

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. И. КАНТА

Л.С. Шеховцева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Издательство
Российского государственного университета им. И. Канта
2006

УДК 338. 242(075.8)

ББК 65.05я73

Ш514

Рецензенты:

P. Юцевичус, доктор, профессор

Каунасский технологический университет;

H.A. Сберегаев, кандидат экономических наук, профессор

Калининградский государственный технический университет

Шеховцева Л.С.

Ш514 Стратегический менеджмент: Учебное пособие. —

Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. — 153 с.

ISBN 5-88874-671-1

Представлены теоретические и методические основы стратегического управления компанией: стратегического анализа внешней и внутренней среды, разработки и оценки «дерева целей», системы сбалансированных показателей, формирования и выбора системы стратегий, создание механизмов их реализации и контроля. Используется современный инструментарий стратегического управления экономическими системами различного типа и уровня. Учебное пособие написано с учетом рекомендаций проекта «Еврофакультет», осуществляемого на экономическом факультете РГУ им. И. Канта.

Предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей вузов и специалистов.

УДК 338. 242(075.8)

ББК 65.05я73

© Шеховцева Л.С., 2006

ISBN 5-88874-671-1

© Издательство РГУ им. И. Канта, 2006

IMMANUEL KANT STATE UNIVERSITY OF RUSSIA

L.S. Shehovtseva

STRATEGIC MANAGEMENT

The manual

Immanuel Kant State University of Russia Press
2006

Введение

UDC 338.242 (075.8)
BBK 65.05я73
Sh 514

Reviewers:

R. Jutsevichus, the doctor, professor Kaunas technological University;
N.A. Sberegayev, the candidate of economic sciences, professor
Kaliningrad state technical University

Shehovtseva L.S.

Sh 514 Strategic management: The manual. — Kaliningrad: Immanuel Kant State University of Russia Press, 2006. — 153 p.
ISBN 5-88874-671-1

In the manual theoretical and methodical bases of strategic management are submitted by the company: the strategic analysis of the external and internal environment, development and an estimation of a tree of the purposes, system of the balanced parameters, formation and a choice of system of strategy, creation of mechanisms of their realization and the control. The modern toolkit of strategic management is used by economic systems of different type and a level. The manual is written in view of recommendations of the project the "EUROFACULTY" which is carried out at economic faculty RGU.

It is intended for students, post-graduate students, teachers of high schools and experts.

UDC 338.242 (075.8)
BBK 65.05я73

© Shehovtseva L.S., 2006
© Immanuel Kant State University
of Russia Press, 2006.
ISBN 5-88874-671-1

Учебное издание

Лидия Семеновна Шеховцева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор Н.Н. Мартынюк. Корректор Н.Н. Генина
Оригинал-макет подготовлен О.М. Хрусталевой

Подписано в печать 15.01.2006 г.

Бумага для множительных аппаратов. Формат 60×90 $\frac{1}{16}$.
Гарнитура «Таймс». Ризограф. Усл. печ. л. 9,6. Уч.-изд. л. 8,8.
Тираж 220 экз. Заказ .

Издательство Российского государственного университета им И. Канта
236041, г. Калининград, ул. А. Невского, 14

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент как современная система управления организацией возник под влиянием коренных изменений в производстве. В последней четверти XX века экономика развитых стран приобрела черты постиндустриальной эпохи. Ее называют также инновационной, новой экономикой, экономикой знаний и т. п. Она отличается высоким динамизмом производства и неопределенностью внешней среды компании. Происходит глобализация конкуренции: практически любая фирма, действующая даже на локальном рынке, конкурирует с отечественными и зарубежными производителями аналогичных товаров, продающихся на этом же рынке. Конкурируют между собой не только товары, но и фирмы, регионы, страны.

Основными факторами развития во все большей мере становятся люди, знания, компетенции, которыми они обладают. Происходит переход от традиционного управления, ориентированного на капитал, к стратегическому управлению, ориентированному не только на капитал, но и на инновации, знания, обновление организационных структур и связей, на внешнюю среду.

Проблемы стратегического управления особенно актуальны для России. Ее интеграция в сложившиеся мирохозяйственные связи и открытость рынков требуют соответствия всех факторов и результатов производства мировому уровню. Недостаточный опыт и уровень стратегического управления на российских предприятиях в условиях открытой экономики делает их зачастую неконкурентоспособными на внутреннем и внешнем рынках.

Умение формировать образ будущего, разрабатывать цели и стратегии развития, повышать конкурентоспособность организации, предвидеть и смягчать стратегические угрозы, т. е.

умение использовать технологию стратегического менеджмента, становится жизненно важным условием существования и развития отечественных предприятий.

Данное учебное пособие подготовлено в соответствии с российским образовательным стандартом по стратегическому менеджменту и нацелено на формирование у студентов системы знаний, навыков и умений по данной дисциплине. Оно подготовлено на основе зарубежных стажировок автора, обобщения отечественных и зарубежных источников; участия в международных программах и проектах (Тасис, Прометей-II, Еврофакультет).

Учебное пособие представляет собой второе издание, дополненное и переработанное в соответствии с модифицированной на Еврофакультете рабочей программой по стратегическому менеджменту.

В пособие включены такие новые темы и вопросы, как выбор альтернативных стратегий, ключевые компетенции, цели и система сбалансированных показателей, стратегический контроль и другие. Многие темы обновлены с учетом десятилетнего опыта преподавания дисциплины в Российском государственном университете им. И. Канта. В работе частично использованы иллюстрации профессора Р. Юцевичуса.

Пособие ориентировано на студентов, магистрантов, обучающихся по управлению и экономическим специальностям. Оно может быть использовано для подготовки курсовых и дипломных работ по специализации «Стратегический менеджмент», а также для повышения квалификации специалистов предприятий, организаций и органов государственного и муниципального управления.

Автор выражает благодарность д-ру экон. наук, профессору Каунасского технологического университета Р. Юцевичусу за помощь в модернизации рабочей программы и пособия по стратегическому менеджменту.

Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!

INTRODUCTION

Strategic management as a modern control system of the organization has arisen under influence of basic changes in manufacture. In last quarter of XX century the economy of the advanced countries has got features of a postindustrial epoch. This epoch name as innovative, new economy, economy of knowledge, etc. She differs high dynamism of manufacture and uncertainty of an environment of the company. There is a globalization of a competition: practically any firm working even in the local market, competes to domestic and foreign manufacturers of the similar goods sold in the same market. Firms, regions, the countries compete among themselves not only the goods, but also.

Major factors of development in the increasing measure become people of knowledge, the competence which they possess. There is a transition from the traditional management focused on the capital, to the strategic management focused not only on the capital, but also on an innovation, knowledge, on updating of organizational structures and communications, on an environment.

Problems of strategic management are especially actual for Russia. Its integration in developed the wolds communications and an openness of the markets demand conformity of all factors and results of manufacture to a world level. Insufficient experience and a level of strategic management at the Russian enterprises in conditions of open economy does them frequently noncompetitive in the internal and external markets.

Introduction

Skill to form an image of the future to develop the purposes and strategy of development, to raise competitiveness of the organization, to expect and soften strategic threats, i.e. skill to use technology of strategic management begins the vital condition of existence and development of the domestic enterprises.

The given manual is prepared according to the Russian educational standard on strategic management and aimed at formation at students of system of knowledge, skills and skills on the given discipline. It is prepared on the basis of foreign training the author, generalization of domestic and foreign sources; participations in the international programs and projects (TASIS, PROMETEE-II, EUROFACULTY).

The manual represents the second edition added and advanced according to the working program modified at EUROFACULTY on strategic management.

Such new themes and questions are switched on in the manual as a choice of alternative strategy, key the competence, the purpose and system of the balanced parameters, the strategic control and others. Many themes are updated in view of ten years' experience of teaching of discipline in the Russian state university by him. An edging in job illustrations of professor R. Jutsevichus are in part used.

The given manual is focused on students, undergraduate, trainees on administrative and economic specialities. It can be used for preparation of course and degree jobs on specialization « Strategic management », and also for improvement of professional skill of experts of the enterprises, the organizations and bodies of the state and municipal management.

The author expresses gratitude doctor, to the professor of the Kaunas technological university R. Jutsevichus for the help and support in modernization of the working program and the manual on strategic management.

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

**Г л а в а 1 . СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ
РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА
И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**1.1. Эволюция проблем производства
и развитие систем управления: переход
к стратегическому менеджменту**

Переход организаций к использованию системы стратегического управления связан с необходимостью решения проблем развития производства, которые заключаются в следующем. Как уже отмечалось во введении, глобализация экономики привела к большей открытости национальных рынков, проникновению на них лидеров мирового бизнеса и необходимости конкурировать даже на локальных рынках с мировыми производителями. Конкуренция капиталов, товаров, услуг, рабочей силы стала глобальной.

Насыщение товарных рынков усиливает международную конкуренцию, приводит к высоким темпам обновления технологий, сокращению жизненных циклов продуктов, быстрой их смене, росту затрат на НИОКР и инновации. Происходит опережающий рост производства услуг в сфере здравоохранения, образования, информационных технологий. Доля сферы услуг в валовом внутреннем продукте развитых стран возрастает по сравнению с производством товаров.

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

Информационные и компьютерные технологии управления фирмами требуют обновления компетенций, усиливают связи и зависимость фирм от внешней среды.

Эти обстоятельства приводят к необходимости глобальной конкуренции в неопределенной и нестабильной внешней среде и требуют новой системы управления фирмой — стратегического менеджмента. Стратегическое управление — это деятельность по разработке целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее конкурентное преимущество в условиях неопределенной и нестабильной внешней среды путем изменения и самой организации, и ее внешней среды. Стратегическое управление — это процесс разработки и реализации стратегий организации в конкурентных условиях.

Стратегический менеджмент возник в 60—70-е годы прошлого века в результате развития систем управления, которое было связано с изменением проблем и условий производства. И. Ансофф предложил выделить три этапа (эпохи) эволюции проблем производства: эпоху массового производства (предложения), эпоху массового сбыта (спроса), постиндустриальную эпоху. Каждая эпоха характеризуется набором основных признаков: состоянием внешней среды, ведущим фактором развития, состоянием самого предприятия (по отношению к внешней среде), господствующей системой управления и другими.

Для эпохи массового производства характерны следующие основные признаки:

- стабильность внешней среды;
- «диктат» производителя;
- предприятие как закрытая от внешней среды система;
- система оперативного, или текущего, планирования.

Для эпохи массового сбыта наиболее присущи следующие характеристики:

- динамичная, нестабильная внешняя среда;

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

- «диктат» покупателя;
- предприятие как частично открытая система;
- система долгосрочного планирования.

Для постиндустриальной эпохи свойственны следующие основные признаки:

- высокая динамичность и угрожающий характер внешней среды;
- «диктат» качества жизни;
- предприятие как открытая система;
- система стратегического планирования (в начале этапа), а затем — система стратегического управления.

Системы (организации) по отношению к внешней среде могут быть *закрытыми* и *открытыми*. В закрытых системах преобладающее значение имеют внутренние проблемы организации. В открытых системах большее значение приобретают проблемы внешней среды, чем внутренней. Фирма как открытая система рассматривается в качестве неразрывной части внешней среды. В этой системе усиливается значение информационных потоков и взаимодействие со всеми элементами микро- и макросреды.

Таким образом, стратегический менеджмент возник в результате развития систем управления организацией. Эволюцию этих систем можно представить в виде четырех этапов, предложенных И. Ансоффом:

- оперативное и текущее планирование (управление), или управление на основе контроля за исполнением;
- долгосрочное планирование, или управление на основе экстраполяции;
- стратегическое планирование, или управление на основе предвидения (представляет собой первый этап стратегического управления);
- стратегическое управление, или управление на основе гибких экспертных решений.

Следует иметь в виду, что названные этапы характеризуют господствующую (главенствующую) в тот или иной период

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

времени систему управления. На каждом последующем этапе развития наряду с господствующей системой управления могут использоваться и предшествующие системы управления: например, стратегическое управление не исключает использования режима оперативного или долгосрочного планирования, которые превращаются в функции управления.

В постиндустриальную эпоху система управления проходит развитие от стратегического планирования (первый подэтап) к стратегическому управлению (второй подэтап). Это связано с появлением в 80-е годы XX в. принципиально новых условий предпринимательской деятельности: усиление воздействия общественно-политических сил на рыночное поведение фирмы и обратного влияния; ограниченность роста сбыта и ресурсов; переход к новому технологическому базису (укладу), опирающемуся на наукоемкие виды деятельности, изменение характера труда в связи с автоматизацией и информатизацией производства. Система стратегического управления «впитывает» в себя многие черты стратегического планирования и приобретает новые признаки, связанные с адаптацией к изменениям внешней среды. Эволюция проблем развития производства и систем управления приведена в таблице 1.

Периоды начала и окончания эпох имеют относительный характер, они отличаются в разных странах. Так, стратегическое управление стало входить в практику американских компаний в конце 60-х годов XX века. В фирмах Японии оно возникло намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире.

Стратегический менеджмент как практика и наука управления продолжает развиваться, появляются новые направления, подходы. Г. Минцберг выделяет десять школ стратегического менеджмента, изучающих разные аспекты разработки стратегии: школы дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная, обу-

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

чения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации. В школе конфигурации сделана попытка объединить все названные школы.

**1.2. Содержание основных понятий,
характеризующих эволюцию систем управления:
«оперативное планирование», «долгосрочное планирова-
ние»,
«стратегическое планирование»,
«стратегическое управление»**

Определение основных понятий, терминов, понятийного аппарата является важной задачей любой науки, теории, учебной дисциплины, ибо формирует язык, смысловое содержание, семантику общения специалистов. Формулирование основных понятий, относящихся к стратегическому менеджменту, осуществляется в соответствующих главах данного пособия.

В данной главе анализируются термины, связанные с эволюцией систем управления: «оперативное планирование (управление)», «долгосрочное планирование», «стратегическое планирование» и «стратегическое управление».

Однако прежде чем их рассмотреть, следует определить более общий термин — «управление». Существует много определений этого понятия. В общем виде управление — это деятельность, направленная на достижение определенных целей. Термин «менеджмент» используется иногда как аналог понятия «управление», но не совпадает с ним полностью. Термин «управление» гораздо шире, чем «менеджмент», и применяется в разных сферах человеческой деятельности, в живых и неживых системах: например, управление государством, армией, автомобилем, предприятием, управление в технических системах, в компьютерных и т.д.

Менеджмент — это управление в организациях *коммерческого и предпринимательского типа* (в фирме, корпорации) в условиях рынка. Хотя в последнее время в США он стал использоваться и по отношению к некоммерческим организациям (университетам, фондам, общественным организациям). Управление охватывает экономические системы, организации как предпринимательского, так и непредпринимательского типа, коммерческие и некоммерческие. Различая некоторые

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

ниюансы понятий «управление» и «менеджмент», будем использовать их как синонимы.

Говоря о стратегическом менеджменте и стратегическом управлении, следует иметь в виду прежде всего организации предпринимательского типа.

Понятия «организация», «компания» являются обобщающими по отношению к «корпорации» или «фирме». Корпорация — это диверсифицированная организация (т.е. работающая в нескольких областях бизнеса), а фирма — это специализированная, одноотраслевая компания. В России первичную самостоятельную производственную единицу или организацию любой формы собственности традиционно принято называть также предприятием, а не только фирмой или компанией. В отличие от этого, в западной терминологии предприятиями называются несамостоятельные производственные подразделения, входящие в состав компании.

Исторически первым объектом управления была фирма, а первой системой управления — оперативное планирование (управление). *Оперативное планирование* — это система управления, которая играет ведущую роль в стабильной среде и направлена на минимизацию отклонений от традиционного (запланированного) поведения как внутри организации, так и во внешней среде. Изменения в такой системе не приветствуются, они ограничиваются, минимизируются, принимаются постфактум, после свершения события, когда необходимость изменения стала явной и настоятельной. Современные фирмы одновременно могут использовать два режима управления: стратегическое и оперативное.

В системе *долгосрочного планирования* предполагается, что в будущем продолжатся тенденции прошлого периода. Поэтому система долгосрочного планирования — это управление на основе экстраполяции, т.е. продления исторически сложившихся тенденций на будущий период. В этой системе, применяющейся в стабильной среде, как правило, предполагается, что в перспективе итоги деятельности фирмы будут лучше, чем в предыдущем периоде.

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

Система долгосрочного планирования представлена на рисунке 1.

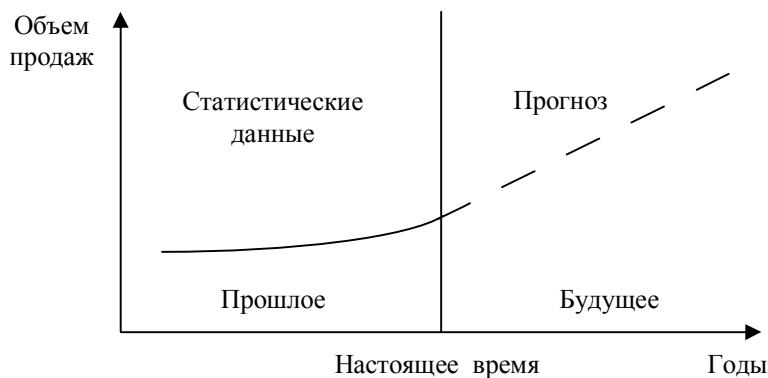


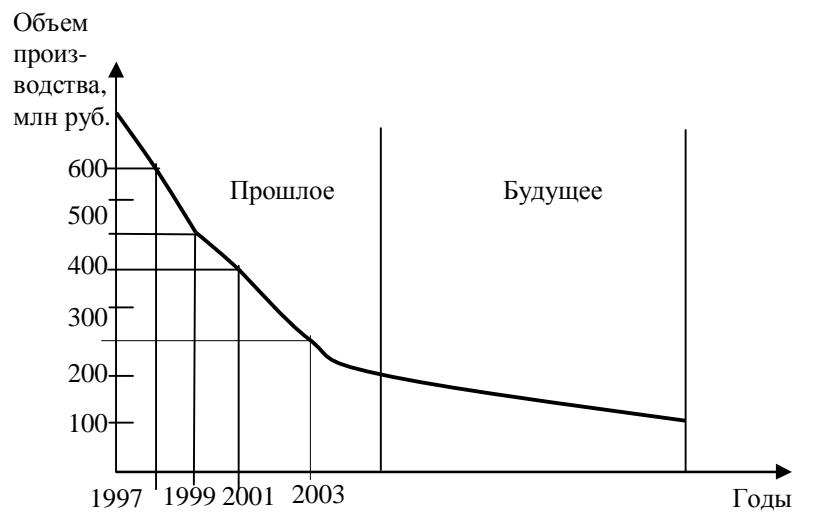
Рис. 1. Система долгосрочного планирования

Долгосрочное планирование — это система управления организацией на основе учета прошлых тенденций, по принципу «от прошлого — к будущему». В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее обязательно продолжит динамику прошлого, т.е. экстраполяция не применяется. В стратегическом планировании прогнозируется состояние внешней среды, анализируется стратегический потенциал компании, ее позиции на рынке, определяются цели и пути их достижения, т.е. стратегии. Стратегическое планирование — это процесс обоснования целей организации и стратегий, мероприятий, направленных на достижение этих целей. В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным планированием пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в себя элементы как внутренней, так и внешней среды: политические, экономические, а также действия покупателей, конкурентов, поставщиков и т.д. Долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть отражением условий текущей деятельности, а становятся результатом анализа и прогноза изменений во внешней среде фирмы.

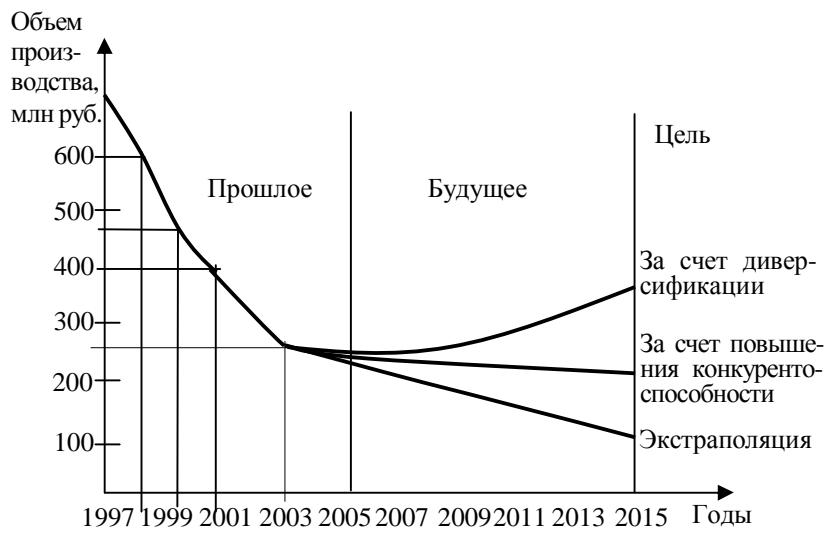
Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

Система стратегического планирования представлена на рисунке 2.

