всей организации система контроля эффективности использования ресурсов.	Существует ли в организации практика снижения управленческих затрат.
	Организационный климат, культура. Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. Квалификация, способности и интересы высшего руководства. Система стратегического планирования.	Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации.

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
1	2	3
Производство	<p>Стоимость сырья и его доступность. Отношения с поставщиками. Система контроля запасов, оборот запасов. Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей. Экономия от масштаба производства. Техническая эффективность мощностей и их загруженность. Степень вертикальной интеграции. Чистая продукция и прибыль. Отдача от использования оборудования. Контроль за процессом изготовления продукта. Контроль качества. Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек. Исследования и разработки, инновации. Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.</p>	<p>Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они современными или же уже морально устарели. Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы. Какова отдача от исследований и разработок, приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов.</p>
Маркетинг	<p>Продукты (услуги), производимые фирмой. Сбор необходимой информации о рынке, доля рынка.</p> <p>Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения. Жизненный цикл основных продуктов. Каналы распределения: число, охват и контроль. Организация сбыта: знание потребностей покупателей. Имидж, репутация и качество товара (услуги). Продвижение товаров на рынок и их реклама. Ценовая политика. Процедуры установления обратной связи с рынком. Развитие новых продуктов, услуг и рынков. Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара. Отношение к марке</p>	<p>Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии.</p> <p>Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем. Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка. Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков. Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей</p>

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
1	2	3
Финансы и учет	<p>Возможность привлечения краткосрочного капитала.</p> <p>Возможность привлечения долгосрочного капитала.</p> <p>Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов.</p> <p>Отношение к налогам.</p> <p>Отношение к инвесторам, акционерам.</p> <p>Возможность использования альтернативных финансовых стратегий.</p> <p>«Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала.</p> <p>Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек.</p> <p>Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли.</p>	<p>Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации.</p> <p>Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями.</p> <p>Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности.</p> <p>Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству предприятия.</p> <p>Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику.</p>

Среду предприятия условно разделяют на две части: внешняя по отношению к организации среда (макроокружение непосредственное окружение) и внутренняя среда (рис. 5.1). Задача стратегического управления состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы.

Метод SWOT

Применяемый для анализа сред предприятия *метод (матрица) SWOT*: — сила, слабость, возможности и угрозы — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

Сильные стороны:

выдающаяся компетентность;
 достаточные финансовые ресурсы;
 высокая квалификация;
 хорошая репутация у покупателей;
 известный лидер рынка;
 изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
 возможность получения экономии от роста объема производства;
 защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
 подходящая технология;

преимущества в области издержек;
 преимущества в области конкуренции;
 наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
 проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

нет ясных стратегических направлений;
 ухудшающаяся конкурентная позиция;
 устаревшее оборудование;
 недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
 отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
 плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
 наличие внутренних производственных проблем;
 уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
 отставание в области исследований и разработок;
 слишком узкая производственная линия;
 слабое представление о рынке;
 конкурентные недостатки;
 ниже среднего маркетинговые способности;
 неспособность финансировать необходимые изменения стратегии,

Возможности:

выход на новые рынки или сегменты рынка;
 расширение производственной линии;
 увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
 добавление сопутствующих продуктов;
 вертикальная интеграция;
 возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
 самодовольство среди конкурирующих фирм;
 ускорение роста рынка.

Угрозы:

возможность появления новых конкурентов;
 рост продаж замещающего продукта;
 замедление роста рынка;
 неблагоприятная политика правительства;
 возрастающее конкурентное давление;
 возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
 изменение потребностей и вкуса покупателей;
 неблагоприятные демографические изменения.

При разработке стратегии *следует помнить*, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

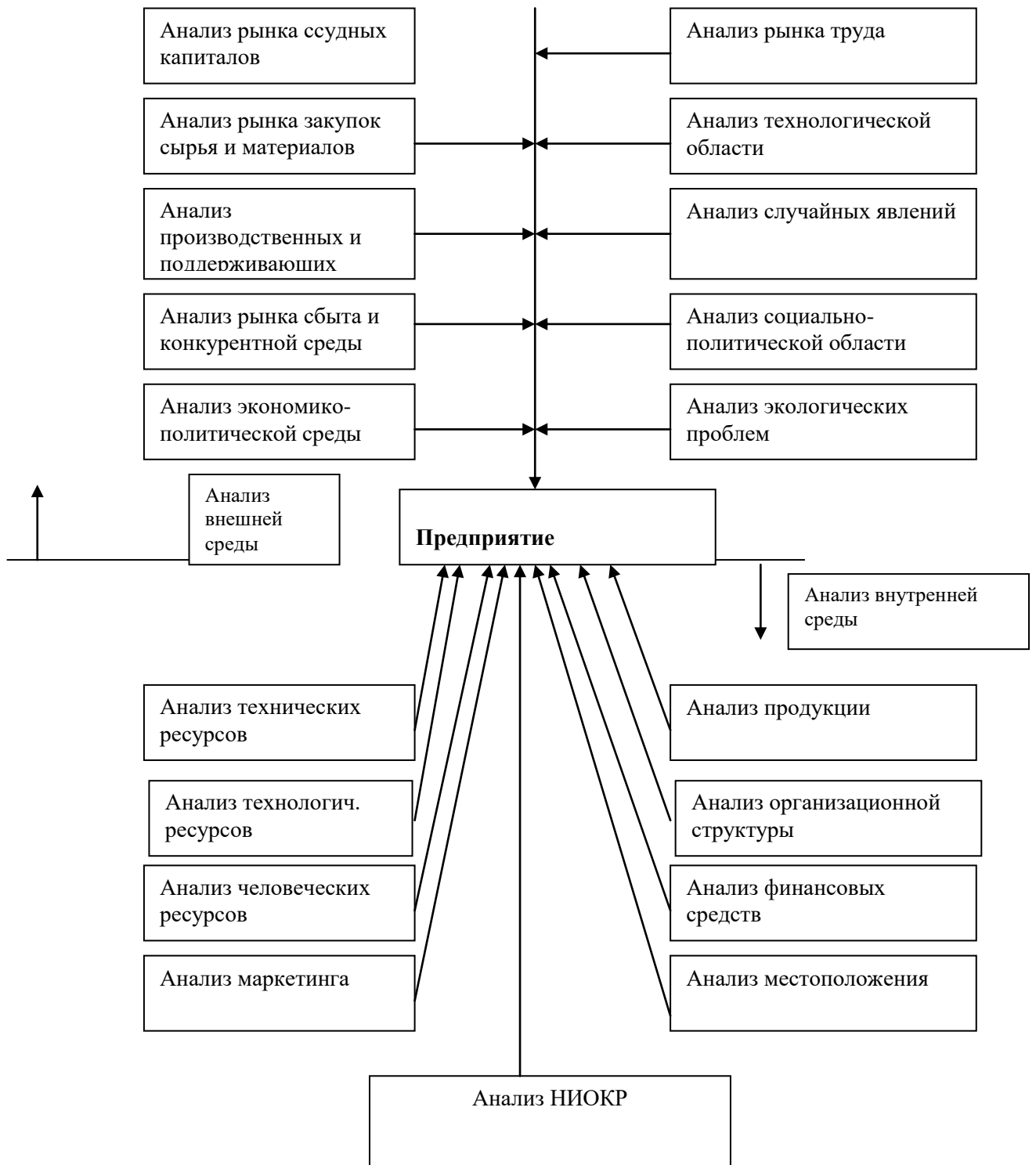


Рис. 4.1. Анализ внутренней и внешней сфер предприятия

4.2. Корпоративная культура: понятие и структурные элементы

Задача организационной (корпоративной) культуры – создание в организации «команды», формирование единого комплексного стиля в действиях всех ее сотрудников. Корпоративная культура – понятие многогранное, включающее в себя четыре основных структурных элемента: видение (философию) организации, систему господствующих ценностей, нормы и правила поведения и, наконец, процедуры и поведенческие ритуалы, принятые в данной организации.

Философия организации

Видение (философия) организации объясняет причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками. Видение является хорошим средством мотивации работников, особенно в крупных децентрализованных организациях, оно помогает объединять деятельность работников в одном направлении. В видении не подчеркивается желание коммерческих организаций получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. Кроме того, видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей.

Любая цель ограничивает рамки действий организации своим выполнением, у видения же нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Каким должно быть видение конкретной организации? Сегодня специалисты рекомендуют учитывать следующих его особенности.

Видение обязано вдохновлять. Оно должно быть захватывающим и рисовать картину того, к чему действительно стоим стремиться. Видение должно содержать в себе элемент вызова (внешним обстоятельствам, конкурентам, себе).

Видение должно быть простым – как воспоминание или изображение, – и поддаваться описанию с помощью нескольких предложений.

Видение должно быть искренним. Люди легко распознают фальшь, неискреннее видение сложно донести до других сотрудников. Хотя видение демонстрирует скорее некую идеальную организацию, тем не менее, оно должно быть реалистичным и заслуживающим доверия. Этого можно достичь, указав пути движения и, значит, возможности достижения видения. Сотрудники должны найти свое место в видении – четко представлять свой собственный вклад в его реализацию.