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства



а



б

Рис. 2. Долгосрочное (а) и стратегическое (б) планирование

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

Стратегическое управление как более высокая стадия развития стратегического планирования имеет по сравнению с последним и общие, и отличительные черты. Оба вида систем управления основываются на постановке целей, разработке и реализации стратегических решений, направленных на их достижение, с учетом внешней среды. В отличие от стратегического планирования стратегическое управления сочетает гибкое изменение стратегий, потенциала и организационной структуры компании в зависимости от динамики внешней среды. Стратегическое управление — это деятельность по разработке целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее конкурентное преимущество в условиях нестабильной внешней среды путем изменения и самой организации, и ее внешней среды. Стратегическое управление — это процесс разработки и реализации стратегий организации в конкурентных условиях.

1.3. Стратегическое управление и стратегия

В системе стратегического управления в каждый данный момент времени определяется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, с учетом того, что окружение и условия деятельности фирмы будут изменяться, т. е. стратегическое управление осуществляется как взгляд из будущего в настоящее. При этом не только фиксируется желательное будущее состояние организации, но ирабатываются пути его достижения (стратегический план, программа, бизнес-план), а также способность реагировать на изменения в окружающей среде, в том числе и неожиданные. Стратегическое управление направлено на выработку решений, которые имеют жизненно важные, глобальные и долгосрочные *последствия* для фирмы. Эти решения могут быть как планируемыми, так и непланируемыми. Непланируемые стратегические решения могут приниматься оперативно, в реальном масштабе времени, особенно в условиях стратегических неожиданностей, например, когда принимается решение о покупке или продаже контрольного пакета акций фирмы-поставщика в период финансового кри-

зиса. Таким образом, стратегическое управление — не функция времени, а функция направления, обеспечивающая выработку системы жизненно важных решений и моделей развития. Основными результатами стратегического управления являются стратегия, стратегический потенциал и организационная структура, обеспечивающие реализацию стратегии и ее изменчивость.

Стратегическое управление имеет три главных черты:

- во-первых, *ситуационный характер*, т.е. предполагает творческие многовариантные решения в зависимости от реальной или прогнозируемой ситуации;
- во-вторых, *системный характер*, т.е. зависит от самой системы (объекта стратегического управления), ее уровня, масштаба, сфер деятельности и отличается большим разнообразием (согласно закону необходимого разнообразия Р. Эшби);
- в-третьих, *конкурентный характер* и нацеленность на достижение конкурентных преимуществ.

В основе *стратегического менеджмента* лежит стратегия. Стратегия — это сложное понятие, которое имеет множество определений. Г. Минцберг предлагает следующие определения («пять П»):

- 1) стратегия — это план высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации;
- 2) стратегия — это принцип поведения;
- 3) стратегия — это позиция фирмы;
- 4) стратегия — это перспектива;
- 5) стратегия — это ловкий прием с целью перехитрить соперника.

В обобщенном виде стратегия — это направление, траектория, способ развития компании, направленный на достижение ее целей. Ее можно сравнить с металлической струной, натянутой от прошлого к будущему, испытывающей «притяжение» двух «магнитов» (внешней и внутренней среды), отклоняющих «струну»-стратегию от избранного направления (рис. 3). Выбранная стратегия является одним из множества возможных путей достижения целей, т. е. представляет собой выбор из нескольких возможных вариантов развития.

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

Стратегический менеджмент осуществляется в условиях неполноты и неопределенности информации, а также риска. Неполнота информации — это невозможность предусмотреть все возможные альтернативы. Неопределенность — это ситуация, когда варианты известны, а вероятности их появления — нет. Риск — это ситуация, когда известны варианты и вероятности их появления. Стратегия — это правила принятия решений в условиях неполноты информации. Стратегия тесно связана с другими типами управленческих решений, обеспечивающих ее реализацию: политикой, программой, процедурой. Основные типы стратегических решений и условия их применения систематизированы в таблице 2 (по И. Ансоффу).

Таблица 2

Типы стратегических решений и условия их применения

Тип решения	Определение	Характер информационного обеспечения
Стратегия	Правила принятия решений в условиях неполноты информации	Неполнота информации — невозможность предусмотреть все возможные альтернативы
Политика	Правила принятия решений в условиях неопределенности и риска	Неопределенность — это ситуация, когда варианты известны, а вероятность их появления — нет Риск — это ситуация, когда известны варианты и их вероятности
Программа	Правила принятия решения в условиях определенности или частичного риска Разбитая во времени последовательность действий, используемая для направления и координации выполнения работ	Определенность — это ситуация, когда известно, что данное событие непременно произойдет, а его последствия либо известны, либо нет
Постоянные рабочие процедуры	Правила принятия решений в условиях определенности и повторения ситуаций	Событие не только произойдет, но и повторится

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

Внешняя среда характеризуется неизбежной неопределенностью, и фирма не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти с ней. Поэтому стратегия фирмы является инструментом преодоления неопределенности окружения и состоит из двух частей: 1) из продуманных, запланированных, целенаправленных действий (запланированная стратегия) и 2) из реакции на непредвиденные события и усилившуюся конкурентную борьбу (адаптивная стратегия)¹. Схема формирования реальной стратегии показана на рисунке 4

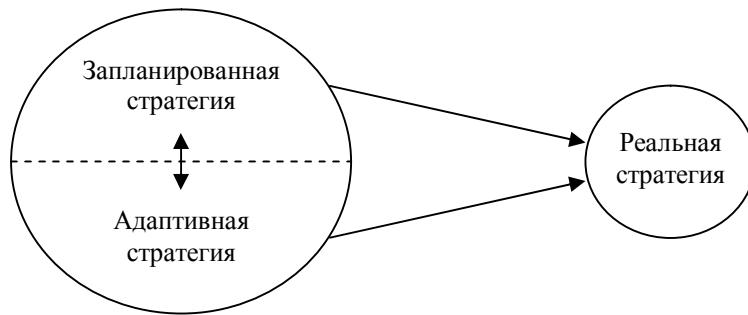


Рис. 4 Формирование реальной стратегии

1.4. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой

Оценить уровень нестабильности внешней среды и выбрать соответствующий тип системы управления можно на основе таблицы и шкалы, предложенных И. Ансоффом (табл. 3). Таблица представляет собой матрицу, в которой по вертикали расположены характеристики внешней среды (привычность событий, темп изменений, предсказуемость будущего), а по горизонтали приводится реакция системы управления на изменения внешней среды (контроль, экстраполяция, прогноз, творчество, экспертные оценки).

¹ От слова «адаптация», т.е. приспособление.

Гл. 1. Стратегические проблемы развития производства

Внизу таблицы приводится шкала оценки уровня нестабильности внешней среды и соответствующие типы систем управления.

В зависимости от степени нестабильности внешней среды могут применяться следующие системы управления (табл. 3):

- при оценке нестабильности внешней среды от 0 до 1,5 — оперативное планирование (управление на основе контроля);
- при оценке от 1,5 до 2,5 — долгосрочное планирование (управление на основе экстраполяции);
- при оценке от 2,5 до 3,5 — стратегическое планирование (управление на основе прогноза);
- при оценке от 3,5 и выше — стратегическое управление (управление на основе гибких экспертных решений).

Оценка нестабильности внешней среды фирмы может осуществляться специалистами-экспертами путем определения баллов по шкале для каждой характеристики внешней среды. Полученные данные обрабатываются на основе методов математической статистики и определяются средние значения. Например, для фирмы получены следующие оценки: привычность событий — 3,5 балла, темп изменений — 3,2 балла, предсказуемость будущего — 4,1 балла. Тогда средняя оценка нестабильности внешней среды фирмы составит 3,6 балла: $(3,5+3,2+4,1)/3$, что соответствует системе стратегического управления.

Таким образом, стратегия похожа на ориентацию и указывает: где Вы находитесь; куда хотите попасть; каковы альтернативные пути, ведущие к цели; каково Ваше окружение, в котором предстоит действовать; Ваши сильные и слабые стороны.

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Глава 2 . КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

2.1. Конкурентоспособность фирмы: конкурентные преимущества и факторы

Обеспечение конкурентоспособности фирмы является одной из главных целей стратегического менеджмента. Стrатетическое управление можно определить как поиск и реализацию долгосрочных конкурентных преимуществ. Анализ конкурентоспособности фирмы пронизывает все этапы изучения ее внутренней и внешней среды, служит основой совершенствования или выбора новой стратегии.

Конкурентоспособность — это свойство экономической системы развиваться в рыночной среде. Конкурентоспособность формируется на нескольких уровнях как конкурентоспособность товара, фирмы, региона, страны. Это сложное многоплановое оценочное понятие, используемое при решении многих задач. Единого его определения пока не существует. В самом общем виде, исходя из семантики (смысла) слова, конкурентоспособность означает способность конкурировать на рынке, способность соответствовать его потребностям. Конкурентоспособность фирмы является более общим понятием по отношению к конкурентоспособности товара. Фирма может выпускать конкурентоспособные товары и быть неконкурентоспособной, т. е. конкурентоспособность товара — необходимое, но не достаточное условие конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность

фирмы — это способность компании сохранять или усиливать свои позиции на рынке.

Конкурентоспособность организации формируется совокупностью параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке (увеличивать или удерживать свою рыночную долю, иметь высокий уровень рентабельности и др.) в перспективе. Она создается благодаря конкурентным преимуществам, к которым относятся низкие издержки, высокое качество и дифференциация товаров, фокусирование на сегментах рынка и другие.

Конкурентные преимущества фирмы создаются за счет классических факторов экономического роста и развития: инвестиций в обновление производства, обучения и развития персонала, новых технологий и инноваций, создания ключевых компетенций.

Факторы конкурентоспособности формируются во внутренней и внешней среде. Факторы внутренней среды создаются стратегическим потенциалом и стратегическими ресурсами фирмы (гл. 3, п. 3.5).

Факторы внешней среды определяют степень благоприятности условий для бизнеса в регионе или стране базирования (местонахождения) фирмы и могут создаваться за счет имеющихся в регионе конкурентоспособных природных, трудовых, энергетических, инвестиционных и других ресурсов, современной инфраструктуры, институтов и других.

Несмотря на глобализацию экономики, которая обесценивает роль страны, в последние годы набирает силу новая парадигма (концепция): конкурентное преимущество фирмы создается и удерживается в тесной связи с местными условиями, т.е. роль страны и региона базирования фирмы усиливается. Успех фирм в состязании с конкурентами зависит прежде всего от положения дел в стране и регионе, от условий ведения бизнеса. Для оценки факторов внешней среды в стране базирования фирмы, формирующих конкурентные преимущества фирмы, М. Портер пред-

ложил модель национального ромба. Она включает четыре основных детерминанта (условия) (рис. 5):

- 1) параметры факторов (природные ресурсы, квалифицированные кадры, капитал, инфраструктура и др.);
- 2) условия спроса (уровень дохода, эластичность спроса, требовательность покупателей к качеству товара, национальные традиции и др.);
- 3) родственные и поддерживающие отрасли (обеспечивают фирму ресурсами, информацией, банковскими, страховыми и другими услугами);
- 4) стратегии фирм, их структура, конкуренты (создают конкурентную среду и развивают конкурентные преимущества).

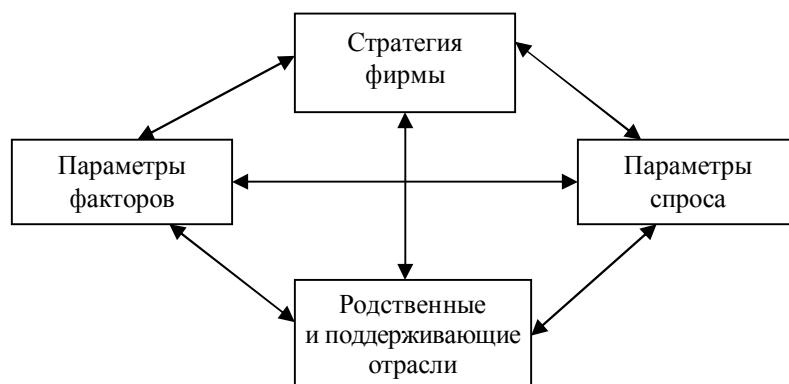


Рис. 5. Модель национального ромба
(детерминанты конкурентного преимущества страны)

В значительной степени на внешние факторы конкурентоспособности (детерминанты национального ромба) может влиять государство, воздействуя на базовые условия развития экономики (параметры факторов); условия спроса на наукоемкую продукцию (параметры спроса); кластеры взаимосвязанных компаний (родственных и поддерживающих отраслей); стратегию, структуру и соперничество фирм.

Национальный ромб — это система, компоненты которой взаимно усиливают друг друга и формируют конкурентное преимущество страны, ее регионов и фирм. Он объясняет роль страны в инновационном процессе; то, почему в одних странах инвестиции, научные исследования, человеческий капитал используется интенсивней, чем в других странах.

Таким образом, глобальная конкуренция и важная роль региональных условий бизнеса породили девиз современной фирмы: «Думай глобально — действуй локально! Думай локально — действуй глобально!»

2.2. Современные факторы формирования конкурентоспособности фирмы: организационные инновации и ключевые компетенции

В современных условиях формируется новый подход к конкуренции: кооперация и сотрудничество фирм дают более весомые результаты, чем борьба. В связи с этим возрастает значение новых факторов конкурентоспособности: организационных инноваций и ключевых компетенций.

Организационные инновации связаны с обновлением организационных ресурсов: структур, связей, координации, коммуникаций. Современные модели организаций развиваются в направлении интеграции, основанной на управлении знаниями и компетенциями, в виде стратегических альянсов, сетевых и виртуальных организаций, матричных организаций, организаций с внутренними рынками.

Ключевые компетенции — это знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках. Термин «ключевые компетенции» введен в лексикон стратегического менеджмента К. Прахаладом и Г. Хэммелом. Они полагают, что в основе конкурентных преимуществ компании лежат ее глубоко укоренившиеся способности к внедрению на новые рынки, к использованию того, что у нее лучше получается. Ключевые

Гл. 2. Конкурентоспособность фирмы в современных условиях

компетенции имеют три основные характеристики: они обеспечивают доступ к большому числу рынков; вносят существенный вклад в создание особой ценности для потребителя; их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.

Ключевые компетенции относятся к управленческим, технологическим, рыночным, отраслевым, финансовым, стратегическим и другим способностям компании. Как пример управленческих компетенций может быть предложена модель, созданная профессором Р. Юцевичусом (Каунасский технологический университет), таблица 4.

Таблица 4

Модель управленческих компетенций

Тип компетенции	Виды компетенции
Компетенция эффективности деятельности	<ul style="list-style-type: none">• Компетенция решения проблем (способность анализировать, концептуализировать)• Компетенция организации управления (проектов, управления виртуальных и сетевых структур, подготовка стандартов деятельности)• Компетенция специализированной деятельности• Компетенция управления временем и другие
Коммуникационная компетенция	<ul style="list-style-type: none">• Способность работать с различными людьми• Способность вести переговоры• Способность к предметной коммуникации и другие
Компетенции антрепренерства	<ul style="list-style-type: none">• Способность использования интуиции• Творческое мышление• Умение согласовывать различные средства и ресурсы и другие
Компетенция мультикультурности и многогранности	<ul style="list-style-type: none">• Глобальное мышление• Понимание и толерантность культурных различий• Способность управлять разнообразием видов организационной культуры• Способность работать в составе

Гл. 2. Конкурентоспособность фирмы в современных условиях

	мультикультурной и многонациональной команды и другие
Компетенция интеллигентности	<ul style="list-style-type: none"> • Способность разглядеть контекст в получаемой информации • Способность к аналитическому мышлению • Способность к применению различных методов исследования и другие

Окончание табл. 4

Тип компетенции	Виды компетенции
Компетенция лидерства	<ul style="list-style-type: none"> • Способность к работе в команде • Способность к управлению конфликтом • Способность мотивировать и «зажигать» людей
Компетенция совершенствования и усовершенствования	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень индивида • Уровень организации

Знание фирмой своих ключевых компетенций является важнейшим условием для разработки успешной стратегии, служит основой наиболее важного стратегического решения — выбора сфер (отраслей) деятельности фирмы. Данное решение можно выбрать на основе матрицы «Привлекательность рынка — ключевые компетенции» (табл. 5).

Таблица 5

**Матрица
«Привлекательность рынка — ключевые компетенции»**

Привлекательность рынка	Ключевые компетенции	
	Высокая	Низкая
Высокая	Корневые бизнесы Привлекательные сегменты и высокие компетенции фирмы	Иллюзорные возможности Привлекательные сегменты и низкие компетенции фирмы
	Периферийные бизнесы Непривлекательные сегменты и высокие компетенции фирмы	Бесперспективные направления Непривлекательные сегменты и низкие компетенции фирмы
	Высокая	Низкая
	Ключевые компетенции фирмы	

Оценка привлекательности отрасли (сегментов рынка) осуществляется по результатам стратегического анализа внешней среды фирмы. Оценка ключевых компетенций фирмы может быть выполнена на основе экспертных оценок (аналогично оценке конкурентной силы фирмы).

2.3. Оценка конкурентоспособности фирмы

Основы теории конкурентоспособности (конкурентного преимущества) заложены в трудах И. Ансоффа и М. Портера. Основные положения современной концепции конкурентоспособности применительно к фирме можно свести к следующему.

1. Конкурентоспособность фирмы отражает продуктивность (эффективность) использования ее ресурсов. Она может быть стратегической и текущей, статичной и динамичной.

2. Конкурентоспособность является оценочной характеристикой и может быть определена в зависимости от реальных задач при помощи интегральных критериев, таких как конкурентный статус фирмы, конкурентная сила, инвестиционная привлекательность, а также системы частных показателей: рентабельность капитала, доля на рынке и других.

3. Оценка конкурентоспособности фирмы может быть выполнена в абсолютных и относительных показателях, по сравнению с другими фирмами, выпускающими аналогичную продукцию (товары-заменители).

Для сравнительной оценки степени конкурентоспособности фирмы необходимо решить три задачи.

1. Первая заключается в выборе базовых объектов для сравнения, т. е. фирм-лидеров в отрасли страны или за ее пределами. Для корректности сравнения необходимо обеспечить три условия: а) соизмеримость (идентичность) характеристик продукции; б) соизмеримость (идентичность) сегментов рынка; в) соизмеримость (идентичность) фазы жизненного цикла фирм.

2. Вторая проблема состоит в выборе критерииев и способов оценки. В качестве одного из основных критериев может применяться продуктивность (результативность, эффективность) использования ресурсов. Продуктивность (эффективность) использования ресурсов фирмы предполагает отдачу (результат), приходящуюся на единицу совокупных ресурсов фирмы и может быть оценена показателем рентабельности производства (отношение прибыли к затратам) или рентабельности капитала (отношение прибыли к капиталу фирмы). Оценка конкурентоспособности может быть выполнена и по другим факторам (показателям). Пример сравнительной оценки текущей конкурентоспособности фирмы по ключевым факторам успеха на основе экспертных оценок приведен в главе 4, пример стратегической оценки конкурентного статуса фирмы приводится в [7].

3. Третья проблема заключается в сборе необходимой информации, особенно относительно фирм-лидеров, в сканировании (сборе информации о прошлом), мониторинге (наблюдении за современной ситуацией) рынка и прогнозировании будущих ситуаций.

По данным журнала «Эко» (2005, № 8), основанным на опросе, только 34 % российских предприятий конкурентоспособны на отечественном рынке и всего лишь 7 % — на рынках дальнего зарубежья.

В последнее время возрастает значение конкурентоспособности стран, отраслей и регионов. Поскольку проблема конкурентоспособности является сложной и многоплановой, существуют разные методики оценки страновой конкурентоспособности. На международном уровне применяются мето-

дики Всемирного банка, Всемирного экономического форума, Института развития менеджмента (г. Лозанна) и другие.

В методике Института развития менеджмента для анализа конкурентоспособности стран используется 288 показателей, основанных на базе статистических данных и экспертных оценках. Они сгруппированы по восьми крупным направлениям (критериям): 1) внутренняя экономика; 2) интернационализация; 3) работа правительства; 4) финансы; 5) инфраструктура; 6) менеджмент; 7) наука и технологии; 8) население.

Каждое направление включает набор комплексных показателей. Так, направление «внутренняя экономика» характеризуется следующими показателями: добавленная стоимость, инвестиции, сбережения, конечное потребление, деятельность секторов экономики, стоимость жизни, адаптивность; а направление «население» — характеристики населения, рабочей силы, занятость, безработица, структура образования, качество жизни, ценности.

По данным Всемирного экономического форума «Глобальная конкурентоспособность — 2000», самыми конкурентоспособными являются Финляндия, США, ФРГ, Нидерланды, Швейцария. Россия находится на 52 месте из 58 стран, уступая Сальвадору, но опережая Вьетнам.

Менее разработаны методики оценки конкурентоспособности регионов. Среди известных методик можно упомянуть две. Первая методика предлагает оценивать конкурентоспособность региона по детерминантам национального ромба на основе экспертных оценок и метода ПАТТЕРН. Вторая методика основана на построении интегрального показателя конкурентоспособности региона, на базе индикаторов уровня жизни, инвестиционной привлекательности региона, его инновационной активности, уровня его развития. Для определения индикаторов используется система статистических показателей и рейтинговых оценок. Пример расчета оценки конкурентоспособности региона приведен в приложении 1.

Гл. 2. Конкурентоспособность фирмы в современных условиях

Исследование конкурентоспособности региона проводится
в Российском государственном университете им. И. Канта.

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Глава 3 . ФИРМА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИЗУЧЕНИЯ

3.1. Фирма как субъект экономики и объект стратегического управления

В экономике основным коммерческим субъектом, действующим лицом является фирма (компания, организация). Под фирмой понимается первичная организационная единица бизнеса, обладающая следующими характеристиками:

- юридическая самостоятельность: фирма является юридическим лицом, зарегистрированным в соответствующих государственных органах;
- производственная самостоятельность: фирма решает, что, где и как производить и продавать;
- финансовая самостоятельность: фирма получает и распределяет доход;
- организационная самостоятельность: фирма выбирает тип внутренней организации.

Каждая фирма как организационно-хозяйственная единица имеет в своем составе одно или несколько предприятий (подразделений), специализирующихся на конкретных видах деятельности (в производстве товаров и услуг), и функциональные подразделения, осуществляющие управленческую деятельность. Фирмы могут объединяться друг с другом с различными целями и разной степенью самостоятельности.

Более общими по отношению к фирме являются понятия «компания» и «организация». В отечественной литературе как синоним фирмы иногда используется понятие «предприятие». В законодательстве большинства стран предприятие не рассматривается как самостоятельный субъект права, как юридическое лицо. В Гражданском кодексе Российской Федерации предусматривается применять статус «предприятие» лишь к государственным и муниципальным организациям.

Таким образом, в РФ наиболее общим понятием хозяйствующего субъекта и юридического лица признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Фирма как объект стратегического управления может изучаться в разных направлениях: экономико-правовом, системном, организационном, процессном и других.

При экономико-правовом подходе изучается организационно-правовая форма компании и ее экономическое положение.

При системном подходе главным является рассмотрение фирмы как части внешней среды, состоящей из совокупности взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее ресурсный и стратегический потенциал.

При организационном подходе во главу угла ставятся человеческие, социальные факторы и необходимость горизонтальной и вертикальной стратегической координации их деятельности.

При процессном подходе выделяются повторяющиеся процедуры, фазы стратегического управления, т.е. функции управления.

Ситуационный подход означает, что хотя общий процесс стратегического управления одинаков, специфические приемы

должны использоваться в зависимости от ситуации. Для предвидения и реакции на ситуацию применяются методы стратегического анализа, многовариантных расчетов, прогнозирования, адаптационные методы (управление путем ранжирования стратегических задач, управление в условиях стратегических неожиданностей и др.). Ситуационный подход обеспечивает адаптацию (приспособление) организации к изменениям во внешней и внутренней среде. Важное значение приобретают действия на опережение, предпринимательское поведение организации во внешней среде.

3.2. Экономико-правовая характеристика фирмы

Исследование фирмы начинается с анализа ее организационно-правовой формы и специализации.

В Гражданском кодексе Российской Федерации все организации делятся на коммерческие, преследующие цель получения прибыли, и некоммерческие, не имеющие такой цели. Коммерческие организации имеют две основные организационно-правовые формы: хозяйствственные товарищества, объединения лиц (полное и командитное товарищества) и хозяйствственные общества, объединения капиталов (общества с ограниченной ответственностью (ООО), акционерные общества открытого (АООТ) и закрытого типов (АОЗТ) и др.). В экономике РФ наиболее распространены последние. Правовое положение фирмы определяет ее ответственность по обязательствам, если она обанкротится; полномочия лиц, заключающих сделки и решавших те или иные вопросы, касающиеся хозяйственной деятельности.

Наряду с организационно-правовой формой компании изучается ее вхождение в другие структуры (вертикальная и горизонтальная интеграция). Типы объединения фирм различаются в зависимости от целей, характера хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности входящих в

него организаций. К современным типам объединения (интеграций) относятся корпорации, консорциумы, стратегические альянсы, сетевые организации (клUSTERы), холдинги, финансово-промышленные группы (ФПГ) и другие, включая транснациональные организации.

Формирование и усиление корпоративных структур — одна из важнейших тенденций мировой экономики. Именно крупные структуры (корпорации, ФПГ), не умаляя роль мелкого бизнеса, составляют каркас развитых стран и мирового хозяйства в целом, выступают в качестве партнеров государства в разработке и реализации стратегий развития региональной и национальной экономики.

Современная корпорация — это, как правило, материнская компания (в форме акционерного общества — АО), с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.

Мелкий (малый) бизнес дополняет крупный и обеспечивает гибкость, инновационность, устойчивость развития современного общества.

Важной характеристикой компании является отраслевая специализация, виды бизнеса, которыми она занимается. Компании могут работать как в одной отрасли (одноотраслевые, специализированные), так и в нескольких отраслях (многоотраслевые, диверсифицированные). В стратегическом менеджменте первые будем называть фирмами, а вторые — корпорациями. Корпорация — это объединение различных видов бизнеса под общим финансовым контролем. Например, объединение крупных угольных шахт, поставляющих уголь на электростанции, не является корпорацией, а небольшой заводик, производящий станки и велосипедные запчасти, — корпорация.

После анализа отраслевой специализации исследуется структура управления и производства компании, динамика ее

основных экономических и финансовых показателей, в результате чего осуществляется выбор объекта изучения (компания в целом, отдельный вид бизнеса, отдельное подразделение и т. п) и предмета изучения (корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия и т. д).

3.3. Фирма как производственная система

Системный подход к фирме нужен для выделения и изучения ее отдельных элементов: управляющей и управляемой подсистем, целей и ресурсов, функций и управлеченческих подразделений и т.д.

В стратегическом менеджменте фирма рассматривается прежде всего как производственная система. Производственная система является частью более общей экономической системы, которая в свою очередь выступает как часть еще более общей системы. Система — это совокупность взаимосвязанных элементов (подсистем), имеющая вход (ресурсы), выход (результаты, цели), связь с внешней средой, прямую и обратную связь.

Экономическая система — это особым образом упорядоченная система связей между производителями и потребителями материальных и нематериальных благ и услуг.

В отличие от технических систем, экономическая система характеризуется следующими признаками:

- 1) наличием активного элемента — человека;
- 2) способностью адаптироваться к изменяющимся условиям;
- 3) способностью к целеполаганию;
- 4) способностью изменять структуру и варианты поведения;
- 5) изменчивостью;
- 6) возможностью противостоять энтропии (разрушению).

Экономическая система состоит из подсистем (систем), производящих материальные и нематериальные блага. К производственным системам относятся прежде всего компании, занятые в сфере производства материальных благ и услуг: в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве и других отраслях народного хозяйства. Разделение на сферы и отрасли осуществляется в соответствии с действующей в стране системой статистического учета национального дохода.

Таким образом, производственная система — это обособившаяся в результате общественного разделения труда часть экономической системы, способная удовлетворять запросы потребителей в продукции и услугах.

Производственная система включает в себя семь основных элементов (ресурсов):

- 1) материально-технические ресурсы (производственное оборудование, материалы и т. п.);
- 2) технологические ресурсы (технологии производства и сбыта продукции, конкурентоспособные идеи, научные заделы и т. д.);
- 3) кадровые ресурсы (квалификация работников, возрастной, образовательный состав и т. д.);
- 4) пространственные ресурсы (производственные помещения, земельные участки, коммуникации, возможности расширения производства и т. д.);
- 5) организационные ресурсы (уровень менеджмента, гибкость управляющей системы и т. д.);
- 6) информационные ресурсы (наличие и качество информации о среде, состояние информационных систем и т. д.);
- 7) финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, задолженность и т. д.).

В современную эпоху материальные активы образуют лишь видимую, относительно небольшую часть состояния фирмы. Все возрастающая часть стоимости продукции и услуг создается «незримой собственностью» — нематери-

альными активами, знаниями, компетенциями, человеческим капиталом.

Совокупная оценка этих ресурсов дает возможность судить о ресурсном потенциале фирмы, а оценка ресурсов с точки зрения важности для достижения поставленных стратегических целей позволяет отнести их к стратегическим ресурсам.

3.4. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы фирмы

В условиях нестабильной внешней среды очень важно определить, на что способно предприятие, каковы его возможности в перспективе, т. е. каков стратегический потенциал фирмы. Стратегический потенциал тесно связан с целями компании: для одних целей потенциал производственной системы будет высоким, для других — низким. Таким образом, стратегический потенциал — это возможности достижения стратегических целей производственной системой при использовании ее элементов (ресурсов). Такие возможности назовем стратегическими ресурсами производственной системы. Например, технологические линии по производству легковых автомобилей сами по себе не будут стратегическими, но если они способствуют достижению стратегической цели компании (например, повысить конкурентный статус компании путем выпуска относительно дешевого массового автомобиля, отвечающего мировым стандартам), то в этом случае они будут стратегическим ресурсом фирмы.

Стратегический потенциал компании может быть дифференцирован на ряд составляющих элементов. Эти составляющие могут иметь конкретный характер для каждой фирмы. В качестве примера в таблице 6 выделены обобщенные элементы стратегического потенциала, которыми должна обладать фирма, чтобы ответить на вызовы внешней среды, и которые могут рассматриваться как целевые ориентиры. В совокупности с ресурсами производственной системы они образуют

матрицу стратегических ресурсов. В графах (табл. 6) могут приводиться качественные характеристики или количественные показатели. Это позволит оценить как существующий, так и требуемый в долгосрочном периоде стратегический потенциал фирмы.

Стратегический потенциал организации напрямую зависит от способности использовать информацию и ресурсы, от ее ключевых компетенций

3.5. Фирма как организация

Организационный подход к фирме необходим для формирования ее структуры на основе изучения целей ее работников, менеджеров, собственников и организации в целом, а также взаимодействий между ними и внешней средой.

Организация — это социальная структура, предназначенная для координации деятельности двух и более человек путем разделения труда и иерархизации власти для достижения общей цели.

По М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури, организация имеет следующие общие характеристики:

1) наличие ресурсов (людей, капитала, материалов, технологий, информации), которые она должна преобразовать для достижения целей и получения результатов;

2) зависимость от внешней среды, включающей в себя экономические условия, потребителей, конкурентов, законодательство, технику и т. д.;

3) горизонтальное разделение труда на составные части (функции управления);

4) вертикальное разделение труда на уровни;

5) наличие подразделений, представляющих собой составные части организации, выполняющих конкретные задачи, без которых не может быть достигнута общая цель организации (структура организации).

Существуют различные формы структуры организации: инсурсинговые, аутсурсинговые и виртуальные (оболочечные).

Инсурсинговые организации осуществляют целиком и полностью все внутренние виды деятельности, связанные с производством и реализацией продукции.

Аутсурсинговые организации привлекают сторонние организации для осуществления отдельных внутренних видов деятельности. Последние 20 лет эта организационная форма при-

обретает все большее распространение. Например, фирма «Nike», лидер по выпуску современной спортивной одежды, постепенно передавала производственные функции на контрактной основе подрядчикам из развивающихся стран. В настоящее время она полностью отказалась от собственности на средства производства, рассматривает себя как исследовательскую, дизайнерскую и маркетинговую организацию. Фирма стремится инвестировать большую часть своей прибыли на НИОКР и рекламу, а не в фиксированные активы.

Виртуальные, или оболочечные, организации формируют свою деятельность так, что все внутренние процессы осуществляются сторонними организациями (чистый или 100 %-ный аутсорсинг).

3.6. Организационная среда фирмы, микро- и макросреда

Для анализа фирмы как объекта стратегического управления необходимо выделить те элементы среды, на которые фирма может влиять, и которые может контролировать. С этой целью среду подразделяют на внутреннюю и внешнюю, микросреду и макросреду.

Фирма как система функционирует во внешней среде, внешнем окружении. Внешняя среда — это совокупность субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и прямо или косвенно влияющих на фирму: поставщики, покупатели, органы государственного управления, налоговое законодательство и другие.

Внутренняя среда фирмы — это сама производственная система, ее элементы и функции: маркетинг, научное обеспечение и инновации, снабжение, кадры, производство, сбыт, финансы (рис. 7).

Внутренняя среда фирмы и ее ближайшее окружение, имеющее непосредственное отношение к самой фирме, обра-

Гл. 3. Фирма как объект стратегического управления и изучения

зуют микросреду фирмы (рис. 7). Она включает поставщиков, покупателей, конкурентов, контактные аудитории (финансовые круги, государственные учреждения, средства массовой информации, общественные организации, собственных работников как граждан и т. д.).

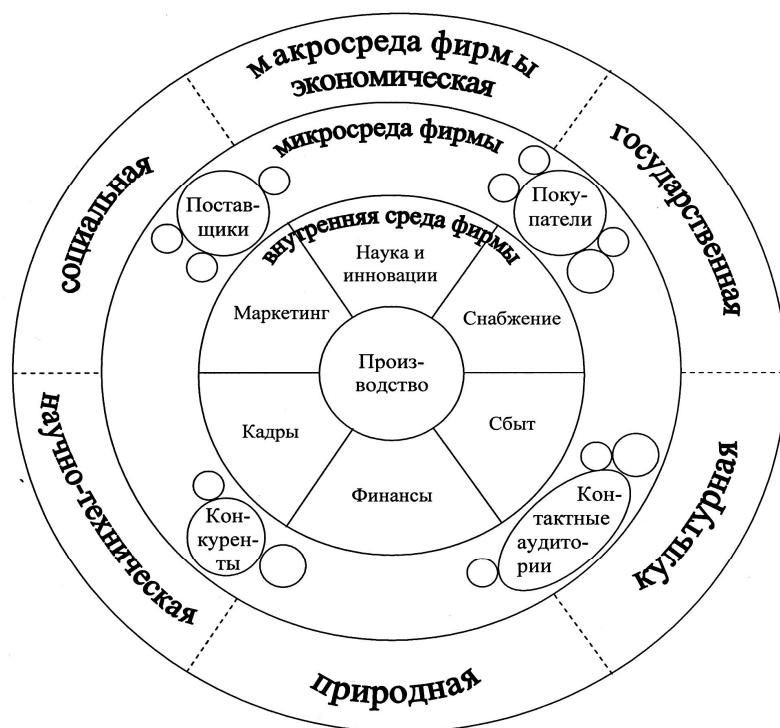


Рис. 7. Макро- и микросреда фирмы

Макросреда представляет собой не поддающиеся контролю фирмы факторы и включает социальную, экономическую, государственную (политическую), научно-техничес-

кую (технологическую), природную (экологическую) и культурную сферы.

3.7. Процесс стратегического управления: функции и этапы

Процессный и функциональный подходы к организации необходимы для создания системы управления ею.

Фирма существует как единое целое благодаря управлению процессу. Управление как процесс принятия и реализации управленческих решений складывается из повторяющегося набора задач (этапов) и процедур, т.е. фаз управленческого цикла.

Стандартные процедуры называют функциями управления.

Существуют разные подходы к выделению функций управления. Классическими являются два из них:

- 1) по универсальности действий;
- 2) по объекту управления.

По универсальности действий выделяют следующие шесть функций управления:

- планирование;
- организация (координация, регулирование);
- учет;
- контроль;
- анализ;
- мотивация (стимулирование).

Разные авторы предлагают разный состав функций управления: одни считают нужным к названным шести добавить еще одну — прогнозирование, другие, например М. Мескон и А. Хедоури, ограничивают состав функций четырьмя: планирование, организация, мотивация, контроль. Однако принципиальным является не число функций, а их содержание, взаимоувязанность в единую систему.

По объекту управления выделяют семь функций управления, соответствующих этапам технологического цикла произ-

Гл. 3. Фирма как объект стратегического управления и изучения

водства продукции и услуг: маркетинг, инновации, снабжение, кадры, производство, сбыт, финансы.

Взаимосвязь двух подходов к выделению функций управления может быть представлена следующим образом (табл. 7). В результате возникает планирование маркетинга, инноваций, снабжения, производства и т. д. (по горизонтальной стрелке, табл. 7); с другой стороны, маркетинг нуждается в планировании, организации, контроле, учете и т. д. (по вертикальной стрелке, табл. 7).

Таблица 7

**Взаимосвязь функций управления,
выделенных по различным основаниям**

По универсальности действий	По объектам управления						
	Маркетинг	Инновации	Снабжение	Кадры	Производство	Сбыт	Финансы
Планирование	→						→
Организация		→					→
Учет			→				→
Контроль				→			→
Анализ					→		→
Мотивация	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

В зависимости от режима управления функции управления приобретают конкретное содержание. Например, в контуре стратегического управления следует выделить функции стратегического планирования, стратегического учета, стратегического контроля и т. д., стратегического маркетинга, стратегических инноваций, стратегических финансов и т. д.

В режиме оперативного управления это будут функции оперативного планирования, оперативного учета и т. д.

Исследование функций и задач управления позволяет формировать структуру организации, например, передать

часть функций фирмы сторонним организациям и создать аутсорсинговый тип организаций.

Современный процессный подход к фирме реализуется в технологии «mainstream». Ее основу составляет система бизнес-процессов (workflow). Бизнес-процесс — это одна или более связанных между собой процедур, или операций (функций), которые совместно реализуют некую бизнес-задачу, или стратегическую цель фирмы, как правило, в рамках организационной структуры, описывающей функциональные роли и отношения.

В соответствии с Межотраслевой классификацией бизнес-процессов выделяются следующие основные и вспомогательные процессы. К основным относятся: 1) изучение рынков и потребителей; 2) разработка видения и стратегии; 3) разработка продуктов и услуг; 4) маркетинг и продажа;

5) производство и поставка продуктов и услуг (производственные компании); 6) производство и поставка продуктов и услуг (сервисные компании); 7) выставление потребителям платежных требований и сервис.

К вспомогательным процессам относятся: 8) профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами; 9) управление информационными ресурсами и технологиями; 10) управление финансовыми и материальными ресурсами; 11) исполнение программы управления охраной внешней среды; 12) управление внешними связями; 13) управление улучшениями и изменениями (инновациями).

В свою очередь каждый бизнес-процесс детализируется на составляющие процессы. Например, разработка видения и стратегии включает в себя:

1. Мониторинг внешней среды.

Анализ и понимание конкурентов. Идентификация тенденций в экономике. Идентификация политических и законодательных аспектов. Оценка технологических инноваций. Анализ демографической ситуации. Идентификация социаль-

Гл. 3. Фирма как объект стратегического управления и изучения

ных и культурологических изменений. Понимание экологических опасностей.

2. Разработка концепции и стратегии бизнеса.

Выбор релевантных рынков. Формирование видения в долгосрочной перспективе. Формулирование стратегий отдельных подразделений. Формулирование общей миссии организации.

3. Разработка структуры организации.

Управление международными операциями. Передача выполнения неосновных функций внешним подрядчикам (аутсорсинг). Франчайзинг продуктов и услуг. Создание разделываемых сервис-центров. Создание стратегических альянсов. Управление слиянием и поглощением. Формулирование и принятие целей организации.

Стратегический менеджмент может быть представлен как процесс, состоящий из последовательности нескольких этапов. Они могут располагаться в разной последовательности. По Виханскому — Наумову, процесс стратегического менеджмента состоит из следующих пяти взаимосвязанных этапов: стратегический анализ внешней и внутренней среды компании, определение миссии и целей, выбор и обоснование стратегий, реализация стратегий, оценка результатов и внесение корректировок (рис. 8).

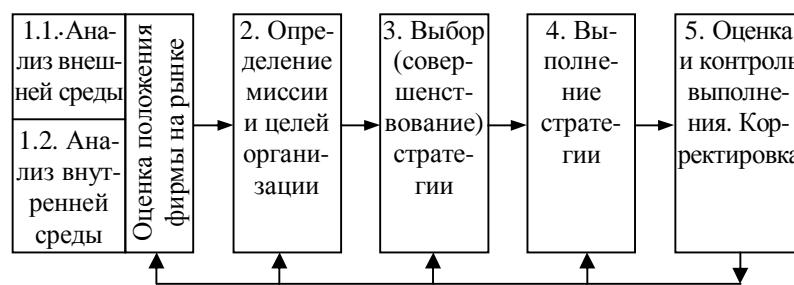


Рис. 8. Этапы стратегического управления
по Виханскому — Наумову

По Томпсону — Стрикленду, задачи создания и реализации стратегии фирмы решаются также в пять этапов: определение стратегического видения и миссии компании; постановка стратегических целей; создание стратегии (включая стратегический анализ внешней и внутренней среды организации); реализация стратегии; оценка результатов; внесение корректиров (рис. 9).

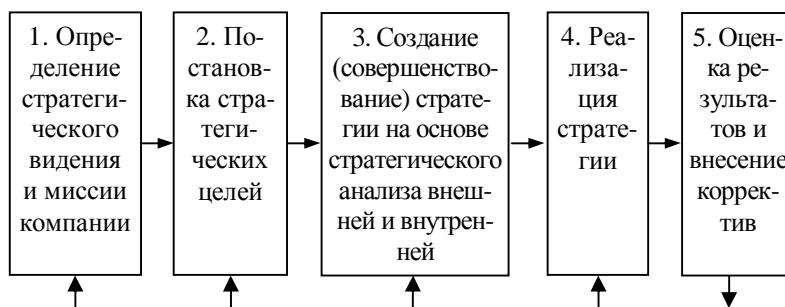


Рис. 9. Этапы стратегического менеджмента по Томпсону — Стрикленду

Оба подхода правомочны, хотя подход отечественных специалистов в большей степени соответствует российской специфике по ряду причин, в том числе вследствие значимости стратегического анализа среды для российских предприятий, отсутствия опыта стратегического менеджмента, большей нестабильности внешней среды. Дальнейшее изложение содержания этапов дано в соответствии с первым подходом (рис. 8), конкретная методика их выполнения излагается в последующих главах.