Важнейшая цель видения заключается в том, чтобы придать смысл труду и, следовательно, мотивировать работников организации. Вместе с тем видение

– это наименее четкий ориентир в деятельности по сравнению с иными, количественно заданными целями (размером прибыли, товарооборотом и т.п.)

Система господствующих ценностей

Вторым структурным элементом организационной культуры выступает совокупность господствующих ценностей, которыми руководствуется менеджмент и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Выражением видения, а также базисных ценностей организации обычно выступает организационное кредо (конечно, если менеджмент специально позаботился о его формулировке). Например, кредо корпорации «IBM» сводится к трем принципам:

1. Личность заслуживает уважения.
2. Покупателю – самое лучшее обслуживание.
3. Непрерывно стремиться к совершенству и наивысшим показателям.

Нормы и правила поведения

Третий структурный элемент организационной культуры – нормы и правила поведения, которых придерживается организация во взаимоотношениях с сотрудниками и внешним окружением.

Интересно заметить, что нормы и правила поведения, принятые в организации, в ряде случаев ориентируют сотрудников на выполнение требований более жестких, чем это предусмотрено государственными законами, отдавая приоритет именно внутриорганизационным требованиям. Так, в частности, в Правилах деловой этики для сотрудников компании «Procter&Gamble», которые действуют во всех странах, имеющих ее филиалы, прямо сказано, что эти правила «в некоторых отношениях выходят за рамки требований законов и отраслевой практики». Например, в Правилах зафиксировано, что «Procter&Gamble» традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях экологически чистой рабочей среды, «обеспечивая строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами... При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды».

Аналогичным образом ставится вопрос в разделе Правил, посвященном подкупу в коммерческих отношениях. Тезис о том, что «выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков компании, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками «Procter&Gamble» влекут за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании», дополняется еще одним: «Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает».

Приемлемы и логичны требования к одежде персонала предприятий компании “McDonald’s”: спортивного типа брюки, юбки и рубашки, фирменные кепки и т.д. Просто в данном случае, причем вновь с полным соответствием с общей философией организации, решаются совсем другие задачи – демонстрация демократичности, непринужденности, создания атмосферы быстроты и свежести. Кстати, кредо компании “McDonald’s”, в форме лозунга (девиза) выражающее ее господствующие ценности, звучит так: «Чистота, качество, сервис, быстрота».

Нормы и правила поведения, затрагивающие в том числе и внешний облик сотрудников, находятся в данном случае в полной гармонии с базисными ценностями и видением (философией) организации, что способствует формированию единой, логически не противоречивой корпоративной культуры.

Последний элемент организационной культуры – это процедуры и поведенческие ритуалы, которые связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, технологиями обмена служебной информацией, поощрением, объявлением взысканий, проведением определенных церемоний. Это означает, что в организации установлены определенные традиции в обращении к руководству (например, периодически проводится День открытых дверей, когда без всякой предварительной договоренности любой сотрудник организации может обратиться к высшему должностному лицу), проведения определенных праздников, внимания к личным событиям работников (юбилеи, свадьбы) и т.п.

Так, организационная культура производит объединение членов организации на основе определенного набора ценностей для совместной деятельности по достижению общих целей. Организационная культура обеспечивает, с одной стороны, взаимное приспособление работников к организации и организации к работникам, а с другой – приспособление организации к ее внешней среде.

В итоге выбор стратегии организации во многом определяется спецификой, существующей в организации культуры. В этой связи устойчивость организационной культуры может свидетельствовать о ее соответствии стратегии, а изменения – о наличии определенного противоречия.



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 4.1. Этапы анализа внутренней среды предприятия.
- 4.2. Понятие и структурные элементы корпоративной культуры предприятия.

ТЕМА 5. ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- 5.1. Стратегия минимизации издержек
- 5.2. Стратегия дифференциации
- 5.3. Стратегия фокусирования
- 5.4. Стратегия инноваций
- 5.5. Стратегия оперативного реагирования

5.1. Стратегия минимизации издержек

Факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек, являющиеся следствием источников минимизации затрат следующие:

- ◆ отрасль производит достаточно стандартизированный товар и возможности дифференциации ограничены;
- ◆ спрос эластичен по цене;
- ◆ вероятность переключения потребителей продукции на другую продукцию велика.

Рассмотрим преимущества стратегии минимизации затрат с позиции модели пяти сил конкуренции. По отношению к прямым отраслевым конкурентам компания, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях имеет более высокую рентабельность продаж. В том случае, если такая компания не занимает в отрасли максимальную рыночную долю, у нее есть шансы завоевать ее за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям такая компания также имеет сильные позиции, т.к. никто кроме нее на рынке не может предложить более низкие цены в долгосрочном периоде.

В отношении поставщиков варианты минимизирования затрат различны. С одной стороны, в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с поставщиками. С другой стороны, компания может сильно зависеть от своих поставщиков, и последние осознают, что в значительной мере определяют успех выбранной компанией стратегии минимизации затрат. Однако, если доля компании значительно превосходит таковую конкурирующих компаний, можно поставщикам до определенной степени выставлять свои условия.

По отношению к потенциальным конкурентам такая компания имеет сильные позиции в силу своего положения, но они могут быть ослаблены, если конкуренты войдут в отрасль с новыми, более эффективными технологиями.

По отношению к товарам-субститутам статус компании с минимальными издержками не дает сильно выраженных преимуществ, за исключением случаев, когда конкурентоспособность товаров-заменителей сравнима с таковой продукции компании.

Компании, сделавшей ставку на стратегию минимизации издержек необходимо тщательно отслеживать изменения в отраслевых технологиях, предпочтениях потребителей и быть готовой в приемлемый срок осуществить необходимую модернизацию или даже полную замену производственных мощностей, или внести необходимые коррективы в номенклатуру производимой продукции.

Наиболее уязвимы организации, сделавшие ставку на стратегию минимизации издержек к величине загрузки мощностей. Оптимальной считается загрузка 95% от максимальной. При большей загрузке непропорционально возрастает темп износа оборудования, при меньшей – резко возрастает себестоимость продукции, обусловленная фактическим бездействием части капитала, вложенного в это оборудование, и возрастанием доли удельных постоянных эксплуатационных издержек.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек, могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства. Основным слабым местом стратегии минимизации издержек является ее относительное противоречие со стратегией дифференциации, предполагающей производство множества модификаций продукции, поскольку наиболее полное достоинства производственного эффекта масштаба достигаются при достаточно значительных объемах производства. Это значит, что при наличии у производителя сильно диверсифицированной продуктовой линии, он не всегда сможет достичь минимальных удельных затрат. Данное противоречие частично нивелируется при применении гибкого производства, предполагающего, во-первых, низкие затраты на перестройку и переналадку производственных мощностей при производстве различных модификаций продукции, во-вторых, достижение максимального проявления производственного эффекта масштаба при относительно небольших объемах производства.

5.2. Стратегия дифференциации

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

Потребительская ценность товара для потребителя определяется субъективно оцениваемым соотношением между степенью его важности для потребителя и ценой. Под важностью подразумевается функция ряда аргументов: технических, эксплуатационных, эстетических и других параметров, характеризующих товар. Клиент совершает желаемое действие – покупку товара (работы, услуги) тогда, когда оцениваемая им потребительская ценность товара превышает его рыночную цену.

Пусть товар характеризуется рядом параметров. Его потребительская ценность может быть вычислена как сумма произведений параметров на весовые коэффициенты. Понятно, что весовые коэффициенты потребитель расставляет с некоторой степенью субъективности, поэтому для параметров одного и того же товара различные потребители поставят различные весовые коэффициенты. Из этого следует, что, производя товар различных модификаций, предприятие увеличивает вероятность того, что для большего круга потенциальных потребителей товар окажется достаточно привлекательным.

Дифференциация может быть двух видов. Первый – горизонтальная, при которой цена остается приблизительно одинаковой, и средний уровень доходов потребителей одинаков. Например, зубные щетки могут иметь одни и те же функциональные характеристики, кроме цвета. В этом случае, при сохранении цены объем продаж окажется большим по сравнению с ситуацией, когда все щетки имели бы один цвет.

Второй вид дифференциации – вертикальная, при которой и цены, и средний уровень дохода потребителей различен (ориентация на несколько групп потребителей с различным уровнем дохода). Например, можно купить недорогие механические часы, а можно дорогие, престижные, но все же производимые одной и той же компанией. Такая дифференциация позволяет предприятию получать доступ к различным сегментам клиентов, что увеличивает объем реализации.

Чем более дифференцирована продуктовая линия предприятия (т.е. чем больше модификаций товара оно производит), тем больший объем продукции предприятие может реализовать, но, с другой стороны, тем выше удельная себестоимость продукции. Таким образом, стратегия дифференциации до определенной степени вступает в противоречие со стратегией минимизации издержек, т.к. при производстве малых партий большого числа видов продукции не всегда могут быть использованы все достоинства эффекта масштаба (эффект масштаба заключается в снижении себестоимости каждой новой единицы продукции с увеличением объемов производства).

Применение стратегии дифференциации дает более высокие шансы на успех в тех случаях, когда спрос не эластичен по цене (преобладание неценовой конкуренции), и отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Основные проблемы, возникающие при реализации стратегии дифференциации: высокие затраты на имиджевую рекламную деятельность; появление товаров-имитаторов; усиление ценового аспекта в конкуренции.

5.3. Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями.

Наиболее успешно данная стратегия может быть реализована при следующих условиях:

- существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре с заданным функциональным назначением значительно отличаются от среднестатистических;
- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, и потребности данных групп потребителей не удовлетворены в должной мере до настоящего времени;
- ресурсы предприятия невелики и не позволяют обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- ◆ исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;
- ◆ падение цен на стандартизированную продукцию и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;
- ◆ усиление среди предприятий, действующих на рынке, тенденций дифференциации, что повышает вероятность переключения потребителей продукции предприятия на продукцию конкурентов.

5.4. Стратегия инноваций

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров (услуг), технологий или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

Предприятия, выбравшие данную стратегию стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах. Предприятие, осуществившее радикальную инновацию получает возможность создания сверхприбыли вследствие скачка рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным организациям.

Вложения в инновационные компании осуществляются в виде венчурного инвестирования, идея которого заключается в том, что риск, распределяющийся между различными проектами, находящимися в инвестиционном портфеле венчурного инвестора, полностью покрывается сверхвысокими доходами от инноваций. Акции инновационных компаний, созданных на базе венчурного капитала могут возрастать в стоимости в несколько десятков раз за год.

Основным способом снижения риска венчурного инвестирования является поэтапное финансирование по результатам предшествующих этапов. При этом, как правило, каждое последующее вложение больше предыдущего. Государственная поддержка инновационного бизнеса приняла форму технологических парков, впервые появившихся в США и представляющих собой инфраструктуру, включающую необходимое оборудование, лаборатории, помещения, источники специализированной информации, предоставляемые на льготных условиях инновационным организациям.

Одной из наибольших проблем инновационных фирм, достигших успеха в создании радикальной технологии или продукта, является проблема «выживания». Так, из сотен малых инновационных фирм в США в сфере электроники и компьютерной техники лишь несколько десятков добились существенных результатов, и лишь компания Apple смогла развиваться в организацию международного уровня.

Примечательно, что не менее 70% исследований проводится в лабораториях крупных инновационных организаций, но наиболее радикальные инновации совершаются предпринимателями-инноваторами в малых фирмах, чему существует несколько пояснений. Во-первых, у предпринимателя существует мощная внутренняя мотивация, ибо у него имеются лишь две альтернативы – победить или проиграть. Во-вторых, предприниматель автономен и не подвержен влиянию сформировавшейся культуры крупной компании, пребывая за рамками также бюрократических процедур, что максимально способствует инновационной работе.

5.5. Стратегия оперативного реагирования

Данная стратегия предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде предприятия. Например, для того, чтобы выпускаемая продукция сделать соответствующей современным потребностям рынка, необходимо время. Предприятие, выбравшее данную стратегию направит все усилия на то, чтобы осуществить такую адаптацию максимально краткие сроки. Если это удастся сделать быстрее конкурентов, предоставляется возможность получения дополнительной прибыли в связи с временным отсутствием у конкурентов нового/модифицированного товара (услуги).

Данная стратегия является «любимой» у организаций-имитаторов, осуществляющих подделку марочной (брендовой) продукции всемирно известных производителей.

Некоторые характеристики глобальных стратегий приведены в табл.5.1.

Таблица 5.1.

Характеристики глобальных стратегий

Параметры/ Стратегия	Минимизация издержек	Дифференциация	Фокусировка	Инноваций	Оперативного реагирования
Основной источник конкурентных преимуществ	Низкая стоимость продукции	Действительные или декларируемые отличия от продукции конкурентов	Наличие у продукции уникальных свойств с точки зрения относительно узкого сегмента потребителей	Создание нового продукта или технологии, имеющего значительно более высокую конкурентоспособность	Получение временного статуса монопольного реагирования
Величина сегмента	Обширный сегмент	Обширный сегмент	Узкий сегмент с особыми потребностями	Любая	Любая
Ширина продуктовой линии	Узкая	Широкая	Любая	Любая	Любая
Основные риски стратегии	Радикальное изменение технологии, высокая чувствительность к степени загрузки мощностей	Появление товаров-имитаторов, высокие затраты на имиджевую рекламную кампанию	Исчезновение узкого сегмента, вхождение в отрасль сильных конкурентов	Риск не достигнуть основной цели	Исчезновение предпосылок для данной стратегии



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 5.1. Поняття стратегії. Надати характеристику стратегії мінімізації витрат. Навести приклад реалізації зазначеної стратегії.
- 5.2. Поняття стратегії. Охарактеризувати стратегію інновацій. Навести приклад реалізації зазначеної стратегії.
- 5.3. Поняття стратегії. Надати характеристику стратегії фокусування. Навести приклад реалізації даної стратегії.
- 5.4. Поняття стратегії. Надати характеристику стратегії диференціації. Навести приклад реалізації зазначеної стратегії.
- 5.5. Поняття стратегії. Надати характеристику стратегії оперативного реагування. Навести приклад реалізації даної стратегії.

ТЕМА 6. КОРПОРАТИВНЫЕ (ПОРТФЕЛЬНЫЕ) СТРАТЕГИИ

- 6.1. Стратегия связанной диверсификации
- 6.2. Стратегия несвязанной диверсификации.
- 6.3. Стратегия откочки капитала и ликвидации
- 6.4. Стратегия изменения курса и реструктуризации
- 6.5. Стратегия международной диверсификации

6.1. Стратегия связанной диверсификации

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

- приобретения организаций;
- создания организаций «с нуля»;
- создания совместных организаций.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса может являться синергетический эффект (получение одной корпорацией дополнительной стоимости в результате покупки другой корпорации), может проявляться в снижении интегральных корпоративных издержек и возникать за счет многофункционального использования ресурсов. В экономике синергетический эффект называют правилом «2+2=5». В случае отсутствия синергии диверсификация производства признается неудовлетворительной.

Выделяют 4 основных типа синергетического эффекта диверсификации:

- увеличение доходов;
- снижение расходов;
- уменьшение налогов;
- снижение затрат на основные средства.

Стратегия диверсификации может быть двух видов: связанная и несвязанная.

Стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса в портфеле сфер бизнеса.

Стратегические соответствия (СС) представляют собой сходные статьи затрат в структурах затрат различных организаций, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса, которые могут трансформироваться друг в друга. Выделяют следующие СС:

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

Пример маркетингового СС. Стоимость создания торговой марки всегда составляет значительную долю в нематериальных активах организации. Так, стоимость торговых марок компаний Кока-Кола и Мальборо оценивается более чем в 69,6 и 24,2 \$млрд. соответственно. Если организация располагает признанной торговой маркой, она может использовать ее для продвижения нового товара, и в любом случае она затратит на продвижение значительно меньшие ресурсы по сравнению с другой организацией, не имеющей подходящей торговой марки и приступившей к продвижению аналогичной продукции при прочих равных условиях.

Связанно-диверсифицированные организации называются концернами. Например, компания Gillette имеет в своем портфеле следующие сферы бизнеса: зубные пасты и зубные щетки, в т.ч. электрические; лезвия и бритвы; кофеварки, будильники и т.п. Компания Johnson and Johnson имеет следующие сферы бизнеса: гигиенические и парфюмерные продукты для детей; лекарства; стоматологическое оборудование; ветеринарные препараты; предметы женской гигиены; бандажные и перевязочные материалы и т.п.

Организации могут иметь множество сфер бизнеса, при этом между одними существуют СС, между другими – отсутствуют. Для внесения ясности в вопрос классификации корпораций существует понятие «преобладающего типа диверсификации на данном стратегическом уровне», под которым подразумевается преобладающий тип диверсификации на уровне анализируемых подсистем одного порядка в организации.

6.2. Стратегия несвязанной диверсификации

Организации, осуществляющие несвязанную диверсификацию называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Основное преимущество стратегии несвязанной диверсификации базируется на снижении риска для организации в целом. Снижение риска связано с тем фактом, что различные отрасли могут находиться на различных фазах отраслевых жизненных циклов, и спады в одних компенсируются подъемами в других (при условии отсутствия общеэкономического спада в стране).

Доходность конгломерата в целом в значительной степени зависит от способности управленческого ядра предвидеть перспективы отраслевых конъюнктур и умения выгодно распоряжаться компонентами портфеля сфер бизнеса конгломерата.

Примеры несвязанно-диверсифицированных компаний США: Union Pacific Corp. (железнодорожные и сухопутные перевозки; добыча нефти и газа и нефтепереработка; СВЧ-оборудование; недвижимость и др.), Westinghouse Electric Corp. (энергораспределительное оборудование; недвижимость; коммерческое теле- и радиовещание; транспортеры; офисная мебель; электроника для нужд обороны и др.).