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Г л а в а 4 . СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ И ОЦЕНКА ЕЕ ПОЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ

Основными направлениями стратегического анализа внутренней среды фирмы являются: анализ стратегических показателей деятельности компании, анализ ключевых факторов успеха, SWOT-анализ, анализ издержек и цепочки ценностей, оценка конкурентной силы фирмы.

4.1. Анализ стратегических показателей деятельности компании

Для анализа состояния компании необходимо выполнить оценку стратегических показателей фирмы за ряд лет. К таким показателям относятся: доля рынка, объем продаж, затраты на производство продукции, прибыль, рентабельность, доходность акций и другие. Состав анализируемых показателей приводится в таблице 8.

Анализ тенденций изменения стратегических показателей фирмы позволяет судить о ее состоянии. Положительная динамика показателей свидетельствует об устойчивом положении фирмы, о качестве стратегии и развития. Чем лучше эти показатели, тем меньше необходимость изменения стратегии (при условии сохранения определенного состояния внешней среды).

Ухудшение динамики показателей (как и состояния внешней среды) требует пересмотра стратегии. Например, из анализа таблицы видно, что динамика таких показателей фирмы, как доля рынка, объем продаж, численность работников, вало-

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

вая прибыль, имеет положительную тенденцию. Однако темп роста объема продаж, производительность труда, рентабельность свидетельствуют об ухудшении эффективности деятельности фирмы. Более углубленный стратегический анализ внутренней среды компании и ее финансово-экономических показателей позволит выбрать направления совершенствования и разработки системы стратегий фирмы.

Таблица 8

Динамика стратегических показателей компании, тыс. руб.

Показатель	2000	2001	2002	2003	2004
Доля рынка, %	4	5	6	7	8
Объем продаж	6840	8550	10516,5	12619,7	14270
Темп роста объема продаж	—	1,25	1,23	1,20	1,13
Численность работников, чел.	20	25	27	30	35
Выработка на одного работника (производительность труда), тыс. руб./чел.	342	342	389,5	420,6	407,7
Темп изменения производительности труда	—	1,0	1,14	1,08	0,97
Затраты на производство	5950,8	7438,5	9044,2	11105,4	12557,6
Валовая прибыль	889,2	1111,5	1472,3	1514,3	1713,4
Рентабельность, %	14,9	14,9	16,3	13,6	13,6

4.2. Оценка ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) фирмы — это наиболее важные в данной отрасли конкурентные возможности, которые фирма должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. Например, в пивной промышленности можно выделить следующие наиболее важные КФУ: 1) полная загрузка производственных мощностей (для минимизации производственных издержек); 2) сильная сеть оптовых дистрибуторов (для максимизации числа розничных торговых точек); 3) хорошо продуманная реклама.

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

КФУ в разных отраслях различны, они изменяются со временем. Можно выделить семь основных типов КФУ:

- 1) относящиеся к маркетингу: разнообразие моделей и видов продукции, искусство продаж, привлекательный дизайн, гарантии для покупателей и др.;
- 2) зависящие от НИР, технологий: качество и новизна разработок, возможность инноваций в производстве; возможность разработки новых товаров и др.;
- 3) относящиеся к профессиональным навыкам: уровень профессионального мастерства, степень овладения технологией, ноухау в области контроля за качеством исполнения работы и др.;
- 4) относящиеся к производству: низкая себестоимость продукции; высокое качество продукции; высокая степень использования производственных мощностей (в капиталоемких отраслях) и др.;
- 5) относящиеся к реализации продукции: широкая сеть оптовых дистрибуторов (дилеров); наличие точек розничной торговли, низкие расходы по реализации и др.;
- 6) связанные с организационными возможностями: уровень информационных систем (особенно в авиаперевозках, автоперевозках, гостиничном деле и т. п.); способность отслеживать ситуацию и реагировать на изменения внешней среды; уровень менеджмента, и в первую очередь использование системы стратегического управления и др.;
- 7) прочие: благоприятный имидж фирмы; доступность финансовых ресурсов; наличие патентов и др.

Анализ конкурентной позиции фирмы проводится по всем или самым важным для каждой отрасли вышеназванным ключевым факторам успеха.

4.3. SWOT-анализ (ССВУ-анализ)

SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных методов оценки среды. Его название складывается из начальных букв английских слов: сила (S), слабости (W), возможности (O), угрозы (T). Ему соответствует русскоязычное название метода ССВУ (сила, слабости, возможности, угрозы).

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

SWOT-анализ — это комплексная оценка внутренней среды фирмы, ее силы и слабости, а также внешних возможностей и угроз.

Форма представления результатов SWOT-анализа может быть различной. Рассмотрим классическую форму SWOT-анализа, похожую на составление стратегического баланса фирмы: сильные стороны и возможности — это своеобразные «активы» компании, ее «плюсы», а слабые стороны и угрозы — это ее «пассивы», «минусы». Активы и пассивы образуют одну ось таблицы (матрицы), а внутренняя и внешняя среда фирмы — вторую ось. Матрица SWOT-анализа и пример ее заполнения приведены в таблице 9. Для заполнения матрицы SWOT-анализа можно использовать результаты оценки КФУ, модели пяти сил конкуренции и другие.

Таблица 9

Схема SWOT-анализа (стратегического баланса) фирмы

Среда	Актив (+)	Пассив (-)
Внутренняя	<i>Сила «S»</i> Компетентность сотрудников Наличие финансовых ресурсов Использование системы стратегического управления Лидерство на рынке Другие	<i>Слабость «W»</i> Отсутствие деловой стратегии Узкий ассортимент продукции Отставание в НИР Себестоимость продукции выше, чем у конкурентов Другие
Внешняя	<i>Возможности «O»</i> Возможность выйти на новые рынки за счет ослабления позиций конкурентов Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках Появление новых техно-	<i>Угрозы «T»</i> Вход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками Рост продаж товаров-заменителей Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют Возможность отмены льгот ОЭЗ Неблагоприятный демографи-

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

логий	ческий прогноз
Другие	Другие

По результатам SWOT-анализа разрабатывается стратегия фирмы, направленная: 1) на использование сильных сторон и конкурентного преимущества фирмы; 2) на устранение слабых сторон; 3) на использование внешних перспектив и возможностей; 4) на обеспечение защиты от внешних угроз.

Модификация SWOT-анализа с помощью матрицы А.Д. Литтла позволяет создавать сценарии развития бизнеса на основе четырех вариантов: SO (сила-возможности), ST (сила-угрозы), WO (слабости-возможности), WT (слабости-угрозы), а затем осуществлять выбор эталонных стратегий.

4.4. Анализ издержек и внутренней цепочки ценностей

Один из наиболее важных показателей стратегического положения компании — конкурентоспособность ее цен и издержек по отношению к конкурентам. В качестве инструмента стратегического анализа издержек используется цепочка ценностей (или цепочка стоимостей). Она представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов производства, на которых создается добавленная стоимость (или приращение цены).

Метод цепочки ценностей заключается, во-первых, в оценке затрат фирмы по всем этапам производства и реализации продукции, создающим стоимость, начиная от покупки сырья и кончая реализацией продукции; во-вторых, в сравнении этих издержек по всем этапам с соответствующими затратами конкурентов.

Этапы и звенья, формирующие цепочку ценностей, можно с определенной степенью условности разделить на основные и вспомогательные (рис. 10).

Анализ цепочки ценностей заключается в оценке затрат по звеньям (элементам): маркетинг, материально-техническое

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

обеспечение, производство, транспортировка, реализация (сбыт), послепродажное обслуживание, другие.

Рассмотрим традиционный расчет себестоимости изделия по статьям затрат и расчет по цепочке ценностей (табл. 10).

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

Таблица 10

Сравнительный анализ затрат по статьям калькуляции и по цепочке ценностей

По статьям калькуляции		По цепочке ценностей	
Статья	Величина, тыс. руб.	Элемент цепочки	Величина, тыс. руб.
1. Сырье и материалы	30	1. Маркетинг, оформление договоров	40
2. Зарплата производственных рабочих с отчислениями на соцнужды	70	2. Проведение исследований	20
3. Топливо и энергия на технологические цели	10	3. Поставка материально-технических товаров	30
4. Цеховые расходы	50	4. Производство	80
5. Общехозяйственные расходы	30	5. Транспортировка продукции	10
6. Прочие	10	6. Управление	20
<i>Всего</i>	200	<i>Всего</i>	200

Анализ цепочки ценностей позволяет оценить структуру затрат по видам (например, маркетинг, материальное обеспечение) или их изменение. Однако для анализа цепочек ценностей необходимы большие затраты на подготовку информации: нужно преобразовать бухгалтерские данные в затраты по цепочке ценностей (по видам деятельности).

Важное значение для оценки конкурентоспособности фирмы имеет вторая задача анализа цепочки ценностей — сравнительный анализ цепочки ценностей конкурентов. Рассмотрим его на примере двух фирм производителей пива — Anheuser-Busch и Adolph Coors (табл. 11).

Анализ цепочек ценностей позволяет сделать вывод, что у производителя «AC» затраты на всех этапах ниже, кроме затрат на маркетинг (что при усиленных продажах оправданно), его товар более конкурентоспособен, чем у фирмы «A-B».

Анализ внутренней цепочки фирмы способствует не только управлению затратами, но и рационализации структуры фирмы. На его основе можно принять решение о передаче части функций фирмы, которые неэффективно исполняются ею, сторонним орга-

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

низациям. Если, например, затраты на транспортировку продукции ниже у специализированной организации, то выгоднее передать эту функцию транспортной организации.

Таблица 11
**Сравнительный анализ цепочки
ценностей фирм-производителей пива (дол.)**

Затраты по цепочке ценостей и структура цены	Фирма	
	«А-В»	«AC»
Производственные издержки	0,90	0,80
Затраты на рекламу	0,10	0,09
Затраты на маркетинг	0,12	0,19
Затраты на исследования	0,03	0,02
<i>Всего затрат на производство</i>	1,15	1,10
Операционная прибыль	0,15	0,09
Цена продажи чистая	1,30	1,19
Налоги	0,18	0,16
Цена продажи оптовику (дистрибутору)	1,48	1,35
Цена продажи оптовиком розничному торговцу	2,03	1,90
Средняя цена продажи покупателю	3,00	2,85

Сопоставительный анализ фирм получил широкое распространение в практике стратегического менеджмента и называется «бенчмаркинг». Он предусматривает анализ бизнес-процессов фирмы, структура которого рассматривается в главе 3.

4.5. Оценка конкурентной силы фирмы

Обобщенная оценка конкурентоспособности фирмы может быть осуществлена разными методами. Рассмотрим один из них — оценку конкурентной силы фирмы. Этот метод представляет собой экспертную оценку ключевых факторов успеха и конкурентной позиции фирмы по сравнению с ее основными соперниками. На первом этапе применения этого метода выделяются ключевые факторы успеха в данной отрасли и фирмы-конкуренты. На втором этапе проводится экспертная оценка фирмы и ее конкурентов по каждому КФУ. При этом можно использовать

балльные оценки, например от 1 до 10, где 1 — очень плохо, а 10 — очень хорошо. Третий этап представляет собой обработку результатов, суммирование оценок и расчет итоговых показателей конкурентной силы фирмы. На четвертом этапе анализируются результаты и делаются выводы о конкурентной позиции фирмы, ее конкурентных преимуществах или слабостях.

Оценка конкурентной силы фирмы может осуществляться двумя способами: 1) на основе простых, невзвешенных оценок; 2) на основе взвешенных оценок. Пример расчета невзвешенных и взвешенных оценок приведен в таблице 12. Для упрощения демонстрации метода значения невзвешенных оценок экспертов округлены до целых чисел.

В таблице 12 в числителе дроби приводятся балльные невзвешенные экспертные оценки, округленные до целых чисел: например, качество товаров в фирме АВС оценено в 8 баллов, в фирме №1 — в 5 баллов, №2 — 10 баллов и т. д.

Сумма этих оценок позволяет оценить конкурентную силу фирм: самая высокая оценка (1-й рейтинг) получила фирма №2, фирма АВС — 2-й рейтинг, самый низкий рейтинг — у фирмы №3. Кроме того, анализ оценок позволяет выявить КФУ, конкурентоспособные и неконкурентоспособные по каждой фирме.

В знаменателе таблицы 12 приводятся значения взвешенных оценок: например, если вес КФУ «качество товара» имеет значение 0,1, то взвешенные оценки определяются умножением простой оценки на вес КФУ; так, взвешенные оценки качества товара составят следующие величины: 0,8(8·0,1); 0,5(5·0,1); 1,0(10·0,1) и т. д.

В результате величины конкурентной силы по взвешенным оценкам меняются: фирма №1 становится лидером (8,2 балла) в отличие от невзвешенной оценки, по которой она занимала лишь третье место.

Взвешенные оценки позволяют более корректно определить конкурентную силу, так как они учитывают значимость (вес) каждого фактора.

Сравнение оценки привлекательности отрасли (табл. 15, с. 70) и оценки конкурентной силы фирмы (табл. 12) позволяет уточнить выбор стратегии развития или внести коррективы в действующую стратегию (см. тему 8.4 «Матрица Мак-Кинзи»).

Гл. 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Г л а в а 5 . С Т Р А Т Е Г И ЧЕ С КИЙ А НА ЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ

В стратегическом анализе внешней среды главную роль играет изучение микросреды фирмы: поставщиков, конкурентов, покупателей. Первостепенное значение имеет исследование отраслевых рынков, отрасли, направленное на анализ взаимодействия продавцов и покупателей. Основными направлениями стратегического анализа внешней среды фирмы являются: анализ основных экономических показателей отрасли (рынка); анализ конкурентной среды на основе модели пяти сил конкуренции М. Портера; анализ движущих сил отрасли; оценка конкурентных позиций компаний отрасли (на основе модели стратегических групп); оценка стратегий конкурентов; оценка привлекательности отрасли по уровню прибыли.

5.1. Анализ основных экономических показателей отрасли

Отрасли сильно отличаются по своим экономическим характеристикам, технологическим особенностям, конкуренции внутри них, перспективам развития. Темпы технического прогресса в отраслях могут колебаться от высоких

Гл. 5. Стратегический анализ внешней среды фирмы

до низких. Размер капитала для создания бизнеса может быть большим или незначительным. Рынок может быть локальным или мировым. Продукция может быть стандартизированной или дифференцированной.

Понятие «отрасль» в стратегическом менеджменте употребляется в значении «отраслевой рынок», то есть включает производителей и продавцов однородного товара и его заменителей. В стратегическом менеджменте это понятие отличается от принятого в статистике и приближается к понятию «отраслевой рынок».

Анализ основных экономических показателей отрасли осуществляется для решения ряда задач: оценки ее привлекательности для капитальных вложений (инвестиций) при вхождении в новую для фирмы отрасль, для решения вопроса о расширении, сохранении или ликвидации бизнеса в отрасли, в которой уже действует фирма, то есть для разработки корпоративных стратегий фирмы.

Анализ основных экономических показателей отрасли можно выполнить по 13 основным группам показателей (табл. 13).

Для примера рассмотрим основные экономические показатели химической отрасли (производство серной кислоты). Отрасль привлекательна, если размер рынка большой; темп роста рынка высокий; число конкурентов относительно небольшое; количество покупателей большое; интеграция развита слабо; темпы технологических изменений низкие; барьеры для входа в отрасль относительно низкие; продукция относительно дифференцирована; экономия на масштабах производства умеренная; влияние загруженности производственных мощностей на уровень издержек умеренное; рентабельность высокая; стадия жизненного цикла — рост.

Разница в отраслевых условиях может быть столь значительна, что лидирующая фирма в малопривлекательной отрас-

ли может получать относительно меньшую прибыль, чем отстающая фирма (аутсайдер) в привлекательной отрасли.

Анализ основных показателей отрасли позволяет оценивать отрасль для решения разных задач: входления (инвестирования) в отрасль, ухода из нее и других. При решении конкретной задачи показатели часто дают противоречивую характеристику отрасли: например, по рентабельности капитала она может быть привлекательной для инвестиций, а по высоким барьерам для входа на рынок — нет, что требует привлечения других методов анализа внешней среды.

5.2. Анализ конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Краеугольным камнем анализа ситуации в отрасли и оценки положения фирмы является изучение конкуренции. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер разработал теорию конкуренции, в которой предложил характеризовать состояние конкуренции на рынке пятью конкурентными силами, формирующими модель пяти сил конкуренции (рис. 11):

- 1) соперничество конкурирующих продавцов (центральный ринг);
- 2) способность поставщиков диктовать свои условия (поставщики);
- 3) способность покупателей диктовать свои условия (покупатели);
- 4) конкуренция товаров-заменителей (товары-заменители);
- 5) угроза появления новых конкурентов (потенциальные конкуренты).

Первая конкурентная сила — центральный ринг — является самым активным местом конкуренции фирм, использующих разные стратегии, версии производства одного и того же товара или услуги. Конкурентные стратегии представляют собой планы достижения рыночного успеха, получения конкурентного преимущества над остальными фирмами.

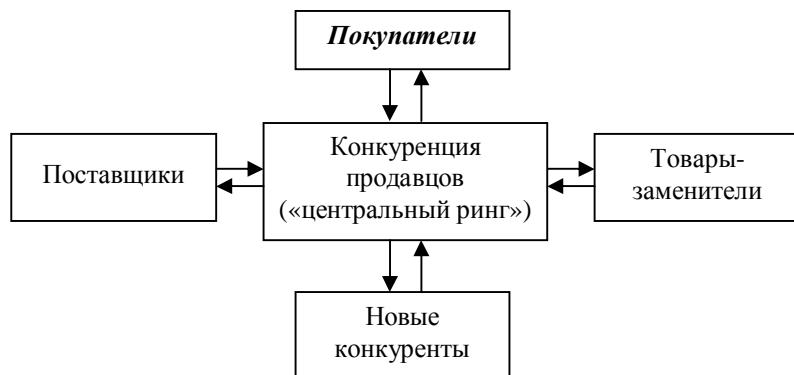


Рис. 11. Модель пяти сил конкуренции

Анализ конкуренции на центральном ринге осуществляется с учетом положения на нем фирм: давление доминантной фирмы с ощутимым рыночным влиянием обязательно принимается во внимание, роль посредственной фирмы может учитываться в зависимости от ситуации; влияние фирм-аутсайдеров, испытывающих финансовые затруднения, может быть проигнорировано.

Конкуренция фирм-продавцов усиливается, если:

- растет число соперничающих фирм;
- спрос на продукцию растет медленно;
- условия толкают на снижение цен;
- затраты покупателей на переход к другой марке (модели) невелики;
- несколько компаний пытаются увеличить свою долю рынка;
- затраты на уход с рынка выше, чем затраты на то, чтобы остаться на нем, и т. д.

Вторая конкурентная сила — поставщики — зависит от ряда факторов. Ее влияние будет больше, если:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщиков немного и они не ослаблены конкуренцией между собой;

- дифференциация продукции поставщиков настолько велика, что перейти к другому поставщику дорого;
- покупатели не являются важными клиентами для поставщиков и т. д.

Третья конкурентная сила — покупатели — будет больше, если:

- покупателей немного, они покупают товар в больших объемах;
- отрасль состоит из большого числа некрупных продавцов;
- покупатели могут найти замену данному товару и т. д.

Четвертая конкурентная сила — товары-заменители — зависит от того, насколько легко покупатели могут предпочесть заменители. Поэтому ключевое значение имеет стоимость «переключения» покупателя на товар-заменитель. Эта стоимость может быть равна нулю (например, замена кока-колы соком) или включать стоимость переобучения, затрат на покупку дополнительного оснащения, оплату услуг, психологические издержки при отказе от привычного товара и т. д. Чем ниже цена товаров-заменителей, чем выше их качество, чем ниже стоимость переключения, тем интенсивней давление конкурентных сил субститутов.

Пятая конкурентная сила — угроза появления новых конкурентов — зависит от двух групп факторов: барьеров для входа на рынок и реакции «старых» фирм.

Барьерами для входа на рынок (или его сегмент) являются следующие: эффективный масштаб производства, требуемый капитал, этап жизненного цикла продукта (отрасли), преданность покупателей, доступ к каналам распределения, государственная политика.

Реакция «старых» фирм определяется их агрессивностью, финансовой мощью, связью с дистрибуторами и покупателями, возможностью снижения цен, характером спроса и т. д.

Стратегический смысл модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она позволяет определить структуру этих сил и их воздействие. Как правило, чем сильнее силы конкуренции, тем ниже рентабельность участников в соревновании фирм. Поэтому привлекательной является отрасль, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию,

Гл. 5. Стратегический анализ внешней среды фирмы

хорошие заменители отсутствуют, входные барьеры на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими продавцами умеренная.

5.3. Движущие силы отрасли

Рынок и конкурентные условия изменяются под воздействием рассмотренных конкурентных сил. Однако анализ существующих сил конкуренции характеризует лишь сегодняшнюю ситуацию. Для прогнозирования изменения ситуации в отрасли необходимо изучать динамику (тенденции) развития движущих сил рынка.