6.3. Стратегия откачки капитала и ликвидации

В некоторых случаях изменения во внешней среде или внутренние перемены могут приводить к тому, что ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, и единственно правильным решением становится прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Здесь возникают несколько возможностей: первая - продать более непривлекательную организацию, вторая – ликвидировать ее, третья – дожидаться банкротства.

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

При рассмотрении возможности реализации стратегии ликвидации, предполагающей закрытие организаций распродажу ее активов, следует иметь в виду, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости цельной организации. Это объясняется, например, тем фактом, что при ликвидации теряются нематериальные активы, составляющие в некоторых случаях «львиную» долю интегральных активов организации. В тех случаях, когда отсутствует надежда на выживание организации, а покупатель не найден, оперативная ликвидация с финансовой точки зрения более оправдана по сравнению с банкротством, при котором может пострадать имидж всего портфеля сфер бизнеса.

6.4. Стратегии изменения курса и реструктуризации

Как правило, основным мотивом реализации стратегии изменения курса и реструктуризации является желание управленческого ядра корпорации улучшить эффективность функционирования портфеля в целом или же сохранить его существование.

Подход к реализации стратегии изменения курса зависит от причин неудовлетворительного функционирования портфеля, или глубины кризиса, вызванного, например, высокими издержками в отдельных элементах портфеля сфер бизнеса; нахождением слишком большого числа сфер бизнеса в непривлекательных отраслях; слабостью корпоративного менеджмента и т.д. В зависимости от причин могут иметь место следующие подходы:

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

- проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса.

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

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

7.5. Стратегия международной диверсификации

Стратегия международной диверсификации предполагает функционирование диверсифицированного портфеля на множестве национальных рынков. Широкое распространение данная стратегия получила в середине 80-х гг. 20 ст., когда стало ясно, что диверсифицированные международные компании имеют преимущество перед обычными международными компаниями. С этого времени связанная диверсификация, базирующаяся в основном на технологическом и брендовом СС, стала важнейшим источником конкурентных преимуществ для международных компаний. Такие компании могут занимать значительные рыночные доли в других странах за счет продажи товаров в течение определенного промежутка времени по ценам ниже себестоимости, покрывая разницу за счет прибылей, получаемых на уже занятых рынках. Их национальные конкуренты не могут себе этого позволить, и теряют рыночные доли.

Стратегия международной диверсификации может предполагать реализацию стратегии *глобализации*, т.е. продвижения на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг.

Например, компании McDonald's и Subway осуществляют стратегию глобализации, продвигая во всех странах исключительно стандартизированные услуги. Основное достоинство этой стратегии - снижение затрат на продвижение за счет создания имиджа организации, чьи товары и/или услуги одинаково хороши во всем мире. Один из путей реализации стратегий глобализации - франчайзинговая схема.

Франчайзинг – один из путей реализации стратегии международной диверсификации, относящейся к группе корпоративных (портфельных) стратегий.

Термин «Франчайзинг» в переводе с английского — право, льгота или привилегия (так называли право сбора налогов в Англии).

Франчайзинг - такая форма сотрудничества между независимыми компаниями, при которой одна из сторон (*франчайзор*), имеющая успешную технологию ведения бизнеса, известную торговую марку, фирменный стиль, ноу-хау, торговые и/или производственные секреты, знания, опыт, репутацию и прочие достижения, разрешает использовать их другим компаниям (*франчайзи*) за вознаграждение.

Чтобы войти в бизнес и получить лицензию на использование торговой марки и других объектов интеллектуальной собственности франчайзора, франчайзи выплачивает ему первоначальный взнос, а затем делает ежемесячные отчисления (роялти, сервисную плату) за своего рода "аренду" товарного знака, ноу-хау, технологий, а также за предоставляемые франчайзором поддержку, обучение и консалтинг. Помимо этого все франчайзи вносят платежи в общий рекламный бюджет.

Франчайзи сам несет расходы на создание бизнеса. Зато очень часто франчайзор предоставляет ему значительные скидки на важные поставки. Это позволяет сэкономить и открыть дело с меньшими затратами.

Договоры франчайзинга носят долгосрочный характер обычно они заключаются на 5-10 лет и более.

Преимущества для франчайзора.

Зачем франчайзору продавать права на свой бизнес и в какой-то мере утрачивать контроль над ним?

Ответ прост - дополнительные преимущества.

1. франчайзинг позволяет франчайзору быстро расширяться на новых рынках и укреплять свою репутацию на существующих.
2. выплаты франчайзи — дополнительный источник дохода
3. тиражируя бизнес по франчайзингу, франчайзор снижает свои риски, поскольку его собственный капитал участвует в деле с минимальной степенью риска.
4. с появлением новых франчайзи потребитель все больше узнает о продукте и услугах компании, широкая известность среди потребителей увеличивает продажи и прибыль каждого предприятия франчайзинговой системы.

Преимущества для франчайзи.

Франчайзинг для франчайзи это уникальная возможность открыть собственный бизнес, причем такой, который зарекомендовал себя на практике и всесторонне опробован.

1. профессиональная поддержка франчайзора (управленческие и маркетинговые услуги, обучение персонала, повышение квалификации)
2. использование ТМ франчайзора и, одновременно его репутацию
3. по условиям франчайзингового договора франчайзор определяет своему франчайзи территориальные границы ведения бизнеса

Недостатки для франчайзора.

1. франчайзинговый договор предусматривает ряд положений, защищающих франчайзи, в частности, невозможность расторгнуть контракт. Если какой либо из франчайзи ведет свой бизнес плохо, то это бросает тень на всю франчайзинговую сеть. Избежать риска для имиджа компании можно только при помощи жесткого контроля стандартов во всей франчайзинговой системе. Важно сплотить участников франчайзинговой системы и сделать из них команду единомышленников.
2. проходя обучение по программе франчайзора, франчайзи получает доступ к секретам, являющимся основой успеха всего бизнеса. И хотя разглашение информации строго запрещено и обговорено в договоре, все равно это происходит.
3. успешно работающий франчайзи может выйти из франчайзинговой системы и, возможно открыть аналогичный бизнес - прямого конкурента.

Чтобы избежать перечисленных трудностей франчайзор должен тщательно отбирать будущих франчайзи. А затем после организации нового франшизного предприятия - постоянно общаться с франчайзи; наблюдая за тем, как идут его дела.

Существует три стадии развития отношений между франчайзором и франчайзи: «детская» фаза - благоприятная для франчайзора. В это время франчайзи находится в полной зависимости от своего наставника, остро нуждается в его технической поддержки, опыте, советах, добрых словах и подбадривание. Через 1,5-2 года франчайзи осваивает новый бизнес и вступает в «подростковую» фазу. Он ставит под сомнения ценность франчайзора, начинает думать, что может и вовсе обойтись без поддержки франчайзора. Эта фаза самая сложная во взаимоотношениях между сторонами. Если одна из сторон допускает ошибки, они чаще всего приводят к разрыву отношений. Чтобы избежать этого, франчайзор должен продемонстрировать, что он способен на деле вносить свой вклад в растущий успех франчайзи.

Если подростковую фазу удастся пройти успешно, у франчайзи появляется уважение к франчайзору. Он начинает осознавать, что его успех невозможен без всей франчайзинговой системы. Франчайзор к франчайзи постепенно достигают «взрослой» фазы развития, когда они могут работать и приносить друг другу прибыль.

Все тонкости взаимоотношений и работы между франчайзором и франчайзи необходимо описать во франчайзинговом договоре.

Недостатки для франчайзи.

Дело в том, что франчайзинговая система ограничивает инициативу франчайзи, поскольку он должен действовать в соответствии с правилами и положениями установленными франчайзором. Залог успеха франчайзинговой системы - в однообразии продукта/услуги во всех франшизных предприятиях.

Франчайзи жгут вносить свои предложения, но они не могут менять систему.

Другая: отрицательная сторона - слабая поддержка или не предоставление её вообще, со стороны франчайзора.

Бизнес франчайзи во многом зависит от финансовой прочности франчайзора. Если тот объявит себя банкротом, франшиза может быть аннулирована.

Виды франчайзинга: производственный, товарный, бизнес-формат.

Суть производственного франчайзинга - в том, что франчайзи покупает у франчайзора технологии и сырьё для изготовления определенного продукта. Классический пример - производство сладких напитков с использованием концентратов и технологий компании Coca-Cola.

При товарном франчайзинге франчайзором обычно является крупный производитель, который предоставляет право на продажу и сервисное обслуживание товаров соответствующей марки дилеру - франчайзи. При этом франчайзи работает под торговой маркой франчайзора. Товарный франчайзинг распространен в розничной торговле.

Франчайзинг бизнес-формата предполагает покупку лицензии на полную технологию организации и ведение бизнеса. Этот вид франчайзинга, широко применяется в сферах быстрого питания, бытового обслуживания, отдельного бизнеса и т. д.

Ситуация в Украине. Существует довольно много факторов сдерживающих развитие франчайзинга в Украине (законодательство, менталитет, ограниченный доступ к финансовым ресурсам и т.п.), но уже сейчас можно назвать ряд компаний, работающих в этой сфере.

В общественном питании это «Пицца Челентано», «Картопляна Хата» и мн. др.

В розничной торговле «Span Ukraine», «Арго Трейдинг», «Laura Ashley», торговый дом «Чай, Кофе», Украинская мебельная группа «Венетто» и др. Пока что преобладает покупка отечественными компаниями западной франшизы. Украинских же франчайзеров еще слишком мало, и их прирост незначителен.

Вследствие молодости украинского бизнеса многие отечественные компании еще не обладают авторитетной торговой маркой, отлаженными бизнес-технологиями, уникальным стилем, имиджем и методами работы, позволяющими потребителям безошибочно отличить этот бизнес от аналогов.



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 6.1. Надати характеристику стратегії зв'язаної диверсифікації, на якій стадії життєвого циклу галузі реалізують такі стратегії. Навести реальні практичні приклади реалізації таких стратегій.
- 6.2. Надати характеристику стратегії незв'язаної диверсифікації, на якій стадії життєвого циклу галузі реалізують такі стратегії. Навести реальні практичні приклади реалізації таких стратегій.

ТЕМА 7. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ. ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

7.1. Наступательные и оборонительные стратегии

Величины конкурентных преимуществ в процессе конкуренции изменяются. Если у фирмы А имеется конкурентное преимущество перед фирмой В, то фирма В вынуждена предпринять действия по повышению своего конкурентного преимущества, либо по его снижению у фирмы А. Конкурентное преимущество определенного вида, как правило, имеет свой жизненный цикл. Для продления его стадии зрелости организация вынуждена принимать определенные действия, которые могут носить либо упреждающий характер, либо реагирующий. **Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера относят к категории наступательных стратегий.** Оборонительными стратегиями называют мероприятия, носящие характер реакции.

Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:

- наступление на сильные стороны конкурента;
 - наступление на слабые стороны конкурента;
 - многоплановое наступление;
 - захват стратегических рубежей;
 - «партизанские нападения»;
 - упреждающие действия.
- **Наступление на сильные стороны конкурента предполагает:**
 - возможность получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;
 - возможность свести к нулю конкурентные преимущества более сильных конкурентов (перехват доли рынка). Эти возможности могут быть реализованы различными способами, например, такими, как:
 - снижение цен;
 - использование сравнительной рекламы (в рамках действующего законодательства);
 - наделение продукции качествами, которые важны для клиентуры конкурентов.

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

- **Наступление на слабые стороны конкурента может предполагать:**
 - ✓ развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей или прилагает меньше усилий по борьбе с конкурентами;
 - ✓ работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или плохо обслуживает;

- ✓ концентрацию усилий на тех продуктах, где аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество;
- ✓ концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться;
- ✓ создание товаров, которые смогут заполнить «пробелы» в продуктовой линии конкурента и, вероятно, сформировать новый сегмент и закрепиться в нем.

Практика показывает, что наступления на слабые стороны обычно оказываются более удачными по сравнению с наступлениями на сильные стороны.

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

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

- **Идеология стратегии «партизанского нападения»** - нанесение внезапных узконаправленных ударов по неукрепленным позициям конкурента. При ее реализации важен фактор внезапности. Однако организации не могут слишком часто использовать эту стратегию, так как по своей природе она не может создать долгосрочное конкурентное преимущество. Примеры «партизанского нападения»: выдвигание официальных обвинений конкурента в нарушении антимонопольного законодательства, патентного права, недобросовестной рекламе.

- **Упреждающие действия** - мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или побоятся повторить. Пример: наращивание производственных мощностей сверх существующих на данный момент потребностей в надежде на рост спроса - мероприятие рискованное, но если спрос растет, как предполагалось, организация получает большие шансы резко увеличить свою рыночную долю. Организация может пойти на снижение рентабельности с целью привязать к себе долгосрочными контрактами лучших поставщиков и дистрибьюторов. В случае возрастания емкости рынка она имеет возможность получения конкурентных преимуществ за счет наличия достаточно мощной сбытовой сети и надежных поставщиков.

Если организация подверглась «нападению», она вынуждена прибегнуть к **оборонительным стратегиям. Первый путь защиты:**

- ✓ неуклонное укрепление конкурентной позиции;
- ✓ расширение продуктовой линии с целью ликвидации ниш для атакующих;
- ✓ запуск продуктов с параметрами, близкими к таковым у товаров конкурентов;

- ✓ поддержание низких цен на товары, которые максимально соответствуют товарам конкурентов;
- ✓ заключение с дистрибьюторами и дилерами эксклюзивных договоров;
- ✓ предоставление дилерам значительных скидок с целью снижения их заинтересованности в сотрудничестве с конкурентами;
- ✓ бесплатное или недорогое обучение персонала организаций-потребителей по эксплуатации и продвижению товара фирмы;
- ✓ мероприятия по повышению стоимости переключения потребителей на другие товары посредством: предоставления дополнительных скидок тем потребителям, которые могут использовать товары конкурентов; использование бесплатных образцов и купонов; распространение слухов о грядущем снижении цен на продукцию или появлении новых моделей, что будет способствовать снижению вероятности переключения потребителей на товары конкурентов;
- ✓ сокращение сроков поставки запасных частей потребителям;
- ✓ увеличение сроков гарантии;
- ✓ активное патентование перспективных технологий;
- ✓ участие в разработке и освоении новых технологий;
- ✓ минимизация числа поставщиков, работающих также и с конкурентами.

Второй путь защиты - четкое информирование конкурентов о намерении предпринять серьезные ответные меры в случае нападения. Цель - убедить потенциальных агрессоров не осуществлять нападения. На потенциальных агрессоров можно воздействовать, например, следующим образом:

- ✓ делать заявления на высшем уровне о намерении сохранить рыночную долю компании;
- ✓ делать заявления об имеющихся планах модернизации производственных мощностей с целью достойно отреагировать на прогнозируемый рост спроса;
- ✓ распускать слухи о запуске новых продуктов, прорывных технологий;
- ✓ делать публичные заявления о намерении держать конкурентоспособные цены;
- ✓ резко и сильно реагировать на действия слабых конкурентов с целью создания имиджа организации, которая сможет за себя постоять.

7.2. Стратегия вертикальной интеграции

Любая организация является одновременно поставщиком и потребителем, т.к. интегрирована в систему трансформации сырья в конечные, доставленные потребителям товары и услуги. Предполагается, что по заданным критериям можно рассчитать «длину пути» между сырьем и доставленным потребителям товаром, а также - что определенная доля этого пути принадлежит организации. Стратегия, связанная с увеличением длины «пути» организации называется стратегией вертикальной интеграции (рисунок). Она предполагает движение

назад, к сырью (обратная вертикальная интеграция), и движение вперед - к доставленному потребителям товару (прямая вертикальная интеграция)

С точки зрения М. Портера, вертикальная интеграция выступает как способ укрепления связи «организация - поддерживающие отрасли».

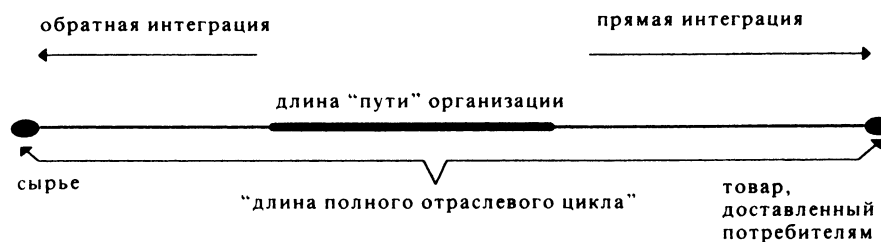


Рис.7.1. Графическая интерпретация понятия «вертикальная интеграция»

Примеры вертикальной интеграции.

Организация производит товар, закупая комплектующие. Осуществляя стратегию обратной вертикальной интеграции, она переходит к производству части комплектующих и, реализуя стратегию прямой вертикальной интеграции, занимается созданием собственной сбытовой сети.

Организация, занимавшаяся добычей и продажей нефти, инициируя стратегию прямой вертикальной интеграции, приступает к переработке нефти и продаже бензина.

Достоинство вертикальной интеграции – возможность расширить бизнес в связи со стабилизацией рыночной ситуации при невозможности увеличения рыночной доли (т.е. начать рост "в длину»).

Недостатки вертикальной интеграции:

- она требует инвестиций;
- она увеличивает риск для всей организации, так как при ее реализации организация вступает в новые сферы бизнеса;
- сильно вертикально-интегрированные фирмы бывают часто завязаны в единый технологический цикл, и при появлении прорывных технологий они имеют наибольшие трудности с перестройкой процесса;
- оптимальные объемы производства для различных этапов «пути» могут сильно различаться, что не позволит организации максимально использовать преимущества эффектов масштабов.