Существует 13 типов движущих сил, способных изменять рыночные условия и интенсивность сил конкуренции.

1. *Быстрый или медленный рост долгосрочного спроса* определяет принятие решений по инвестированию в производственные мощности действующих или новых фирм.

2. *Изменение в составе покупателей* и способах использования продукта вызывает изменения требований потребителей к сервису, создание других каналов сбыта, изменение ассортимента продукции, структуры капитала, маркетинговых тактик.

3. *Обновление продукта* может расширить рынок, стимулировать рост спроса, увеличить дифференциацию продавцов. Обновление продукта иногда является ключевой движущей силой: оно влияет на методы производства, масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения. Например, обновление продукции является ключевой движущей силой в производстве копировальной техники, фото- и кинокамер, компьютеров, видеомагнитофонов, безалкогольных напитков (без сахара и кофеина), низкокалорийного пива, сигарет с низким содержанием никотина и других.

4. *Технологические изменения* (инновации) могут сильно менять издержки производства, размер инвестиций, минимальный эффективный масштаб производства, рыночную нишу, спрос и т. д.

Гл. 5. Стратегический анализ внешней среды фирмы

5. *Маркетинговые инновации* характеризуются новыми путями и способами продвижения товара и изменяют условия конкуренции.

6. *Вход в отрасль и выход из нее крупных фирм* вызывает перераспределение ролей на рынке, усиливает конкурентную борьбу.

7. *Распространение технических достижений (ноу-хая)* изменяет роль фирм на рынке и усиливает конкуренцию между ними.

8. *Изменения в издержках и эффективности* приводят к тому, что одни фирмы получают преимущества, а другие вынуждены форсировать рост или разоряться.

9. *Переход покупательских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам* (или наоборот) приводит к ценовой конкуренции или конкуренции дифференцированных товаров.

10. *Изменения в государственной политике и регулировании* сильно влияют на рынок и конкурентные условия. Например, временная отмена налоговых льгот в ОЭЗ в Калининградской области резко понизила конкурентоспособность калининградских товаропроизводителей.

11. *Уменьшение неопределенности и риска* в новых растущих отраслях притягивают новые компании и увеличивают конкуренцию.

12. *Глобализация отраслей* связана с возрастающей способностью транснациональных корпораций (ТНК) передавать из страны в страну продукцию, маркетинговые и управленческие ноу-хау с меньшими издержками, чем это могут компании, действующие в одной стране. Это создает ТНК крупные конкурентные преимущества и меняет условия конкуренции в их пользу.

13. *Изменение общественных ценностей и образа жизни* приводит к мощным переменам в отраслях, связанных с производством продуктов питания (продукты без сахара, соли, холестерина), автомобилей, табачной продукции и другой. Стремление к здоровому образу жизни создает проблемы одним отраслям и способствует росту конкуренции в других отраслях.

5.4. Оценка конкурентных позиций компаний отрасли.

Модель (карта) стратегических групп

Следующий шаг в исследовании конкуренции в отрасли — это изучение положения на рынке конкурирующих фирм. Одним из инструментов сравнения позиций фирм отрасли является модель (карта) стратегических групп. Эта модель связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности. Ее использование эффективно в том случае, когда в отрасли действует много конкурентов и изучить каждого из них практически невозможно.

Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым набором конкурентных возможностей и одинаковыми возможностями на рынке. Компании одной стратегической группы объединяют сходство в выпускаемой продукции, нише на рынке, интеграции, предоставлении услуг, каналах распределения и *стратегии*.

Модель стратегических групп (СГ) может быть представлена графически в виде карты (рис. 12). Алгоритм составления карты стратегических групп следующий.

1. Установить весь спектр характеристик, которые типичны для фирм данной отрасли: уровень отношения «цена/качество»; масштаб деятельности (рынок): местный, региональный, национальный, глобальный; степень вертикальной интеграции; ассортимент продукции и т. д.

2. Выбрать факторы-переменные, которые будут двумя осями карты и при этом не сильно коррелируют между собой.

3. Нанести обозначения фирм на карту с двумя переменными (осами).

4. Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство карты, в одну стратегическую группу.

5. Нарисовать вокруг каждой стратегической группы окружности, которые по диаметру должны быть пропорциональны доле этой группы в общей величине продаж.

6. Проанализировать рынок по модели СГ и определить позицию своей фирмы.

7. Предложить стратегические направления развития своей фирмы (рис. 12).

Гл. 5. Стратегический анализ внешней среды фирмы

На основе модели стратегических групп можно проанализировать состояние конкуренции на рынке, оценить положение своей фирмы (точка А на рис. 12) и выбрать стратегические направления ее развития (указаны стрелками).

5.5. Оценка стратегий конкурентов

Для разработки и обновления стратегии фирмы необходимо изучать стратегии конкурентов, оценивать их действия, силу и слабость, пытаться предугадать их дальнейшие шаги. Общее представление об основных конкурентах может быть получено по следующей схеме, представленной в таблице 14.

1. Масштаб конкуренции (тип рынка): мировой, межнациональный, национальный, региональный, местный.

2. Стратегические намерения: быть доминирующим лидером, быть лидером (первая пятерка, десятка и т.д.), переместиться в отрасли на одну-две позиции вверх, одержать победу над определенным конкурентом, удержать позиции, выжить.

3. Цели и способы достижения определенной доли рынка: агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста; экспансия за счет внутреннего роста (увеличение доли рынка за счет вытеснения фирм-конкурентов). Экспансия за счет внешнего роста (приобретение других фирм); удержание существующей доли рынка; сокращение доли рынка.

4. Конкурентная позиция: становится сильней, сохраняется, ослабляется.

5. Тип общей стратегии: наступательная, оборонительная, комбинированная.

6. Тип конкурентной стратегии: лидерство по издержкам, фокусирование на рыночной нише, дифференциация продукции.

На основе предложенной схемы анализируются стратегии конкурентов и их возможные намерения.

5.6. Оценка привлекательности отрасли (рынка) по уровню прибыли

Эта оценка является завершающим этапом анализа отрасли и конкуренции в ней.

При определении привлекательности отрасли могут учитываться 13 основных экономических показателей отрасли (см. 5.1) и еще 8 факторов:

- 1) потенциал роста отрасли;
- 2) влияние на отрасль движущих сил;
- 3) возможность прихода в отрасль и ухода из нее других компаний;
- 4) стабильность и динамика спроса;
- 5) усиление сил конкуренции;
- 6) серьезность проблем, стоящих перед отраслью;
- 7) степень риска и неопределенности будущего развития отрасли;
- 8) изменение рентабельности.

Оценка привлекательности отрасли по конкретному набору критериев может быть выполнена на основе экспертных оценок. Каждая фирма может выработать наиболее важные для нее критерии привлекательности отрасли (рынка) и шкалу оценок. Например, по 9-балльной шкале оценка привлекательности может быть выполнена как средневзвешенная величина (табл. 15).

Таблица 15

Оценка привлекательности отрасли (рынка)

Критерий привлекательности	Относительная важность критерия (вес)	Оценка (в баллах)	Взвешенная оценка
Размер рынка	0,3	9	2,7
Рост рынка	0,2	5	1,0
Легкость входа	0,1	8	0,8
Рентабельность	0,3	7	2,1
Этап жизненного цикла товара	0,1	3	0,3
<i>Всего</i>	<i>1,0</i>	—	<i>6,9</i>

Гл. 5. Стратегический анализ внешней среды фирмы

При сравнении полученных таким образом оценок привлекательности нескольких рынков можно выбрать стратегию развития фирмы.

Если отрасль является привлекательной, то выбирается агрессивная стратегия роста и развития, осуществления инвестиций, направленных на повышение конкурентных позиций фирмы в отрасли. Если отрасль и условия конкуренции в ней непривлекательны, то успешно работающие здесь фирмы будут проявлять осторожность, предпринимать шаги по защите конкурентоспособности, а более слабые фирмы могут принять решение об уходе из отрасли или слиянии с конкурентами. Более сильные компании могут принять решение о диверсификации в более привлекательные отрасли (сфера деятельности).

Компании, не работающие в данной отрасли и рассматривающие вопрос о вхождении в нее, могут решить его отрицательно и начать поиск других отраслей.

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Г л а в а 6 . ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД

6.1. Стратегические глобальная и локальные цели

Формирование целей развития фирмы является одним из важных этапов стратегического управления. Само существование фирмы без целей лишено смысла, так как цель является атрибутом любой организации. Разработка и осуществление целей составляет основу управления организацией.

Цель есть желаемое будущее состояние фирмы. Цели, задаваемые управлением, не могут быть прямо выведены, вычислены из объективного хода развития фирмы, ибо их содержание неизбежно оказывается под воздействием интересов собственников, руководителей, персонала и других заинтересованных лиц.

Цели организации разрабатываются после формирования других целевых ориентиров фирмы: видения и миссии. В отличие от видения как общей идеальной картины будущего организации миссия характеризует предназначение фирмы в рамках конкретных видов деятельности, на конкретных рынках, с помощью определенных технологий. Например, миссия компании Кодак такова: «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Цели носят более конкретный характер и должны отвечать следующим основным требованиям:

- 1) конкретности и измеримости;
- 2) определенности во времени;
- 3) достижимости;
- 4) непротиворечивости и другим.

Гл. 6. Формирование стратегических целей и показателей

Цели могут формулироваться по-разному: 1) в семантическом аспекте (например, увеличение доли фирмы на рынке пластиковых окон в Калининградской области); 2) в управлении аспекте (например, увеличить долю рынка фирмы на рынке пластиковых окон с 12 до 20 % к 2008 г. в Калининградской области).

Поскольку фирма как объект стратегического управления является сложной экономической системой (см. гл. 3), то существует множество целей ее развития — система, или пространство, целей. Это пространство целей можно классифицировать по разным критериям. По уровню иерархии можно выделить глобальные и локальные цели; по типу — конкурентные, экономические, социальные, финансовые и другие; по значимости — стратегические и тактические; по периоду времени — долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и другие.

Для снижения степени неопределенности внешней среды важное значение имеет построение иерархии целей, т. е. системы глобальной и локальных целей.

Глобальная стратегическая цель — это главная цель фирмы в условиях рынка. Глобальная цель может формироваться по-разному: увеличить долю рынка, захватить новый рынок, стать лидером в отрасли и т. д. Но в обобщенном виде она может быть представлена следующим образом: создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы. Локальные цели — это система целей подчиненного характера, совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель фирмы.

Цели могут быть представлены в разной форме: табличной, иерархической («дерево целей») и других.

6.2. Цели и системы сбалансированных показателей фирмы

В последние годы развиваются работы по увязке целей фирмы со сбалансированной системой показателей (ССП).

Гл. 6. Формирование стратегических целей и показателей

ССП была предложена в 1992 г. Р. Капланом и Д. Нортоном и предназначена для согласования монетарных и немонетарных показателей, стратегических и оперативных уровней, прошлых и будущих результатов, внутренних и внешних аспектов деятельности. В качестве примера можно привести подобную систему для фирмы, занятой производством и реализацией программного обеспечения. Стратегической целью фирмы является расширение сегмента рынка и повышение рентабельности при увеличении уровня лояльности потребителей (табл. 16).

Таблица 16

Сбалансированная система показателей фирмы

Типы целей	Стратегическая цель	Показатель	Контрольные значения на 2008 г.
Финансовые	1. Достижение прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 24 %
	2. Обеспечение темпов продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 13 %
	3. Увеличение притока наличности	Дисконтируемая норма поступления наличности	Прирост 15 %
Рыночно-клиентские	1. Поддержание имиджа компании как инноватора	Доля новых товаров в услугах и продажах	Доля продукции моложе двух лет свыше 60 %
	2. Улучшение соотношения цены и качества	Оценка клиента	1-е место в России (с точки зрения 60 % клиентов)

Гл. 6. Формирование стратегических целей и показателей

	3. Положение приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам	Свыше 50 %
--	---------------------------------------	---------------------------------	------------

Окончание табл. 16

Типы целей	Стратегическая цель	Показатель	Контрольные значения на 2008 г.
Процессные (производственные)	1. Заблаговременное влияние на потребности клиента	Консультационные часы до начала проекта	Прирост 5 %
	2. Быстрое налаживание аппаратного обеспечения	Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера	90 % менее 10 дней
	3. Улучшение управления проектами	Доля проектов без просрочки	90 %
Кадровые	1. Удовлетворенность работой	Индекс удовлетворенности сотрудников	Более 80 %
	2. Повышение активности сотрудников	Количество рабочих предложений на сотрудника	Не менее пяти на сотрудника

**6.3. Программно-целевой метод управления:
этапы и оценка целей**

Формирование иерархии стратегических целей фирмы является сложной проблемой. Для ее решения используются системный подход, эвристические методы, метод экспертных оценок. Они направлены на структуризацию проблемы, т. е. на ее детализацию, дифференциацию по уровням и элементам до стадии конкретных мероприятий. При этом на каждом последующем уровне детализируются, конкретизируются элементы предыдущего уровня. Для структуризации проблемы используется метод анализа иерархий (МАИ), в частности его разновидности, модификации: например, метод ПАТТЕРН в США,

известный в России как программно-целевой подход (ПЦМ). Он основан на построении «дерева целей». Схематично «дерево целей» можно представить следующим образом (рис. 13).

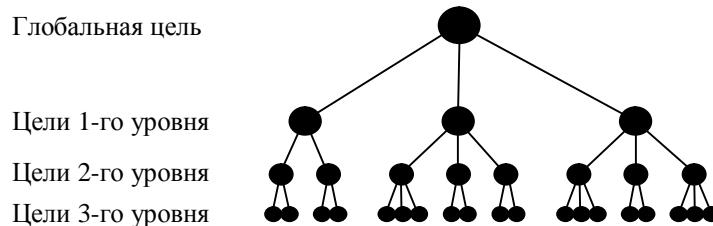


Рис. 13. Схема «дерева целей»

ПЦМ состоит из пяти основных этапов:

- 1) стратегический анализ среды, прогнозирование и разработка сценариев развития среды;
- 2) построение «дерева целей»;
- 3) оценка целей, расчеты коэффициентов важности целей;
- 4) распределение ресурсов;
- 5) разработка программы.

I. Прогнозирование развития среды: на первом этапе на основе результатов стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы определяются (прогнозируются) тенденции развития отрасли, формируются будущая миссия и глобальная цель фирмы, основные направления развития организации в будущей внешней среде, разрабатываются сценарии. Сценарий — это прогностическое описание будущей ситуации. При разработке сценариев используются разновероятные варианты развития: маловероятный, вероятный, невероятный. Соответственно разрабатываются три основных варианта прогностических сценариев: пессимистический, реалистический и оптимистический.

II. Разработка «дерева целей»: на основе разработок первого этапа создается «дерево целей»: глобальная цель фирмы структурируется сверху вниз по уровням до конкретных мероприятий, обеспечивающих ее достижение (рис. 13).

Гл. 6. Формирование стратегических целей и показателей

Нумерация целей может осуществляться разными способами: 1) сквозным по вертикали (рис. 14, *а*); 2) по уровням (рис. 14, *б*). В первом случае каждая цель нижнего уровня содержит номер цели верхнего уровня и ее порядковый номер по отношению к группе целей нижнего уровня, относящейся к одной цели верхнего уровня (рис. 14, *а*).

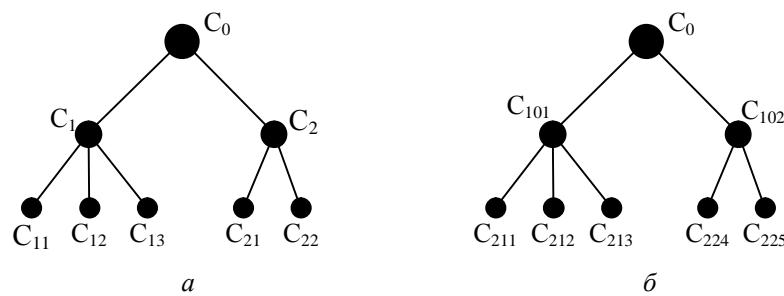


Рис. 14. Способы нумерации «дерева целей»

Во втором случае (рис. 14, *б*) номер цели на любом уровне состоит из трех цифр: первая цифра — номер уровня целей; вторая — порядковый номер цели верхнего уровня; третья — сквозной порядковый номер цели на данном уровне.

III. Оценка целей и расчеты коэффициентов важности целей. Для оценки целей разрабатывается матрица (таблица) оценки целей (табл. 17). Такая матрица составляется для каждого К-го уровня «дерева целей». Если есть необходимость, то цели перенумеровываются, чтобы они имели сквозную нумерацию на каждом уровне.

Таблица 17

Матрица оценки целей К-го уровня

Критерий оценки α_i	Все критерии q_i	Коэффициенты значимости целей К-го уровня						
		Порядковый номер цели						
		C_1	C_2	C_j	C_n	
α_1	q_1	S_{11}	S_{12}	S_{1j}	S_{1n}	
α_2	q_2	S_{21}	S_{22}	S_{2j}	S_{2n}	
.....

Гл. 6. Формирование стратегических целей и показателей

α_i	q_i	S_{i1}	S_{i2}	S_{ij}	C_{in}
.....
α_m	q_m	S_{m1}	S_{m2}	S_{mj}	S_{mn}
Коэффициенты относительной важности		r_{1k}	r_{2k}	r_{jk}	r_{nk}

Для оценки целей используются следующие параметры:

- 1) критерий оценки (α_i); ($i=1 \dots m$);
- 2) вес критерия (q_i); ($i=1 \dots m$);
- 3) коэффициент важности целей (S_{ij}) по критерию α_i ;
- 4) коэффициент относительной важности цели (r_{jk}) на уровне К; ($j=1 \dots n$) ($k=1 \dots e$);
- 5) общие коэффициенты значимости целей (R_j);
- 6) ранг цели.

1. Критерий оценки относительной важности цели (α_i) — показатель, с помощью которого оценивается важность каждой цели для его достижения: например, объем прибыли, величина продаж и т. д. Для каждого уровня целей (матрицы оценки) вводится своя система критериев (не менее двух).

2. Вес критерия (q_i) — это удельная оценка важности самого критерия в совокупности критериев. Измеряется долями единицы: например, 0,1; 0,5 и т. д. Сумма весов критериев должна быть равна единице:

$$\sum_{i=1}^m q_i = 1. \quad (1)$$

3. Коэффициент значимости цели (S_{ij}) по критерию α_i определяется экспертами в долях единицы, а их сумма равна единице:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 1. \quad (2)$$

4. Коэффициент относительной важности цели (r_{jk}) на уровне К показывает значимость j -й цели по всем критериям α_i и рассчитывается по следующей формуле:

$$r_{jk} = \sum_{i=1}^m q_i S_{ij}. \quad (3)$$

Гл. 6. Формирование стратегических целей и показателей

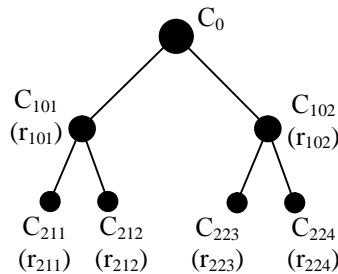
При этом сумма коэффициентов относительной важности (r_{jk}) должна быть равна единице:

$$\sum_{j=1}^n r_{jk} = 1. \quad (4)$$

5. Общие коэффициенты важности целей (R_j) показывают интегральную значимость целей на всех уровнях (по «веткам» «дерева целей» снизу вверх) для достижения глобальной цели. Они определяются как произведение коэффициентов относительной важности целей на всех уровнях:

$$R_j = \prod_{k=1}^e r_{jk}. \quad (5)$$

Расчет R_j рассмотрим на условном примере:



$$\begin{aligned} R_1 &= r_{211} \cdot r_{101} & R_3 &= r_{223} \cdot r_{102} \\ R_2 &= r_{212} \cdot r_{101} & R_4 &= r_{224} \cdot r_{102} \end{aligned}$$

6. Осуществляется ранжирование целей по значениям общих коэффициентов важности целей; при этом цели с наибольшим значением R_j присваивается первый ранг, следующий по величине R_j цели — второй ранг и т. д.

IV. Распределение ресурсов. Ограниченный запас ресурсов (T) распределяется по наиболее важным целям:

$$T_j = T \cdot R_j \cdot K_n, \quad (6)$$

где K_n — коэффициент нормирования, вводится тогда, когда не соблюдается условие:

$$\sum_{j=1}^n R_j = 1; \quad (7)$$

$$K_n = \frac{1}{\sum_{j=1}^n R_j}. \quad (8)$$

V. Разработка программы. На основе мероприятий нижних уровней «дерева целей» разрабатывается программа развития фирмы, обеспечивающая достижение глобальной цели. Программа может включать наиболее значимые мероприятия, выбранные экспертами по величинам общих коэффициентов важности (R_j). Она также может быть представлена в виде сетевого графика, увязывающего работы во времени, по логике их выполнения и ресурсам.

Пример оценки целей и распределения ресурсов рассмотрим на основе «дерева целей» фирмы, представленного на рисунке 15.

1. Определим коэффициенты значимости целей и относительной важности целей по уровням на основе таблиц 18 и 19.

2. Определим общие коэффициенты важности целей:

$$R_1 = r_{211} \cdot r_{101} = 0,45 \cdot 0,30 = 0,135; \quad R_3 = r_{223} \cdot r_{102} = 0,15 \cdot 0,70 = 0,105; \\ R_2 = r_{212} \cdot r_{101} = 0,25 \cdot 0,30 = 0,075; \quad R_4 = r_{224} \cdot r_{102} = 0,15 \cdot 0,70 = 0,105.$$

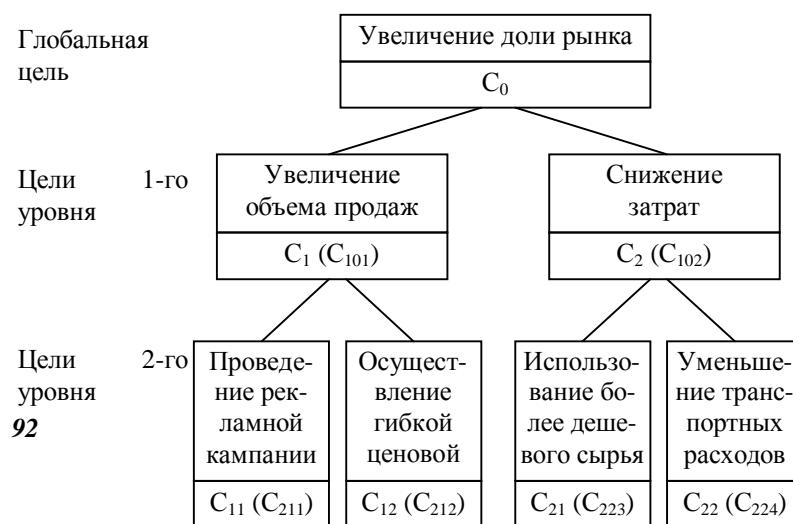


Рис. 15. «Дерево целей» фирмы

Таблица 18

Оценка целей первого уровня

Критерий оценки α_i	Вес критерия q_i	Цели 1-го уровня		
		$C_1 (C_{101})$	$C_2 (C_{102})$	Контрольная сумма
1. Увеличение объема прибыли	0,4	0,6	0,4	1
2. Увеличение скорости продаж	0,6	0,1	0,9	1
	$\sum q_i = 1,0$	$r_1(r_{101})=0,30$	$r_2(r_{102})=0,70$	1

Таблица 19

Оценка целей второго уровня

Критерий оценки α_i	Вес критерия q_i	Цели 2-го уровня				
		$C_{11} (C_{211})$	$C_{12} (C_{212})$	$C_{21} (C_{223})$	$C_{22} (C_{224})$	Кон-трольная сумма
1. Увеличение объема прибыли	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	1,0
2. Увеличение скорости	0,5	0,5	0,2	0,1	0,2	1,0

Гл. 6. Формирование стратегических целей и показателей

продаж	$\sum q_i = 1$	$r_{11}(r_{211})=$ 0,45	$r_{12}(r_{212})=$ 0,25	$r_{21}(r_{223})=$ 0,15	$r_{22}(r_{224})=$ 0,15	1,0
--------	----------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----

3. Выполним ранжирование целей:

$$R_1 = I; R_3 = R_4 = II — III; R_2 = IV.$$

4. Осуществим распределение ресурсов. Допустим, их величина $T = 100$ тыс. руб. Поскольку $\sum R_j \neq 1(0,135+0,075+0,105+0,105)$, то определим коэффициент нормирования:

$$K_n = \frac{1}{\sum R_j} = \frac{1}{0,420} = 2,381.$$

Затем распределим ресурсы по формуле 6:

$$T_1 = 100000 \cdot 0,135 \cdot 2,381 = 32,14 \text{ (тыс. руб.);}$$

$$T_2 = 100000 \cdot 0,075 \cdot 2,381 = 17,86 \text{ (тыс. руб.);}$$

$$T_3 = T_4 = 100000 \cdot 0,105 \cdot 2,381 = 25,0 \text{ (тыс. руб.).}$$

Контрольная сумма: $32,14+17,86+25,0+25,0=100,0$ (тыс. руб.).

Ресурсы распределены верно.

Таким образом, программно-целевой метод позволяет не только сформировать систему целей фирмы, но и обеспечить их выполнение благодаря детализации до уровня программных мероприятий.

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Г л а в а 7 . СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ: ДЕЛОВАЯ, ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ, ОПЕРАЦИОННАЯ

7.1. Система стратегий и их классификация. Пирамида стратегий Томпсона – Стрикленда

Стратегии необходимы организации, чтобы видеть пути достижения целей и выполнения миссии.

В мире накоплен значительный опыт стратегического управления, большой массив стратегий. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел выделяют десять подходов, десять школ разработки стратегий. И хотя стратегия каждой фирмы уникальна, существуют общие типы, виды стратегий (эталонные, базисные или типовые стратегии). В связи с этим возникла необходимость упорядочения, систематизации стратегий. Одним из путей систематизации является классификация стратегий; разные исследователи предлагают различные способы классификации. Так, А. Томпсон и А. Стрикленд предложили в основу классификации стратегий положить уровни управления компанией: на высшем, или корпоративном, уровне — корпоративная стратегия; на среднем уровне, или на уровне отдельного вида бизнеса — деловая, или конкурентная, стратегия (стратегия бизнеса); на уровне отдельных функций (функциональных подразделений) — функциональные стратегии; на уровне производственных подразделений компании — операционные стратегии. Эта классификация известна как «пирамида стратегий». Для корпорации эта пирамида имеет четыре уровня стратегий: корпоративная, деловая, функциональная, операционная (рис. 16). Корпоративная стратегия формируется для компании, работающей в нескольких сферах бизнеса, и является общим планом управления компании. Для одноотраслевой фирмы корпоративная стратегия не разрабатывается. Поэтому классификация

Гл. 7. Система стратегий; деловая, функциональная, операционная

стратегий фирмы включает три уровня: деловая, функциональная, операционная стратегии (рис. 17).

Гл. 7. Система стратегий; деловая, функциональная, операционная



Рис. 17. Пирамида стратегий одноотраслевой компании
(по Томпсону — Стрикланду)

7.2. Деловая стратегия.

Матрица конкурентных преимуществ М. Портера и базовые стратегии конкуренции: низких издержек, дифференциации, фокусирования

Деловая стратегия (или бизнес-стратегия) представляет собой план управления отдельной сферой деятельности (бизнеса) и нацелена на укрепление долгосрочной конкурентной позиции компании на рынке. Она включает в себя не только конкурентную стратегию, но и функциональные стратегии.

М. Портер предложил детализированную систему универсальных конкурентных стратегий — в зависимости от двух критериев: тип целевого рынка и тип конкурентного преимущества (рис. 18).

Стратегия низких издержек (лидерства в издержках) предусматривает снижение полных издержек и цен. Она используется для стандартизованных товаров, ориентирована на весь рынок и предполагает использование эффекта масштаба

Гл. 7. Система стратегий; деловая, функциональная, операционная

производства. Конкурентное преимущество достигается за счет более низких затрат и цен.

Тип целевого рынка	Тип конкурентного преимущества	
	Низкие издержки	Дифференциация товара
Весь рынок	Лидерства по издержкам	Широкой дифференциации
Сегмент рынка	Сфокусированных низких издержек	Сфокусированной дифференциации

Рис. 18. Типы конкурентных стратегий (матрица М. Портера)

Стратегия дифференциации направлена на приздание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов. Уникальные свойства закрепляются торговой маркой. Конкурентное преимущество достигается за счет привлечения дополнительных покупателей, роста продаж и цен за уникальные свойства товара.

Стратегии фокусирования ориентированы на один из сегментов рынка, группу покупателей и определенные свойства товара. Конкурентные преимущества достигаются за счет названных ранее двух типов: сокращение затрат и цен, дополнительные продажи и более высокие цены за дифференцированные свойства товаров.

Стратегия фокусирования на низких издержках ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек и цен. Стратегия фокусирования на дифференциации продукции направлена на обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и потребностям.

Стратегия оптимальных издержек дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность, чем у конкурентов, за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции

Помимо названных универсальных стратегий некоторые авторы, например М. Портер, М. Юданов, выделяют еще две

конкурентные стратегии: инновационную стратегию и стратегию немедленного реагирования на потребности покупателей.

Для выбора стратегии используются классические методы: анализ разрывов; анализ стратегических кривых (кривой эффекта масштаба производства; кривой опыта, или освоения; кривой безубыточного объема производства; кривой емкости сегмента рынка) и другие методы. Они рассмотрены в учебном пособии Л.С. Шеховцевой [7].

7.3. Функциональные стратегии.

Маркетинговая стратегия

Функциональные стратегии разрабатываются для каждой функции управления, функционального звена. Укрупненно можно выделить следующие основные функциональные стратегии:

- 1) маркетинговая стратегия;
- 2) стратегия НИОКР;
- 3) кадровая стратегия;
- 4) производственная стратегия;
- 5) финансовая стратегия.

1. Маркетинговая стратегия заключается в определении ассортимента товаров и их рынков. Она включает товарную, ценовую и другие виды стратегий.

2. Стратегия НИОКР направлена на разработку новой продукции и технологий и имеет две разновидности: инновационную и имитационную.

Инновационная стратегия (стратегия разработки принципиально новой продукции и услуг) требует больших затрат и очень рискованна. Более распространены имитационные стратегии, которые направлены на копирование (имитацию) товаров фирм-лидеров.

3. Кадровая стратегия направлена на повышение привлекательности и мотивации труда, поддержание эффективного количества и структуры занятых.

4. Производственная стратегия — на поддержание стратегического потенциала, необходимых производственных мощ-

ностей, регулирование заказов. Наиболее важными являются два аспекта: контроль и управление издержками, повышение эффективности производственных операций.

5. Финансовые стратегии направлены на балансируемое (оптимизацию) продаж и расходов, обеспечение управления финансовыми потоками, прирост и улучшение структуры капитала. Они основываются на прогнозировании продаж, оценке инвестиционных проектов, планировании продаж и расходов и т.д.

Состав функций управления и соответствующих функциональных стратегий формируется на основе внутренней цепочки ценностей фирмы (глава 4). Ключевой является маркетинговая стратегия.

Инструмент разработки и реализации маркетинговой стратегии — стратегический маркетинг. Он включает восемь основных задач, обеспечивающих формирование и реализацию маркетинговой стратегии.

1. Разработка стратегии поведения на рынке означает выбор способа обеспечения роста (путем поглощения, объединения, создания новых фирм и т.д., путем роста вместе с рынком, захвата доли рынка, его расширения, сегментации и т.п.) или сокращения компании, рыночной дифференциации (обеспечения доли рынка); продуктовой дифференциации. Она определяется конкурентоспособностью компании и ее товаров, уровнем стратегического и научно-технического потенциала, целями компании. Для ее формирования может использоваться матрица «товар — рынок» (табл. 20).

Таблица 20

Матрица «товар — рынок»

Рынок	Товар (отрасль)	
	Существующие	Новые
Существующий	1. Более глубокое проникновение на существующий рынок Стратегия разработки	Разработка и внедрение нового товара (инновации) Стратегия инноваций

Гл. 7. Система стратегий; деловая, функциональная, операционная

Вероятность успеха	рынка	
Расходы	50 % x	13 % 8x
		<i>Окончание табл. 20</i>

Рынок	Товар (отрасль)	
	Существующие	Новые
Новый	Расширение границ рынка Стратегия расширения рынка	Внедрение нового товара на новый рынок Стратегия диверсификации
Вероятность успеха	20 % 4x	5 % 12x
Расходы		

Из матрицы (табл. 20) вытекают стратегические рекомендации: 1) разработка рынка; 2) расширение рынка; 3) развитие товара (инновации); 4) диверсификация.

2. Стратегия охвата рынка основывается на одном из трех видов стратегического маркетинга: а) недифференцированный маркетинг, когда рынок не сегментируется, а компания работает на всем рынке; б) дифференцированный маркетинг, когда компания реализует конкретный товар на конкретном рынке (его сегменте); в) концентрированный маркетинг, когда компания работает на нескольких ограниченных сегментах рынка.

3. Стратегия целевой сегментации означает определение порядка (очередности) обслуживания или завоевания сегментов или рынков.

4. Формирование стратегии разработки новых товаров основывается на выборе одного из двух подходов: или приобретение патента у фирмы, владеющей патентом; или проведение собственных разработок (НИОКР).

5. Выбор ресурсной стратегии основан на оценке издержек на производство товаров, выборе поставщиков сырья, материалов, топлива.

6. Выбор стратегии ценообразования связан с решением проблем установления цен на новые или существующие товары, по географическому признаку, со скидками и т. д.

7. Выбор стратегии сбыта (распространения) основан на определении схемы товародвижения (без посредников, с одним посредником и т. д.) и организации товародвижения (перемещения, складирования и т. д.).

8. Формирование стратегии стимулирования сбыта и рекламы связано с формами пропаганды, рекламы, продвижения, оценки затрат и эффекта и т. д. Известны как системы типа ФОССТИС.

7.4. Операционные стратегии

Операционные стратегии разрабатываются отдельными производственными (операционными) единицами компаний: заводами, центрами продаж и сервиса и другими звеньями. Они направлены на решение задач, имеющих стратегическую важность для структурных производственных подразделений компаний: управление заказами, затратами, запасами, закупками сырья, производственными мощностями. Операционные стратегии должны обеспечивать достижение компанией стратегий более высокого уровня и служат основанием «пирамиды стратегий». Они имеют важное значение, ибо провал даже одного завода (подразделения) компании по объему продаж, уровню себестоимости продукции может снизить показатели и положение фирмы в целом.

В ходе разработки стратегий компании осуществляется согласование целей и стратегий от одного подразделения к другому, от верхнего уровня — к нижнему (например, по цепочке: конкурентная стратегия ↔ функциональная стратегия ↔ операционная стратегия).

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Г л а в а 8 . ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

8.1. Совокупность альтернативных стратегий. Стратегии стабилизации, сокращения и роста

Альтернативные стратегии — это возможные взаимоисключающие варианты достижения целей организации. Выбор альтернативной стратегии состоит в принятии управленческого решения, которое определяется объективными факторами (положением фирмы в отрасли, типом отрасли и другими результатами стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы), а также субъективными, связанными с лицом, принимающим решение.

Выбор альтернативных стратегий диктуется определенными правилами, последовательностью действий и представлен моделью Р. Юцевичуса (рис. 19). В первую очередь он зависит от того, в рамках стандартизированного или специализированного бизнеса и находится рыночная ниша фирмы.

В первом случае компания занимается производством самых обычных и распространенных товаров и услуг. Она конкурирует с другими фирмами, используя стратегии низких издержек (цен) или дифференциации товаров.

Во втором случае фирма сосредоточивается на производстве редко встречающихся или отсутствующих на рынке товаров и услуг, использует сфокусированную (нишевую)

стратегию или радикальную инновационную (пионерскую) стратегию.

Следующий выбор фирмы определяется тем, будет ли фирма работать в одной отрасли (сфере бизнеса), используя стратегию концентрации, или в нескольких сферах, применяя стратегию диверсификации.

Дальнейший выбор компании связан с общими стратегиями: стабилизации, сокращения или роста.

Стратегия стабилизации — это сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка. Обычно используется крупными доминирующими на рынке фирмами.

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда компания нуждается в перегруппировке сил после роста или в период кризиса, спада, структурной перестройки в экономике. Используется несколько стратегий сокращения: реорганизация, изъятие, поглощение и ликвидация.

Стратегия роста — это увеличение организации путем внутреннего роста, объединения с другими компаниями, создания новых компаний, совместных предприятий, стратегических альянсов и других организационных форм.

Стратегия роста включает набор стратегий, которые могут быть разделены на три группы: стратегии интенсивного роста, стратегии интеграции, стратегии диверсификации. Стратегии интенсивного роста осуществляются путем внутреннего роста, а стратегии интеграции и диверсификации — путем объединения с другими компаниями, создания новых или совместных предприятий.

8.2. Система стратегий интенсивного роста и интеграции

Стратегии интенсивного роста могут быть классифицированы на основе матрицы «товар — рынок» следующим образом:

— экспансии на рынок (расширения границ рынка за счет продвижения существующего товара на новый рынок);

— сегментации, или развития рынка (глубокого внедрения существующего товара на существующий рынок);

— развития продукта (продвижения нового товара на существующий рынок и на новый рынок, стратегия товарной диверсификации).

Стратегия интеграции связана с объединением фирм, углублением их взаимодействия, развитием связей между ними. Она реализуется преимущественно в одной отрасли. Различают стратегию вертикальной интеграции и стратегию горизонтальной интеграции.

Вертикальная интеграция — это кооперация, объединение фирм, участвующих в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта. Вертикальная интеграция с продавцами продукции называется прямой интеграцией (вперед), вертикальная интеграция с поставщиками — обратной интеграцией (назад). Примером полной вертикальной интеграции является компания «ЛУКойл». В ней объединены фирмы, добывающие нефть, осуществляющие ее переработку и реализацию нефтепродуктов конечному потребителю, геологические фирмы и другие.

Горизонтальная интеграция — налаживание тесного взаимодействия или объединение фирм, выпускающих однородную продукцию и применяющих сходные технологии. Она означает приобретение в собственность или получение сильного контроля над своими конкурентами. Например, компания «Русал» объединяет фирмы, производящие алюминиевую продукцию.

Существуют разные подходы к формированию системы стратегий роста компаний. Один из них основан на модели И. Ансоффа (табл. 21): для стратегий роста можно выделить четыре важнейших признака: 1) способ обеспечения роста (рост вместе с рынком, захват доли рынка, расширение рынка, сегментация рынка и т. д.); 2) рыночная дифференциация («рыночная ниша»): господство на рынке; доля рынка, обеспечивающая конкурентоспособность фирмы, и т. д. 3) конкурентное преимущество: минимальная цена, престиж фирмы и т. д.; 4) продуктовая дифференциация («продуктовая ниша»): товар не дифференцирован (стандартизированный), товар дифференцирован.

Модель системы совместимых стратегий можно построить, если выбирать по указанным выше признакам компоненты стратегий более низкого уровня (субстратегии), сбалансированные со стратегией более высокого уровня.

Первая из возможных моделей обозначена в таблице 21 широкими стрелками: это классическая стратегия успеха, предписываемая теорией фирмы. Она сводится к захвату доли рынка, обеспечивающего доминирующее положение компании на рынке, и предложению недифференцированной (стандартизированной) продукции по минимальной цене. Такая стратегия применима для отраслей, находящихся в фазе роста жизненного цикла.

Другая модель, изображенная в таблице 21 тонкими стрелками, заключается в следующем: сегментировать рынок, занять доминирующее положение в своем сегменте, придать дополнительные свойства своей продукции, обеспечив ее высокое качество и надежность. Такой стратегии придерживалась, например, фирма «Роллс-Ройс». Эта модель предлагает сочетание общей стратегии роста, конкурентной стратегии сфокусированной дифференциации, функциональной стратегии ценообразования — стратегии высокой цены за высокое и уникальное качество товара.

Другой подход к классификации рыночных стратегий предложен Subhash Jain (приложение 2).

8.3. Стратегия диверсификации и корпоративная стратегия

Стратегия диверсификация означает вхождение фирмы в новые для нее отрасли, сферы бизнеса с целью снижения риска потерь и повышения доходности. Различают диверсификацию в родственные отрасли (связанную) и в неродственные (конгломератную). В РФ диверсифицированные компании существуют в основном в виде конгломератов. Конгломераты, или интегрированные бизнес-группы, представляют совокупность компаний

как из реального, так и финансового секторов экономики. Среди крупных российских бизнес-групп наиболее известны «ЛУКОЙЛ», «Альфа», АФК «Система», «Интеррос» — ОНЭКСИМ и другие. Например, АФК «Система» является крупнейшим в России несырьевым холдингом, владеет и управляет предприятиями в 12 отраслях экономики: электронная промышленность, телекоммуникации, радиотехника, строительство и операции с недвижимостью, финансы, биомедицина, розничная торговля, страховой бизнес, туризм, реклама и средства массовой информации. АФК «Система» включает в себя более 200 компаний, на которых работает свыше 70 тыс. человек. Размер суммарных консолидированных активов на конец 2003 г. составил 6,84 млрд дол; выручка — 3,76 млрд дол.

Фирма, реализовавшая стратегию диверсификации, становится диверсифицированной компанией, многоотраслевой корпорацией и разрабатывает корпоративную стратегию.

Корпоративная стратегия — это общий план управления диверсифицированной компанией, направленный на усиление ее позиций в разных отраслях деятельности с целью повышения конкурентоспособности и увеличения доходности. Если в одноотраслевой компании конкуренция идет только в рамках одной отрасли, то в диверсифицированной компании необходимо создать стратегию мультибизнеса, многоотраслевой стратегический план действий для подразделений, работающих в разных отраслях (видах бизнеса).

Разработка корпоративной стратегии включает четыре основных направления действий:

— действия по диверсификации предусматривают определение новых отраслей, в которых будет функционировать корпорация, и способов проникновения в эти отрасли (стратегия диверсификации);

— действия по улучшению показателей работы в тех отраслях, где компания уже работает (стратегии реструктуризации и восстановления);

— действия по сокращению, продаже или ликвидации неперспективных видов бизнеса (стратегии свертывания и ликвидации);

— действия по получению синергетического (системного) эффекта среди родственных предприятий.