7.3. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции

Текущее отраслевое лидерство определяется прежде всего величиной рыночной доли. Отраслевые лидеры, как правило, хорошо известны: GM, IBM, McDonald's, Gillette, Xerox. Целью стратегий для лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера. Доминантный отраслевой лидер - организация, чья

рыночная доля значительно превосходит рыночные доли прочих организаций, и **вероятность ее значительного снижения минимальна.**

Стратегии для лидеров.

Первая - стратегия нападения, базирующаяся на принципе "лучшая защита - нападение", или "есть только два вида движения: вперед и назад". Данная стратегия подразумевает позитивное отношение в организации к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при запуске новых технологий, новых товаров и т.д. В тех случаях, когда их рыночная доля не достигает критического, с точки зрения антимонопольного законодательства, значения, они стремятся развиваться быстрее рынка, тем самым увеличивая свою рыночную долю.

Вторая - стратегия укрепления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю за счет лидирующей компании. Стратегия может потребовать:

- увеличения входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий, улучшения качества обслуживания, увеличения затрат на НИОКР;

- вывода на рынок товаров под собственной торговой маркой, сходных с таковыми у конкурентов;

- изыскания путей увеличения стоимости переключения клиентов организации на товары конкурентов;

- расширения продуктовой линии с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;

- поддержания высокой конкурентоспособности продукции;

- расширения производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей с целью блокирования менее мощных конкурентов;

- осуществления значительных инвестиций в развитие технологий;

- осуществления патентования новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;

- заключения эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.

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

Третья - стратегия демонстрации силы, предполагающая создание имиджа организации, не прощающей попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии организация делает намеки своим конкурентам, что в случае их агрессивных действий они будут наказаны. Такая организация оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть ее рыночной доли посредством еще большего, чем у конкурентов

снижения цены, еще большего усиления рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т. д.

Стратегии для организаций, следующих за лидером.

Такие организации могут быть разделены на две группы - агрессоры (не удовлетворены своим положением и всячески стремятся отвоевать у лидера и у других отраслевых организаций рыночные доли) и спокойные последователи (хотят сохранить имеющееся у них положение, будучи удовлетворенными получаемыми прибылями).

Функциональные стратегии организаций, занимающих вторые места, в значительной степени определяется параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба у них имеется лишь две возможности: увеличение рыночной доли либо уход из отрасли. Первая возможность может реализовываться через снижение издержек.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, организации могут прибегать к целому ряду стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ.

Первая - *стратегия вакантной ниши*, предполагающая захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также стратегически соответствующей целям организации.

Вторая - *стратегия специализации*, предполагающая работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами.

Третья - *стратегия выделяемых отличий*, предполагающая создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

Четвертая - *стратегия спокойного следования*, предполагающая работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. При этой стратегии организации обычно реагируют, а не иницируют.

Пятая - *стратегия роста посредством приобретений*. Организации, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияний и приобретений менее сильных конкурентов.

Шестая - *стратегия отличительного имиджа*, предполагающая создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном товаров и т. д.

Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии.

У организаций, имеющих слабую позицию, имеется несколько стратегических альтернатив. Первая - оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда организация имеет необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости.

Вторая - стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению

конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий.

Третья - стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации.

Четвертая - стратегия снятия урожая, подразумевающая функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. При реализации данной стратегии организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы. При этом применяются стандартные процедуры: расходная часть бюджета уменьшается до предельно допустимого уровня, цены поднимаются, снижаются затраты на продвижение и сбыт, снижается качество товаров и послепродажного обслуживания, прекращаются инвестиции в оборудование, уменьшаются затраты на его профилактику, снижается уровень зарплаты сотрудников и т. д. Основная задача этих мероприятий - максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Применение стратегии снятия урожая целесообразно, когда:

- долгосрочные перспективы отрасли непривлекательны;
- восстанавливать деятельность слишком дорого или невыгодно;
- сохранять рыночную долю организации становится все сложнее и дороже;
- организация может использовать получаемые в результате реализации финансовые ресурсы в более перспективной для нее сфере;
- данная сфера бизнеса не является основной в портфеле;
- данная сфера бизнеса не имеет важных стратегических соответствий в портфеле.

7.4. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли

Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость (зарождение), рост, замедление роста, зрелость и закат (табл.8.1).

7.5. Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях

Фрагментарными отраслями в стратегическом управлении называют такие, для которых характерно следующие *признаки*:

- отсутствие единственного лидера;
- большое число относительно небольших конкурентов.
- относительно низкие входные барьеры;
- разбросанность потребителей по регионам;
- высокая доля транспортных издержек в структуре затрат;
- относительно небольшое количество потребителей;
- местное региональное регулирование, делающее каждый географический район уникальным.

Таблица 8.1

Характеристики стадий классического жизненного цикла отрасли и возможные стратегии.

Стадия ЖЦО	Характеристика стадии	Возможные стратегии
1	2	3
1. Зарождение	«Правила игры» не сформированы; точно не известны доминантная технология, параметры рынка и потребности клиентов, поставщики; отсутствуют отраслевые стандарты, отраслевые лидеры; будущее организации определяется в большей степени адекватностью выбора стратегии	Начало нового бизнеса посредством: 1) создания бизнеса «с нуля» 2) создания совместного предприятия (в т.ч. слияния) 3) покупки организации
2. Рост	Происходит формирование отрасли; основной акцент в конкурентной борьбе – захват рыночной доли; основная сложность – планирование перспективных объемов производства и производственных мощностей, борьба за поставщиков	1) Концентрация усилий 2) Прямая и обратная вертикальная интеграция 3) Наступательные стратегии 4) Поглощения
2.1. Замедление роста	Отрасль сформировалась; определились лидеры, последователи и т.д.; акцент в конкурентной борьбе сместился на качество, сервис, цены; достигнута экономия на эффектах масштабов и освоений	1) Создание инновационных организаций
3. Зрелость	Снижается отраслевая прибыльность; конкуренция усиливается и приобретает новые формы, т.к. привлечение новых потребителей возможно только посредством переманивания их у конкурентов	1) Связанная диверсификация 2) Несвязанная диверсификация 3) Создание инновационных организаций 4) Также наступательные стратегии
4. Закат	Увеличивается конкурентная сила поставщиков; возрастает роль качества, сервиса, цены; вероятно, усиливается международная конкуренция, число слияний и перекупок организаций	1) Оборонительная стратегия 2) Стратегия агрессивной защиты 3) Немедленный выход посредством продажи или ликвидации 4) Стратегия «снятия урожая»

Примеры фрагментарных отраслей: гостиницы, рестораны, аптеки, ателье, медицинские клиники и т. д.

Во фрагментарных отраслях применимы следующие виды стратегий:

- разработка и использование стандартных услуг;
- увеличение потребительской стоимости посредством интеграции товаров и услуг;
- узкая продуктовая линия;
- обслуживание узкого круга клиентов;

- работа в рамках узкой географической территории.

7.6. Стратегии конкуренции на международных рынках

Можно выделить несколько причин интернационализации бизнеса: стремление найти новые рынки сбыта; желание снизить себестоимость продукции; намерение осуществить вертикальную интеграцию.

На процесс интернационализации оказывают влияние различные факторы, например:

- различия в производственных затратах, определяемые различиями в ставках заработной платы, налогах, стоимости энергии, ресурсов и т. д.;
- колебания обменных курсов;
- государственное регулирование, определяемое различиями в тарифах, квотах, потолках цен, технических стандартах, сертификации, регулировании вывоза валюты;
- различия в культурах.

Выделяют несколько **типов интернациональных стратегий**:

- предоставление лицензионных прав инофирмам на производство и продвижение продукции в форме лицензионных соглашений посредством предоставления права пользования патентами; поставок уникальных комплектующих, детализированной технической документации, технологического оборудования, инженерного персонала; предоставления фирменной торговой марки и т. д.;
- производство в одной стране и экспорт в другие на основе схем генеральной или эксклюзивной дистрибуции, авторизованного дилерства, представительства;
- удовлетворение специфических потребностей клиентов в различных странах, например, поставка специальных станков и оборудования, химикатов, программных продуктов;
- удовлетворение стандартных потребностей в виде поставок готовой продукции таких отраслей, как автомобилестроение, самолетостроение, машиностроение, производство вычислительной техники.

7.8. Понятия бренда, торговой марки, типология торговых марок

Бренд (в пер. с англ. brand – выжженное клеймо, тавро, фабричная марка) – это сочетание товарных знаков (имени бренда, т.е. логотипа и марочного знака), их восприятия потребителем и ожиданий, связанных с товарами или услугами, распространяемыми под этими знаками.

В Украине и России практики рекламы и производители до сих пор разделяют понятия торговой марки и бренда, считая, что сильный бренд – это не только торговая марка товара, упаковка и эмоциональный фон. Это еще и создание определенного мифа, идеологии, миссии бренда; это внедрение

мысли, что бренд решает какую-то социальную проблему и при этом каждый элемент бренда должен нести определенную ассоциацию.