Стратегия диверсификации предусматривает стратегический анализ экономических показателей отраслей, в которые собирается войти компания (глава 5), а также выбора инвестиционных приоритетов компании.

Выбор стратегий реструктуризации, восстановления, свертывания и ликвидации существующих видов бизнеса выполняется на основе матричного анализа: матриц Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и Мак-Кинзи. Матрица представляет собой таблицу, в которой на основе выделенных критериев оцениваются стратегические позиции видов бизнеса, подразделений компаний или отдельных видов продукции.

8.4. Матричный анализ диверсифицированной компании

Матричный анализ осуществляется с целью оценки перспективности существующих в компании видов бизнеса.

В качестве осей матрицы БКГ предлагаются два показателя (критерия): 1) темп роста отрасли и 2) относительная доля рынка, занимаемого компанией, по отношению к доле ведущего конкурента. Матрица БКГ сокращенно называется «рост/доля» (рис. 20). Виды бизнеса (или товары) компании оцениваются по двум осям (критериям) и включаются в соответствующий квадрант матрицы: отрасли с высоким темпом роста и высокой долей рынка относят к I квадранту и называют «звезды»; отрасли с низким темпом роста и высокой долей корпорации относят ко II квадранту и называют «дойные коровы»; отрасли с высоким темпом роста и низкой долей рынка компаний относят к III квадранту и называют «дикие кошки», «трудные дети», «вопросительные знаки» и т. д.; отрасли с низким темпом рос-

та и низкой долей компании на рынке включают в IV квадрант и называют «собаки».

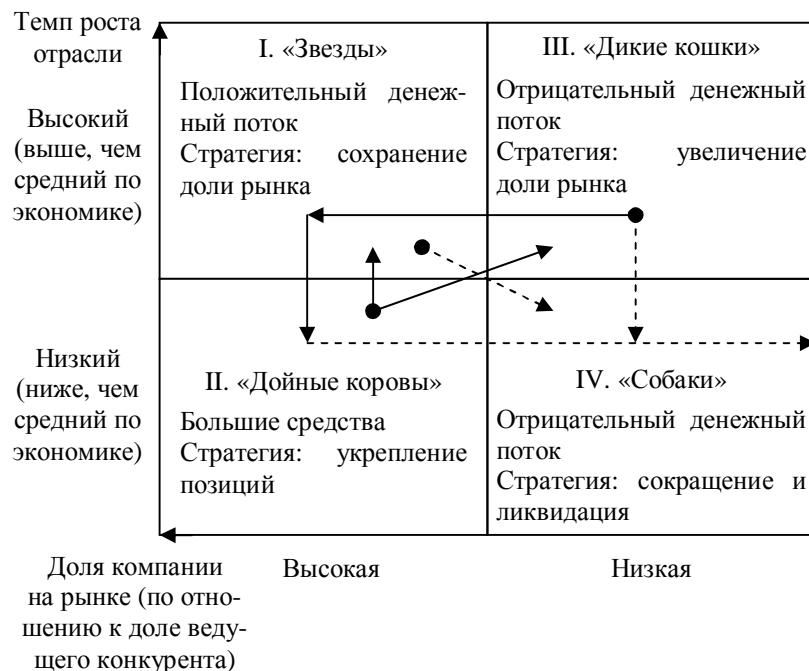


Рис. 20. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ):
 —→ — положительные направления развития (рост);
 - - -→ — отрицательные направления развития (сокращение, ликвидация)

Матрица БКГ предоставляет возможность осуществлять выбор стратегических решений в зависимости от положения компании в том или ином квадранте матрицы и формировать бизнес-портфель:

- сохранять или увеличивать долю рынка (для «звезд»);
- сохранять или укреплять позицию (для «дойных коров»);
- рост и увеличение доли рынка (для «кошеч»);

— «сбор урожая», сокращение или ликвидацию бизнеса (для «собак»).

Преимущества матрицы БКГ заключаются в том, что она позволяет: 1) оценить позицию бизнеса (или товара) на рынке; 2) распределить средства между стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ); 3) выбрать корпоративную стратегию; 4) управлять портфелем видов деятельности; 5) разработать общую и товарную (ассортиментную) стратегию фирмы.

Альтернативный подход, устраниющий часть недостатков матрицы БКГ («рост/доля»), был предложен компанией General Electric (GE) совместно с фирмой McKinsey, он известен как матрица Мак-Кинзи (Дженерал Электрик). Матрица представляет собой девятиклеточную таблицу с двумя осями: 1) отраслевая привлекательность; 2) позиция компании в конкурентной среде (конкурентный статус компании, конкурентная сила компании). Сокращенное название матрицы — «привлекательность/сила (позиция на рынке)» (рис. 21).

Матрица имеет три зоны: в первой зоне с высокой и средней привлекательностью отраслей и позиций компании на рынке инвестиции целесообразны; во второй — с низкой привлекательностью отраслей, средней и слабой позицией компании — нужен избирательный (селективный) подход и дополнительный анализ; в третьей зоне — с низкой и средней привлекательностью отраслей и позицией компании — инвестиции нецелесообразны.

Оценка привлекательности отрасли может быть выполнена по методике, изложенной в гл. 5 «Стратегический анализ внешней среды». Допустим, оценка привлекательности отрасли составит 6,9 балла (по 9-балльной шкале). Оценка конкурентной силы компании может быть выполнена по методике, изложенной в гл. 4. «Стратегический анализ внутренней среды фирмы и ее положение на рынке».

Допустим, оценка конкурентной силы фирмы составит 6,2 балла (по 9-балльной шкале). Тогда оцениваемый вид бизнеса будет располагаться внутри матрицы (рис. 21) в точке А с

Гл. 8. Выбор стратегических альтернатив

координатами (6,2; 6,9), на основе чего может быть принято решение об инвестировании в отрасль.

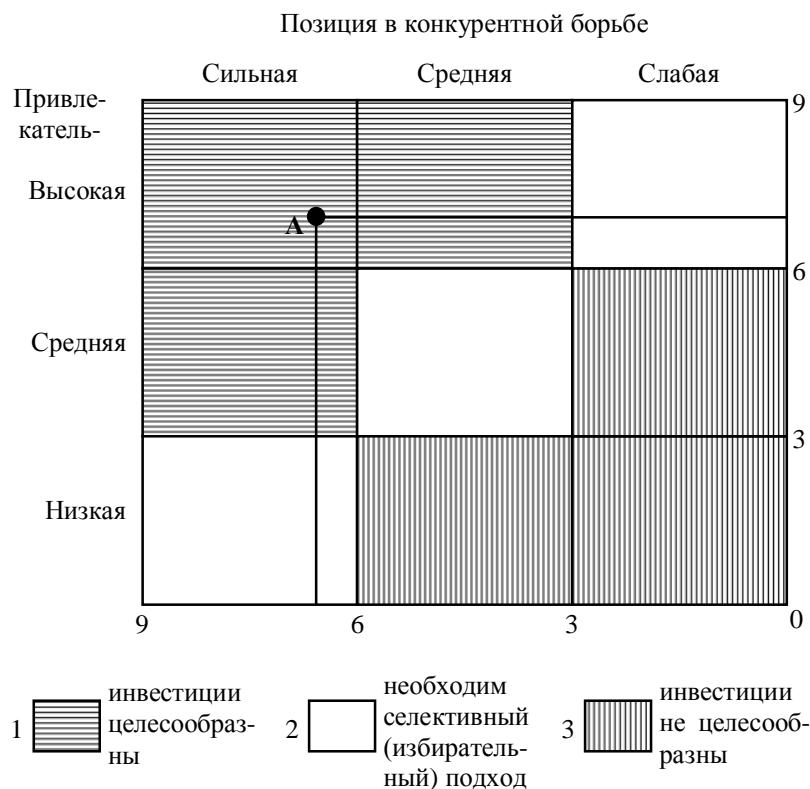


Рис. 21. Матрица Мак-Кинзи

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

**Г л а в а 9 . СТРАТЕГИЯ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ВЭД). СТРАТЕГИИ
КОНКУРЕНЦИИ
НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ**

9.1. Основные направления и особенности ВЭД компаний

Внешнеэкономическая деятельность компаний — это одна из сфер ее хозяйственной деятельности, связанная с выходом на внешние рынки и функционированием на них. Основными причинами выхода на внешнеэкономические рынки являются следующие: 1) освоение новых рынков сбыта; 2) получение доступа к природным и другим ресурсам; 3) снижение издержек.

Направления, формы и методы ВЭД зависят от вида предпринимательской деятельности: производственной, коммерческой, финансовой и других.

ВЭД включает следующие основные направления:

- 1) экспортно-импортные поставки товаров, услуг, капитала;
- 2) валютно-финансовые и кредитные операции;
- 3) создание и участие в деятельности совместных предприятий и альянсов;
- 4) международный маркетинг;
- 5) мониторинг национальной экономической политики и экономики мирохозяйственных связей.

Стратегия ВЭД основывается на долгосрочных целях фирмы. Успех в их достижении зависит от учета внешних и внут-

Гл. 9. Стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

ренних факторов. Учет внешних факторов предполагает знание: 1) национальных вкусов и предпочтений потребителей; 2) сбытовых каналов; 3) перспектив развития рынка; 4) различий в уровне производственных издержек; 5) колебаний валютных курсов; 6) особенностей торговой политики национальных правительств; 7) характера международной конкуренции. Рассмотрим некоторые из них.

Различия в величинах производственных издержек в разных странах являются одним из важнейших условий развития ВЭД. Они порождаются разным уровнем оплаты труда, производительности труда, налоговой системы, тарифов на электроэнергию, различиями в госрегулировании экономики и другими факторами. Однако преимущества низких издержек могут быть в значительной степени снижены из-за колебаний обменных курсов валют, которые ежегодно могут достигать значительных величин (20—40 %) и усложнять использование низких издержек. К тому же правительства разных стран, проводя национальную экономическую политику, могут вводить различного рода ограничения: импортные тарифы, квоты, требования к товарам, регулировать цены на импортные товары и другие.

Кроме того, иностранные фирмы могут столкнуться с огромным количеством правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, вывоза капитала из страны, участия граждан страны в правах собственности на иностранные компании и других.

9.2. Многонациональная и глобальная стратегии

Формы международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. Двумя крайними формами международной конкуренции являются многонациональная и глобальная.

Многонациональная конкуренция имеет место тогда, когда конкуренция на одном национальном рынке не зависит от

Гл. 9. Стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

конкуренции на другом национальном рынке, т.е. не существует мирового рынка, а есть набор самостоятельных национальных рынков.

К такому типу конкуренции относится розничная торговля, производство пива, продуктов питания (кофе, хлебные изделия, замороженные продукты, консервы), страхование жизни, производство простых металлоизделий, пошив одежды.

Глобальная конкуренция имеет место тогда, когда конкурентные условия и цены на разных национальных рынках тесно связаны между собой, что позволяет создать действительно мировой рынок.

В глобальных отраслях конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позицию в других странах. Конкурентное преимущество фирмы обеспечивается ее деятельностью на всех рынках.

Глобальная конкуренция существует в таких отраслях, как производство самолетов, телевизоров, автомобилей, часов, копировальной аппаратуры, телекоммуникаций, шин и др. В отрасли могут быть сегменты, характеризующиеся глобальной конкуренцией, и сегменты с национальной конкуренцией. Например, в гостиничном бизнесе недорогие гостиницы конкурируют внутри данной страны; дорогие гостиницы конкурируют в глобальном масштабе.

Соответственно двум типам конкуренции (глобальной и многонациональной) существуют два крайних типа международной стратегии: глобальная и многонациональная. Различия между ними представлены в таблице 22.

Таблица 22

Основные характеристики многонациональной и глобальной стратегий

Характеристика	Многонациональная стратегия	Глобальная стратегия
----------------	--------------------------------	-------------------------

Гл. 9. Стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

Стратегия бизнеса	Разнообразные стратегии, соответствующие условиям каждой страны	Однаковая стратегия для всех стран (с небольшими различиями на каждом рынке)
-------------------	---	--

Окончание табл. 22

Характеристика	Многонациональная стратегия	Глобальная стратегия
Стратегия продукции	Продукция приспособлена к местному спросу	Стандартизированная продукция
Производственная стратегия	Заводы размещены в разных странах	Заводы размещаются по принципу конкурентного преимущества (с низкими затратами, близко к рынкам для минимизации транспортных издержек)
Источники сырья	Местные поставщики	Поставщики из любого рынка мира
Маркетинг и сбыт	Адаптированы к каждой стране	Однаковые во всех странах
Организационная структура	Образование дочерних компаний в каждой стране	Глобальная организационная структура

9.3. Основные виды международных стратегий

Существует шесть основных видов международных стратегий, которые сводятся к следующему

1. Передавать иностранным фирмам право на использование собственных технологий производства и сбыта продукции (лицензии).
2. Укреплять национальное производство в одной стране и вывозить товары в зарубежные страны.

3. Следовать многонациональной стратегии, т. е. разработать основную стратегию для каждой страны.
4. Следовать глобальной стратегии низких издержек.
5. Следовать глобальной стратегии дифференциации товара по разным странам.
6. Следовать глобальной стратегии фокусирования, при этом целью фирмы является обслуживание идентичных ниш на национальных рынках.

Продажа лицензий имеет смысл, когда компания владеет ценностями технологическими ноу-хау, но не имеет организационных структур на зарубежных рынках и ресурсов для самостоятельного выхода на зарубежный рынок. Вторая стратегия является начальной для выхода на зарубежный рынок. Она минимизирует риски и финансовые ресурсы. Следующим шагом может стать организация своих зарубежных сбытовых сетей с последующим переходом к многонациональной или глобальной стратегиям.

9.4. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество

В глобальной стратегии существует два способа добиться конкурентного преимущества:

- 1) за счет размещения производства в разных странах, минимизации затрат или усиления товарной дифференциации;
- 2) за счет координации деятельности разбросанных по миру филиалов.

При первом способе фирма должна решить два вопроса:

- 1) концентрировать деятельность в одной-двух странах (стратегия международной концентрации) или рассредоточить ее по многим странам (стратегия международного рассредоточения)?
- 2) в каких именно странах размещать деятельность?

Гл. 9. Стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

Размещение в одной или двух странах (стратегия концентрации) целесообразно осуществлять в следующих случаях: 1) при существенной экономии на масштабах производства; 2) при огромной важности тесной координации; 3) при значительном снижении транспортных издержек. В некоторых отраслях выгодней создать один крупный завод и поставлять его продукцию на мировой рынок. Там, где система поставок «материалы — точно в срок» приводит к существенному снижению издержек, там, где сборочные предприятия имеют длительные договорные отношения с поставщиками, заводы по выпуску комплектующих изделий могут группироваться вокруг сборочных производств.

Стратегия рассредоточения хозяйственной деятельности выгодней по нескольким причинам:

1. Если деятельность по обслуживанию покупателей (продажа, реклама, послепродажное обслуживание) должна осуществляться вблизи от покупателя (например, фирмы по производству оборудования для бурения нефтяных скважин, добывающие уголь располагаются вблизи клиентов).

2. Если высоки транспортные расходы, отсутствует экономия на масштабах производства, есть торговые барьеры для проникновения в страну.

3. Если необходимо застраховаться от колебаний курса валют, перерыва в импортных поставках и других рисков.

При втором способе достижения конкурентного преимущества в глобальной стратегии важнейшее значение имеет координация деятельности. Этот стратегический способ позволяет реализовать системный подход, синергический эффект за счет большего использования производственных мощностей, сочетания национальных особенностей разных отраслей и других интеграционных преимуществ. Если компания имеет новый технологический способ производства продукции, новые маркетинговые знания, технологии менеджмента, сбыта продукции, то она может перенести эти преимущества из од-

ной страны в другую. Компании, работающие на глобальном рынке, могут перенести производства в разные страны с учетом курса валют, низких издержек и т. д., использовать свою марку в разных странах. Они могут оказать давление на правительство страны пребывания в сторону улучшения условий для бизнеса и т. д.

9.5. Международные стратегические альянсы

Рассмотрим международные аспекты стратегических альянсов. Международный стратегический альянс — это соглашение о сотрудничестве между иностранными фирмами, идущее дальше обычных коммерческих соглашений, но не доводящее дело до слияния фирм. Альянс предусматривает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение продукции и другие меры. Международные стратегические альянсы являются средством совместной конкурентной борьбы на мировом рынке для независимых фирм, работающих в одной отрасли, но в разных странах.

Исторически фирмы индустриально развитых стран искали альянса с фирмами менее развитых стран для продвижения своих товаров на их национальный рынок. В последние годы стратегические альянсы создаются для обслуживания целых континентов (например, Европы, восточноевропейских стран и т. д.).

Компании создают стратегические альянсы по трем основным причинам:

- 1) достижение экономии на масштабах производства;
- 2) заполнение пробелов в знаниях по технике, производству, рынку;
- 3) обеспечение доступности зарубежного рынка.

К недостаткам международных стратегических альянсов можно отнести трудоемкую работу по согласованию всех во-

Гл. 9. Стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

просов совместной деятельности, особенностей национальных условий ведения бизнеса, преодолению языкового барьера, недоверия и других проблем.

**Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!**

Г л а в а 1 0 . РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ и СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

10.1. Основы выполнения стратегии

Завершающим этапом стратегического управления, как рассматривалось в главе 3, является реализация стратегии. Если разработка стратегии связана с исследовательской и рыночно-предпринимательской деятельностью, анализом и оценкой инвестиционных проектов, то ее реализация осуществляется путем управления людьми и деловыми процессами, т.е. связана с административно-управленческой деятельностью, а также с управлением инвестиционными и другими проектами. Успешное создание стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции и отрасли, предпринимательского искусства. Успешное выполнение стратегии определяется лидерством, мотивацией, координацией работы людей, а также квалифицированным управлением проектами.

Внедрение стратегии является более сложным и трудоемким управленческим процессом, чем ее разработка. Это связано: 1) с большим кругом управленческих обязанностей; 2) с множественностью решений и проблемой выбора лучшего; 3) с требованиями навыков управления людьми; 4) с необходимостью преодоления их сопротивления переменам; 5) с настойчивостью в реализации инициатив. Выполнение стратегии влечет за собой преобразование стратегического плана компании в конкретные действия, а затем — в результаты. Этот про-

Гл. 10. Реализация стратегии и стратегический контроль

цесс затрагивает всю управленческую команду, а не только старших менеджеров. Если за успешное выполнение стратегии отвечают руководители организации, то сам процесс ее реализации затрагивает каждый элемент организационной структуры, каждого управленца. Существует семь основных задач реализации стратегии:

- 1) создание организационной структуры, способствующей реализации стратегии;
- 2) управление бюджетом и проектами;
- 3) разработка политики компании, механизмов реализации стратегии;
- 4) мотивация сотрудников;
- 5) создание благоприятного климата и организационной структуры;
- 6) использование передового опыта;
- 7) контроль за выполнением стратегии.

Системное решение этих задач может быть обеспечено в рамках программы реализации стратегии, разработанной на основе программно-целевого подхода (глава 6). Одной из важнейших задач, обеспечивающих реализацию стратегии, является приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

10.2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

Организационная структура — это комплекс управленческих и производственных звеньев (элементов) организации (компании), их соподчинение и соединение. Организационная структура каждой компании имеет характерные особенности, отражающие предшествующие структуры, мнение руководства о функциях и системе подчиненности, конкретный набор ключевых факторов успеха, цепочку ценностей, отраслевые особенности и другие факторы.

В 1962 г. в выдающейся работе Альфреда Чендлера «Стратегия и структура» было установлено, что изменения в стратегии организации приводят к возникновению новых административных проблем, которые в свою очередь требуют новой или видоизмененной структуры для успешной реализации новой стратегии.

Таким образом, организационная структура фирмы должна соответствовать реализуемой фирмой стратегии. Для этого необходимо решить четыре основные задачи:

- 1) определить стратегически важные виды деятельности, стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) или производственные звенья;
- 2) установить связи или координацию между видами деятельности;
- 3) определить объем власти (полномочий) каждого подразделения и менеджера;
- 4) определить виды деятельности для передачи их за пределы компании.

Первая задача — выделение стратегически значимых видов деятельности — является основной при построении организационной структуры компании. Наиболее важные виды деятельности должны занять центральное место в структуре управления компанией. Они образуют ядро ее организационной структуры, а менеджеры соответствующих подразделений занимают ключевые позиции в системе управления. Такие подразделения превращаются в центры прибыли. Помимо стратегически важных видов деятельности в структуру включаются вспомогательные и обслуживающие подразделения, которые входят в цепочку ценностей.

Установление связей и координация заключаются в определении места организационных единиц фирмы в иерархической структуре таким образом, чтобы наиболее тесно связанные единицы были подотчетны одному и тому же лицу. Власть менеджеров, занимающих более высокое положение на служебной лестнице, обычно распространяется на большее

число организационных единиц, в результате чего менеджеры осуществляют координацию, интеграцию и кооперацию подчиненных подразделений. В таких структурах исполнительный директор, главный инженер, финансовый директор превращаются в центральные фигуры координации. У компаний, осуществляющих стратегию профильной (родственной) и не-профильной (неродственной) диверсификации, целесообразны такие функции независимых подразделений, как паблик рилейшнз, финансы, информационное обеспечение, пенсионное обеспечение сотрудников и другие.