Изложенное выше дает основание сделать следующие выводы:

1. Торговая марка – широкое понятие, системообразующим элементом которого являются товарный знак, марочное название (внешние атрибуты) и другие элементы идентификации товара. Это образ товара в сознании покупателей, выделяющий его среди конкурирующих товаров.
2. Термины «торговая марка» и «бренд» следует рассматривать с некоторой долей условности как синонимы, так:

торговая марка + внешние атрибуты + добавочная ценность = бренд

Целесообразность создание торговой марки (ТМ) определяется теми преимуществами, которые она дает предприятию:

- ТМ упрощает процесс оформления заказов и доставки продукции;
- торговое название и ТМ продавца обеспечивают юридическую защиту уникальных качеств продукции, которые в противном случае могут безнаказанно скопировать конкуренты;
- ТМ позволяет поставщику четко сегментировать рынок, например, вместо предложения одной марки стирального порошка, компания P&G предлагает целый ассортиментный ряд, нацеленный на различные сегменты рынка;
- ТМ является активной частью рекламы, давая продавцу возможность привлечь достаточное количество покупателей; рекламостойкость марки заключается в том, что она помогает укреплению корпоративного имиджа, упрощает вывод на рынок новых марок и обеспечивает благосклонность дистрибьюторов и потребителей.

Торговая марка – обозначение товара, получившего эксклюзивную для его владельца юридическую защиту, служащее для отличия товаров одних предприятий от однородных товаров других предприятий.

Торговую марку не следует путать с торговым названием, которое идентифицирует компанию: например, Coca-Cola – торговое название, но Coke – торговая марка компании.

В американской терминологии выделяют термин **Brand Equity (ценность бренда)**: репутация, история марки, компании – обеспечивает конкурентное преимущество фирмы, часто выполняет рекламную функцию.

Практика зарубежного и отечественного брендинга позволяет выделить следующие типы связей продукта (услуги) и марки, а следовательно, и типы торговых марок:

- **марка-продукт** (P&G);
- **марка-гамма** – гамма продуктов одной категории под одним названием (Benetton, Kookai – одежда, Moulinex, Rowenta – бытовая техника);

– **марка-зонтик** – марка, поддерживающая разные продукты на разных рынках под одним слоганом-обещанием (Yamaha – мотоциклы, гитары, Palmolive – мыло, шампуни, пена для бритья);

– **марка-источник** – ведет стратегию марки-зонтика, но с одним отличием – товар имеет собственное имя. Под материнской маркой «Nestle» выпускаются субмарки: кофе «Nescafe», напиток «Nesquik». «Nestle» является ведущей маркой, она подтверждает высокое качество, в этом случае формируется двойная марка, двойной смысл, оба названия присутствуют на упаковке.

7.9. Тизерная рекламная кампания

Тизер (от англ. *tease* – дразнить) – это **рекламное сообщение, предшествующее основной рекламной кампании.** Для его передачи чаще всего используют телевидение или наружные носители. Тизерные ролики или плакаты не содержат упоминания о рекламируемом продукте, они побуждают ждать его выхода, интересоваться, что же это будет.

Тизерные кампании лучше всего использовать для продуктов, которые не являются принципиально новыми товарами либо новыми изобретениями, не имеющими аналогов. В основном они необходимо для дистанцирования торговой марки от прямых конкурентов или марок-заменителей.

Тизеры лучше использовать для кампаний, в которые изначально планируется вложение значительных средств. Тизер вызывает интерес, и если за ним следует невыразительная рекламная кампания, это может вызвать раздраженное недоумение потребителя. С другой стороны, многие рекламодатели порой используют тизеры как некий модный атрибут, забывая связать его с основной рекламой. В результате работает только вторая часть кампании, а деньги, вложенные в тизеры, можно считать потраченными зря. Эффективный тизер должен интриговать.

Грамотный тизер направляет восприятие зрителем или читателем последующей кампании в заданное русло. Тизер задает вопрос, а в рекламном материале зритель находит ответ. В таком случае рекламодатель боится от того, что кампания будет не понята или не сразу понята правильно. Недаром говорят, что хороший вопрос – это наполовину правильный ответ.

Тизерные кампании нельзя затягивать. Как показывает практика, слишком растянутая во времени недосказанность только раздражает потребителя и в конечном итоге может возыметь обратный эффект – на завершение рекламной кампании могут просто не обратить внимания. Есть и еще один повод не затягивать с «разоблачением» тизера – на него могут оперативно отреагировать конкуренты.

7.10. Выход на рынок без рекламы

Стремясь угнаться за стремительно растущим западным рынком, многие украинские компании львиную долю затрат направляют на поиск рекламных «фишек» и разработку маркетинговых стратегий. Сегодня Украину охватила своеобразная «рекламная лихорадка» – пытаюсь соответствовать западным стандартам, постсоветские бизнесмены делают все большие ставки на рекламные продукты, хотя каналы коммуникаций давно уже переполнены. Между тем многим, к примеру, пищевым товарам реклама не нужна – достаточно привлекательного внешнего вида и упаковки. Элитные продукты требуют нерекламных коммуникаций, к примеру – через прямой маркетинг. Поэтому, выводя на рынок торговую марку, прежде всего стоит задуматься: а в самом ли деле ей необходима реклама? И еще: чего хочет добиться производитель – яркой рекламной кампанией или реального роста продаж?

Проведение рекламной кампании – мероприятие достаточно затратное. Обойтись без нее можно в том случае, когда удастся найти другие каналы коммуникации тех же идей.

Новый продукт обязательно должен выделяться, отличаясь от продукции конкурентов стильной упаковкой, оригинальным названием, и главное – иметь безупречные потребительские свойства. Важно также любое прямое обращение к потребителю, что бы ни выступало средством коммуникации – письменное обращение, телефонный разговор, личный контакт или призыв к покупателю, размещенный на фирменной упаковке. Еще один возможный ход – семплинг, т.е. возможность «попробовать» продукт и составить о нем собственное мнение. На продвижение продукции может повлиять мода на тот или иной товар или услугу в соответствующей среде. Согласно статистике, 11-15% населения составляют т.н. «референтную группу». Это люди, с точкой зрения которых считаются и которые во многом формируют общественное мнение. Прямые коммуникации и семплинг, захватывающие референтную группу, действуют порой лучше всякой рекламы, если считать эффективность по соотношению цена/количество потребительских контактов.

Отказ компании-производителя от рекламной поддержки торговых марок уместен в нескольких случаях. Рассмотрим отдельно каждый из них:

◆ **Уникальный продукт**

Реклама, под которой подразумевается общение продукта с потребителем не нужна, если в данном сегменте, группе или на рынке нет конкурентов. Однако рано или поздно кто-то скопирует товар или услугу, даст им имя, и тогда нужно будет доказывать потребителю, что свой продукт лучше, чем тот, который стоит рядом, и тогда рекламная коммуникация будет необходима.

Классическим примером такого выхода является пиво «Оболонь» и линейка слабоалкогольных напитков от «Оболони» («Джин-тоник», «Бренди-кола»). Успех был гарантирован благодаря использованию одного или нескольких классических маркетинговых «Р» (4 Р: Product, Place, Price, Promotion), кроме рекламы (Promotion). В случае с пивом главной составляющей успеха были две вещи: продукт (Product) – самый современный на то время и общенациональная дистрибуция (Place). В случае со

слабоалкогольной линейкой успех был гарантирован благодаря продукту как таковому – это было единственное и уникальное на то время предложение. Сегодня эти элементы «4Р» уже не работают так как раньше – «Оболонь» потеряла свои позиции, так как конкуренты тоже отстроили эффективную дистрибуцию, предложили качественные продукты по хорошей цене и начали коммуникации с потребителем.

Итак, если производителю удастся предложить рынку уникальный продукт по хорошей цене и обеспечить его доступность, то без рекламы можно обойтись, но только до тех пор, пока конкуренты не предложат аналогов. Когда это произойдет, то при прочих равных условиях придется думать о дифференциации товара и коммуникациях с потребителем.

◆ ***Узкий рынок***

Практика показывает, что для потребительских сегментов, отличающихся небольшой емкостью, более эффективна прямая коммуникация, а не широкая рекламная кампания. К таким сегментам можно отнести элитарных потребителей (по статистике составляют около 0,9% населения); компании-потребители, особенно в тех секторах экономики, которые объективно не могут быть широкими (например, автомобильная, авиационная промышленность); посреднические сбытовые организации и крупные оптовые операторы рынка.

Итак, если производитель не «замыкается» на массового потребителя и может донести нужную информацию до нужного потребителя напрямую, полномасштабная рекламная кампания не нужна.

Продвижение эксклюзивного и конфиденциального товара возможно только методами прямой коммуникации, которые создают ощущение «клубности», избранности, элитарности предложения, т.е. факторы, сами по себе являющиеся дополнительными стимуляторами покупки.

◆ ***Новая торговая марка от известного производителя***

В случае, когда известный производитель без рекламы выводит на рынок новую торговую марку, перед ним встает одна из главных проблем – как заинтересовать в предлагаемом продукте дилеров. Специалисты советуют основной упор сделать на охват различных каналов продвижения. С дистрибьюторами и торговыми представителями проводится серьезная работа: специально для них устраиваются презентации продукта, на которых демонстрируются все его преимущества.

Иногда компании выводят на рынок бренд, аналогичный «раскрученному» или дополняющий его.

Итак, действия, предпринимаемые при выводе на рынок нового продукта без рекламы сводятся к следующим:

1. Презентация новой торговой марки партнерам.
2. Информирование партнеров о качестве продукта и его преимуществах.
3. Предложение выгодных финансовых условий (конкурентные цены, скидки от объема, товарный кредит, отсрочка платежа).

4. Обеспечение доступности товара на складах и быстрой доставки, в случае необходимости – сервисная поддержка.

5. Инструктаж продавцов в торговых сетях, подготовка брошюры или буклета для покупателей, рассылка информации и новости в прессе.

Рекламная поддержка торговых марок не используется в случаях:

- ◆ уникальности продукта;
- ◆ узкого рынка, на который выводится продукт;
- ◆ когда продукт – марка уже известного производителя.

Для компаний всех типов принципиальное значение имеет достижение преимущества над конкурентами в сфере основного бизнеса (т.н. стратегического ядра) фирмы. Компании, не следующие этому правилу, постепенно теряют конкурентоспособность, а в наиболее неблагоприятных случаях и погибают (что характерно для пациентов, чьи ограниченные финансовые ресурсы часто не позволяют пережить даже один крупный провал их продукции на рынке.).

Состав **стратегического ядра:**

- Производства, на которые приходится наибольшая часть оборота фирмы;
- Производства, с которыми фирма связывает свое будущее;
- Производства, определяющие имидж фирмы (те продукты, которые сыграли особую роль в истории фирмы, с которыми большинство клиентов отождествляют ее, которые являются предметом гордости коллектива компании).

Сильное стратегическое ядро имеют те фирмы, у которых оно совпадает с т.н. ядром компетентности.

Ядро компетентности – совокупность умений, знаний, технологий и т.п., которые обеспечивают конкурентные преимущества данной фирмы по сравнению с другими.



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

7.1. Суть, призначення функціональних стратегій та їх місце в ієрархії стратегій. Навести реальні приклади їх реалізації.

7.2. Надати характеристику наступальним стратегіям. Пояснити, на якій стадії життєвого циклу галузі реалізують такі стратегії. Навести реальні практичні приклади реалізації таких стратегій.

- 7.3. Надати характеристику оборонним стратегіям. Пояснити, на якій стадії життєвого циклу галузі реалізують такі стратегії. Навести реальні практичні приклади реалізації таких стратегій.
- 7.4. Надати характеристику стратегії вертикальної інтеграції. Навести реальні приклади реалізації такої стратегії. Пояснити, на якій стадії життєвого циклу галузі реалізують таку стратегію.
- 7.5. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках. Навести реальні приклади реалізації зазначених стратегій.
- 7.6. Надати характеристику стратегіям конкуренції у фрагментарних галузях. Навести реальні приклади реалізації зазначених стратегій.
- 7.7. Надати характеристику стратегій для організацій-лідерів галузі. Навести реальні приклади реалізації зазначених стратегій.
- 7.8. Надати характеристику стратегій для організацій, що слідує за лідером галузі. Навести реальні приклади реалізації зазначених стратегій.
- 7.9. Охарактеризувати стратегії для “слабких” організацій з наведенням прикладу по підприємству.
- 7.10. Визначення бренду та основні вимоги до сучасного бренду з наведенням практичних прикладів.
- 7.11. Типологія торгових марок з наведенням реальних прикладів до кожного типу.
- 7.12. Призначення тізерної кампанії, із наведенням реальних практичних прикладів. Як здійснюється виведення на ринок нового продукту без реклами?

ТЕМА 8.ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Цель стратегического контроллинга (оценки выполнения) – создание такой системы управления, которая позволила бы «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития.

Качественные и количественные формулировки цели показывают направление, в котором движется фирма. Качественная цель (руководящая) рассчитана на близкие и дальние перспективы. Она должна выполнять функцию фильтра, через который просеиваются решения, вписывающиеся и не вписывающиеся в общую стратегию. Цель, определенная количественно и выраженная конкретными показателями, - это то, что фирма должна достичь за определенный период времени.

При определении количественной цели необходимо не только разработать систему плановых показателей, но и определить их величину и приоритеты. Если качественная цель предприятия – предотвращение кризисной ситуации, то основными количественными целями могут быть, например, показатели, представленные в табл.8.1

Таблица 8.1

Примерный перечень основных целевых параметров предприятия

Примерные цели производительности	Выбранные цели успеха	Целевые параметры финансовые цели
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - вид и структура программы производства и сбыта - доля рынка - производственные и складские мощности - производственный и сбытовой объем - конкурентоспособность продукции - местоположение производства - пути сбыта и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - объем и структура оборота - создание стоимости - структура расходов - прибыль/рентабельность - дивиденды и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - финансовая структура - структура и объем программы инвестиций и финансирования - объем и структура заемных средств, обеспечивающих ликвидность предприятия - платежеспособность и т.д.

Ответственность за обоснованность стратегических планов лежит на службе контроллинга (вторая задача стратегического контроллинга). Прежде чем контролировать достижение какой-либо цели необходимо проверить обоснованность ее выбора и реальность ее достижения. Для разработки «следающей» системы контроля за достижением стратегических целей необходимо определить области контроля. Ими являются:

- стратегические качественные и количественные цели;

- «критические» внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов (четвертая задача контроллинга);
«узкие» и слабые места на стратегически важных участках (задача контроллинга).

Анализ всех этих областей должен дать совокупность основных важнейших подконтрольных показателей, подлежащих управлению в системе контроллинга (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Контролируемые параметры внешней и внутренней среды предприятия

Область	Контролируемый параметр внешней и внутренней среды фирмы	Возможные причины	Подконтрольные показатели
1	2	3	4
Производственная программа и рынок	<ul style="list-style-type: none"> - оборот по продукции, регионам, путям сбыта - доля рынка - уменьшение доходов - портфель заказов - освоение рынка, новое внедрение 	<ul style="list-style-type: none"> - ассортимент, не отвечающий требованиям рынка - неправильная политика сбыта, продажи - изменение спроса - недостаточное планирование и управление сбытом - усилившаяся конкуренция 	<ul style="list-style-type: none"> - статистика сбыта - заявки на заказ - отчеты филиалов
Связь с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> - удовлетворенность покупателей - рекламации - реклама и информация - ассортимент 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточность обслуживания клиентов - неудовлетворительная работа персонала - неправильная политика в отношении ассортимента - отбор и обучение персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - сообщения о потере клиентов - статистика оборота - сообщения о завозе товаров - доступ клиентов
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - часы простоя - заболеваемость - текучесть - работоспособность - достижение цели работниками 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное руководство персоналом - недостаточная мотивация работников - недостаточные обучение и подготовка - неэффективная система оплаты труда - плохие условия на предприятии 	<ul style="list-style-type: none"> - кадровая статистика - сравнение производительности
Запасы	<ul style="list-style-type: none"> - излишки - недостача - оборачиваемость складских закупок - время складирования 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное планирование сбыта и производства - отсталая складская техника - неправильная политика закупок 	<ul style="list-style-type: none"> - отчеты о спросе - статистика складских запасов - радиус действия учета

Система управления подконтрольными показателями включает в себя два блока:

- сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин и виновников отклонений (седьмая задача стратегического контроллинга);
- определение взаимосвязи и взаимозависимости между полученными отклонениями по подконтрольным показателям и конечными, результирующими показателями деятельности предприятия (восьмая задача контроллинга) на основе анализа «цепочек» экономических явлений.

Информация об отклонениях фактических значений подконтрольных показателей по сравнению с плановыми с указанием причин и виновников должна с определенной периодичностью поступать в менеджерские службы предприятия для принятия управленческих решений по контруправлению или корректировке стратегических планов.



Питання для контролю рівня теоретичної підготовки

- 8.1. Цель стратегического контроллинга. Основные целевые параметры предприятия.
- 8.2. Контролируемые параметры внешней и внутренней среды предприятия.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
по дисциплине «Стратегия предприятия»

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер.с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – С.Пб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
3. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 1995. – 266 с.
4. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посібник. – Х.: Ескада, 2003. – 688 с.
5. Карлоф В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність.– К.: Вища школа, 1995. – 266 с.
6. Ландина Т.В., Тімофєєв О.К. Механізм адаптації та вибір стратегії розвитку промислових підприємств у постприватизаційний період. – К.: Наукова думка, 1994. – 150 с.
7. Экономическая стратегия фирмы. Учебн. пособ. / Под ред. А.П. Градова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; [пер.с англ.]. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
9. Прутник Э.А. Межотраслевые хозяйственные объединения – стратегия диверсификации развития углеобогатительных предприятий.– Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2004.–445 с.
10. Томпсон А.А. – мл., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
12. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Доцій О.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.