Определение объема власти менеджеров зависит от степени централизации организационной структуры и иерархического уровня. В сильно централизованных организационных структурах высшее руководство принимает большинство стратегических и организационных решений, ограничивая власть руководителей подразделений. Слабость такой структуры состоит в том, что развивается излишняя бюрократия и затягивается процесс принятия решений. В сильно децентрализованных организационных структурах менеджеры более низкого уровня иерархии имеют возможность действовать по своему усмотрению в рамках предоставленных полномочий. В последние годы отмечается переход от многоуровневых иерархических структур управления к децентрализованным (с меньшим числом уровней управления). Этот процесс базируется на двух принципах:

1) принятие решений должно быть передано на возможно более низкий уровень управления, способный принимать компетентные и своевременные решения;

2) сотрудникам, не занимающим руководящих постов, должно быть предоставлено право обсуждать и решать вопросы, относящиеся к их работе.

Говоря о децентрализации принятия решений, надо иметь в виду исключение из этого правила для диверсифицированных компаний с родственными видами деятельности. В этом

Гл. 10. Реализация стратегии и стратегический контроль

случае преимущества достигаются за счет централизации общих функций, освобождения от дублирования и параллелизма в работе, за счет экономии на масштабах производства.

Четвертая задача — передача видов деятельности за пределы фирмы — означает освобождение от разного рода услуг, которые дешевле приобрести на стороне. Передача нейтральных видов деятельности сторонним организациям дает возможность фирме сконцентрировать усилия и ресурсы на тех звеньях цепочки ценностей, где фирма может стать лучшей в отрасли. Таким образом, организационная структура должна быть приведена в соответствие с изменениями стратегии компании.

10.3. Проектирование систем управления

Организация (компания) как система управления (или кибернетическая система) включает субъект управления (кто управляет, или управляющая подсистема) и объект управления (чем управляют, или управляемая подсистема) — рисунок 22.

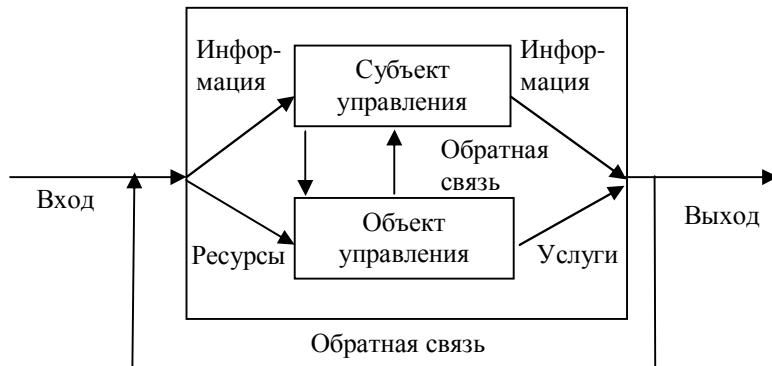


Рис. 22. Организация как система управления

Гл. 10. Реализация стратегии и стратегический контроль

Проектирование систем управления включает прежде всего проектирование организационной структуры.

Существует пять основных типов организационных структур управления и пять способов приведения структуры в соответствие со стратегией (табл. 22).

Таблица 23

Проектирование систем управления

Тип структуры управления	Способ приведения структуры в соответствие со стратегией
1. Функциональная	Функциональная специализация
2. Региональная	Организация по географическому принципу
3. Децентрализованная (линейная)	Создание децентрализованных хозяйственных подразделений
4. Дивизиональная	Выделение бизнес-единиц (бизнес-групп), СЗХ
5. Матричная	Наличие двух ветвей: руководство проектом и руководство функцией

Схемы организационных структур управления приведены в [9]. Каждый из типов организационных структур имеет свои стратегические достоинства и недостатки — наилучшего способа организационного построения не существует.

Функциональная структура была традиционно популярна среди компаний, занимающихся одним видом деятельности. Такая структура удобна в том случае, когда виды деятельности увязаны с выполнением конкретных функций и требуется небольшая координация действий различных отделов. Однако она имеет и недостатки: фрагментация процессов, разногласия между отделами, отсутствие системного подхода, бюрократизация и замедление принятия решений и другие. Организационная структура управления по географическому признаку используется компаниями, работающими на различных географических рынках или обширных территориях. Структуры, ориентированные на бизнес-группы (СЗХ), подходят для компаний, ориентирующихся на связанную (про-

фильную) диверсификацию (диверсификацию в родственные или связанные отрасли). Децентрализованная структура пригодна для компаний с несвязанной (непрофильной) диверсификацией. Матричные структуры используются компаниями, которые нуждаются в раздельном управлении стратегическими объектами (товарами, сегментами рынка, отделами, проектами, венчурными предприятиями), а также в тесной кооперации связанных видов деятельности (функций управления, цепочки ценностей и т. д.). В реальной жизни часто используются модификации и комбинации названных типов оргструктур управления.

По мере того, как фирма превращается из компаний, ведущих один вид деятельности, в комплексное предприятие, ориентирующееся на вертикальную интеграцию или диверсификацию, ее организационная структура развивается от единоличного управления одним менеджером к созданию функциональных отделов, производственных подразделений и децентрализованных бизнес-единиц. Компании, осуществляющие один вид деятельности, обычно тяготеют к функциональной структуре. Фирмы с вертикальной интеграцией концентрируются вокруг производственных подразделений, осуществляющих одну или несколько операций цепочки ценностей. Типичными блоками структуры диверсифицированной компании являются отдельные бизнес-единицы. Каждое хозяйственное подразделение функционирует как центр прибыли. Штаб-квартира обеспечивает выполнение поддерживающих операций для бизнес-единиц.

В современных условиях организационная структура фирмы должна позволять быстро реагировать на изменение потребительских предпочтений и конкурентной среды. Поэтому современные тенденции развития организационных структур характеризуются следующим:

- 1) уменьшение количества уровней управления;
- 2) создание рабочих групп из специалистов разных профессий;
- 3) небольшой штат сотрудников;

- 4) наделение руководителей нижнего звена полномочиями;
- 5) свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали;
- 6) компьютерные технологии;
- 7) нацеленность на результаты, а не процессы управления.

10.4. Стратегический контроль и корректирование

Заключительным этапом стратегического управления является контроль реализации стратегии. Контроль необходим для обнаружения проблем раньше, чем они примут угрожающий характер. Стратегический контроль рассматривается как процесс, состоящий из пяти этапов.

1. Определение сфер контроля: финансы, положение на рынке, производственные процессы и другие.

2. Разработка стандартов или целей совместно со сбалансированной системой показателей, которые должны быть достигнуты к определенному периоду времени. Эти стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. Наиболее легко устанавливаются стандарты для количественно измеряемых величин (объем продаж, уровень затрат, прибыль и т.д.). Стандарты разрабатываются не только для оценки конечных, но и промежуточных результатов и предусматривают величины допустимых отклонений от заданных величин.

3. Оценка результатов функционирования за выделенный период.

4. Сопоставление фактических результатов с установленными стандартами. Принятие решения о допустимости отклонения от принятых стандартов.

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых.

Каждый из этапов стратегического управления требует постоянной оценки и решения: продолжать работу в заданном направлении или вносить изменения. В процессе стратегического управления ничто не является окончательным, всё пре-

терпевает изменения в зависимости от окружающей среды или новых возможностей фирмы. Постоянное появление новых обстоятельств вынуждает вносить корректизы в оценку положения фирмы, ее стратегию, механизм реализации. Стратегический менеджмент — это непрерывный процесс определения миссии, цели, стратегии фирмы, ее реализации, анализа и внесения корректировок. Задача оценки выполнения стратегии и внесения корректировок является одновременно концом и началом цикла стратегического менеджмента.

Корректировки затрагивают иногда частные вопросы, иногда требуют пересмотра всей стратегии фирмы под влиянием значительных внешних или внутренних перемен состояния компании. Для обеспечения своевременных изменений стратегического плана фирмы необходимо создать систему мониторинга (наблюдения), анализа, прогнозирования состояния внешней среды фирмы и внесения корректировок.

10.5. Инвестиционное обеспечение реализации стратегии

Для реализации стратегий компания осуществляет инвестиции.

Инвестиции — это долгосрочные вложения капитала, которые могут осуществляться разными способами, например в ценные бумаги (портфельные), непосредственно в производство и сбыт продукции (прямые, реальные, производственные) и т. д.

Рассмотрим инвестиции, которые производятся фирмой по отношению к своей собственной деятельности. Они финансируются за счет собственных и заемных средств с целью повышения конкурентоспособности (стратегического потенциала) компании (реальные или капиталообразующие инвестиции). Поскольку конкурентоспособность компании определяется внешними факторами (детерминантами национального ромба) и внутренними (стратегический потенциал), то инвестиционная деятельность должна быть направлена, с одной стороны, на создание и усиление положи-

тельного воздействия внешних условий, а с другой — на совершенствование производственной системы фирмы. Поэтому инвестиционная стратегия имеет два направления: инвестирование во внешние условия и внутренние условия фирмы.

Стратегия инвестирования во внешние условия должна быть направлена прежде всего на развитие родственных и поддерживающих (клUSTERов) отраслей, с которыми компания имеет кооперационные связи (в том числе и вертикальную интеграцию), социальной инфраструктуры, факторов производства. Эти инвестиции могут осуществляться в виде долевого участия в проектах, за счет приобретения акций, прямого кредитования, покупки действующих и создания новых компаний и т.д.

Стратегия внутрифирменного инвестирования (инвестирования во внутренние условия) имеет целью развитие стратегического потенциала компании за счет приращения и обновления ресурсов (технических, технологических, пространственных и др.), изменения их структуры. Такие инвестиции, направленные на воспроизводство основных средств, называют также капитальными вложениями, капиталовложениями. Основными источниками капиталовложений являются собственные средства компании (прибыль, амортизационные отчисления) и заемные средства.

Целесообразность инвестиций в ту или иную стратегию фирмы оценивается с учетом правил инвестиционного анализа.

Инвестиции целесообразны, если:

- 1) предприятие получит большую выгоду, чем от хранения денег в банке;
- 2) рентабельность инвестиций превышает темпы инфляции;
- 3) существуют рентабельные проекты с учетом фактора времени и рисков.

Для обоснования стратегии и выбора наиболее эффективных направлений инвестиций подготавливаются инвестиционные проекты, бизнес-планы, технико-экономические обоснования (ТЭО).

Проект — это ограниченное во времени целенаправленное изменение фирмы или ее части с установленными результатата-

ми и рамками расхода средств и ресурсов. Проект направлен на создание или модернизацию физических объектов, технологических процессов на основе специально подготовленной документации.

Технико-экономическое обоснование — это планово-проектный документ для создания и развития промышленных объектов, в котором акцент делается на производственно-технические аспекты проекта. В ряде случаев (обновление действующих производств и других) ТЭО дополняет бизнес-план в технико-производственном аспекте.

Бизнес-план — это план развития (или создания) фирмы, необходимый, во-первых, для освоения новых сфер деятельности, во-вторых, для обновления существующих. Цели его разработки — создание стратегии инвестиционной деятельности и привлечение инвестиций.

Бизнес-план, как и стратегический план организации, охватывает относительно длительный период времени — 2—5 лет. Бизнес-план может рассматриваться как своеобразный стратегический план определенного вида деятельности (проекта). Однако бизнес-план отличается от стратегического плана организации. Во-первых, бизнес-план охватывает не весь комплекс целей, а одну из них; ориентирован только на развитие. Во-вторых, в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга, финансовые и др.) гораздо более конкретизированы, чем в стратегическом плане.

В соответствии с «Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования» (официальное издание, которое утвердили ведомства России — Госстрой, Министерство экономики, Министерство финансов, Госкомпром России) ТЭО является неотъемлемым элементом проекта. Оно включает в себя следующие основные элементы: результаты маркетингового исследования, программу выпуска продукции, обоснование инвестиционных возможностей и сметно-финансовую документацию, технические и технологические решения, вклю-

Гл. 10. Реализация стратегии и стратегический контроль

чающие генеральный план, необходимый состав оборудования, градостроительные и архитектурно-планировочные решения, оценку бюджетной и экономической эффективности проекта и другие.

Бизнес-план содержит следующие основные разделы:

1. Резюме (обзорный раздел).
2. Общее описание компании: наименование, организационно-правовая форма, юридический адрес, размер уставного капитала, учредители и др.
3. Продукция и услуги: описание продукции, получаемой в результате реализации проекта, отличительные качества и др.
4. Маркетинг-план: описание отрасли, анализ рынков сбыта и конкуренции, стратегия маркетинга, система распространения товара, ценообразование и др.
5. Производственный план: производственные мощности, их использование, объемы производства, численность работающих, описание рабочих мест, технологические схемы и т.д.
6. Управление и организация: организационная структура фирмы, руководящий состав, условия оплаты и т. д.
7. Юридический план: правовое обеспечение проекта.
8. Оценка рисков и страхование.
9. Финансовый план: прогноз объемов продаж, доходов и расходов, расчет уровня рентабельности, сроков окупаемости и т. д.
10. Стратегия финансирования: источники инвестиций, сроки поступления и возврата средств и др.

Для подготовки проектов, бизнес-планов используются методы экономической оценки эффективности инвестиционных проектов, анализа денежных потоков и специальные компьютерные программы («Проект-эксперт», «Альт-инвест», «Инвестор» и др.).

10.6. Экономическая эффективность инвестиционных проектов, обеспечивающих реализацию стратегий

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой экономических показателей, определяющих соотношение результатов и затрат, связанных с осуществлением проекта. Они позволяют судить об экономической привлекательности проекта для инвесторов, о преимуществах одних проектов перед другими.

Проекты осуществляются в течение длительного периода времени, иногда несколько лет и требуют сопоставления денежных затрат и результатов с учетом фактора времени (фактора обесценивания денег).

По методу приведения разновременных затрат и результатов показатели делятся на статические, в которых денежные потоки, возникающие в разные моменты времени, оцениваются как равноценные, и динамические, в которых денежные потоки приводятся к единому моменту времени посредством их дисконтирования, обеспечивая сопоставимость разновременных денежных потоков. Методы и показатели экономической оценки проектов приведены на рисунке 23.



Рис. 23 Методы и показатели экономической оценки проектов

Статические методы используются для быстрой и приближенной оценки экономической привлекательности проектов. Они основываются на показателях суммарной прибыли, среднегодовой прибыли, рентабельности инвестиций (простая норма прибыли), периода окупаемости инвестиций.

Суммарная прибыль (Π) определяется как разность совокупных стоимостных результатов и затрат, связанных с реализацией проекта:

$$\Pi = \sum_{t=0}^m (P_t - Z_t),$$

где P_t — стоимостная оценка результатов, полученных в течение интервала времени t ;

Z_t — совокупные затраты в течение интервала времени t ;

t — интервал времени;

m — число интервалов в течение инвестиционного периода.

Среднегодовая прибыль (Π_{cp}) является расчетным показателем, определяющим среднюю величину чистой прибыли, получаемой участником проекта в течение года:

$$\Pi_{cp} = \frac{1}{T} \sum_{t=0}^m (P_t - Z_t),$$

где T — продолжительность инвестиционного периода, лет.

Проект можно считать экономически привлекательным, если эти показатели являются положительными, в противном случае проект — убыточный.

Рентабельность инвестиций (ROI — Return On Investments) дает возможность установить не только прибыльность проекта, но и оценить степень этой прибыльности. Показатель рентабельности инвестиций (простая норма прибыли) опреде-

ляется как соотношение прибыли к вложенным в проект инвестициям:

$$ROI = \frac{\Pi}{I},$$

где Π — прибыль от реализации проекта;

I — начальные инвестиции в проект.

Показатель рентабельности может быть рассчитан по данным одного года реализации проекта (обычно для этого выбирается год, соответствующий реализации проекта на полную производственную мощность), по отдельным годам реализации проекта при различной степени использования производственных мощностей по суммарному или усредненному показателю чистой прибыли.

Период окупаемости инвестиций (PBR — Payback Period) определяет промежуток времени (T_0) от момента начала инвестирования проекта до момента, когда чистый доход от реализации проекта (чистая прибыль и амортизационные отчисления) полностью окупает (компенсирует) начальные инвестиционные вложения в проект:

$$T_0 = \frac{I}{\Pi_0} = \frac{I}{ROI}.$$

Считается, что чем меньше период окупаемости проекта, тем быстрее начальные вложения возвращаются инвестору, тем проект является более привлекательным. Используя данное выражение, можно приблизенно оценить период окупаемости, применив для этого показатель рентабельности инвестиций.

Динамические методы учитывают различную ценность денежных средств, получаемых или затрачиваемых в различные периоды времени. Для соизмерения разновременных денежных потоков используется дисконтирование, т.е. процедура приведения денежных потоков к единому моменту времени. В качестве времени приведения в экономических расчетах

обычно принимается момент, соответствующий началу инвестиционного этапа проекта.

Процедура дисконтирования состоит в умножении величины денежного потока за определенный интервал времени на коэффициент дисконтирования.

Экономическое обоснование дисконтирования строится на предположении, что инвестор, располагающий определенной суммой денежных средств (PV — Present Value), может их вложить в некоторый источник накопления капитала, например, депозитный счет в банке, гарантирующий определенный доход в процентах за год, и через T лет получает доход, рассчитываемый по формуле сложных процентов:

$$FV = PV(1 + d)^T,$$

где d — ставка дисконта;

$(1 + d)^T$ — дисконтный множитель.

Таким образом, сумма PV является для собственника капитала денежным эквивалентом суммы FV через T лет и определяется выражением:

$$PV = \frac{FV}{(1 + d)^T}.$$

Ставка дисконта d устанавливается по наилучшей для инвестора альтернативной форме вложения капитала, от которой инвестор отказывается, вкладывая капитал в рассматриваемый проект. В условиях инфляции ставка дисконта должна быть увеличена на соответствующий индекс инфляции.

В динамических методах оценки экономической эффективности проектов используются показатели текущей стоимости, доходности и рентабельности.

Чистая приведенная стоимость (NPV) основана на определении чистого дисконтированного дохода ($ЧДД$) по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CIF_t}{(1 + d)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{COF_t}{(1 + d)^t},$$

где CIF_t — чистые денежные поступления от проекта в интервале t ;

COF_t — инвестиции и отток денежных средств в интервале t .

Для учета риска, т. е. вероятности получения прибыли, необходимо увеличить ставку дисконта или помножить денежные поступления на соответствующий коэффициент риска.

Чистая стоимость определяет результат от реализации проекта и представляет разницу между совокупным доходом от реализации проекта и инвестициями,ложенными в проект, с учетом фактора времени. Ее положительное значение свидетельствует о целесообразности принятия решения о финансировании проекта.

Индекс доходности (PI — Profitability Index), или ИД, определяется как относительный показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков и инвестиций в проект:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{NCF_t}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+d)^t}},$$

где NCF_t (Net Cash Flow) — чистый денежный поток, разность между реальным притоком и реальным оттоком денежных средств, определяется как ($CIF_t - COF_t$).

Индекс доходности показывает величину прироста прибыли инвестора в расчете на один рубль инвестиций. Если величина индекса больше 1, то проект считается экономически выгодным, в противном случае его следует отклонить.

Внутренняя норма доходности (IRR — Internal Rate of Return), или ВНД, используется для определения внутренней рентабельности проекта, т. е. такой ставки дисконта, при которой дисконтированная стоимость поступлений денежных средств по проекту равна дисконтированной стоимости платежей:

$$\sum_{t=0}^T \frac{CIF_t}{(1 + IRR)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{COF_t}{(1 + IRR)^t}.$$

Проект считается экономически выгодным, если внутренняя рентабельность превышает установленную для данного проекта величину.

Период окупаемости проекта может быть рассчитан с использованием дисконтирования как величина, обратная индексу доходности.

10.7. Стратегия обновления и реинжиниринг

Для эффективного функционирования предприятия, реализации стратегии, повышения конкурентоспособности необходимо периодически обновлять его производственные ресурсы, которые имеют тенденцию морального и физического износа. Обновление производственных ресурсов осуществляется различными способами, отличающимися глубиной их преобразований: путем технического перевооружения, реконструкции и модернизации.

Самые коренные изменения производственных ресурсов связаны с техническим перевооружением. *Техническое перевооружение* — это комплекс мероприятий, направленных на *повышение технического уровня производства* за счет внедрения более совершенной техники, технологии и организации работ в основном и вспомогательном производстве. Менее глобальные изменения предприятия проводятся при реконструкции. *Реконструкция* — преобразование основных средств, техники и технологии на предприятии с целью *повышения уровня и качества выпускаемой продукции, освоения выпуска новых изделий*. Самые незначительные изменения производственного потенциала осуществляются при модернизации.

Модернизация — это усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями, техническими условиями, показателями качества

Гл. 10. Реализация стратегии и стратегический контроль

ства. Модернизируются, в основном, машины, оборудование, технологические процессы.

Способы обновления отличаются масштабами и степенью преобразований (производство в целом; отдельные его участки, линии; отдельные виды оборудования), уровнем затрат и источниками финансирования и последствиями для предприятий.

Проведение масштабных изменений производственного потенциала предприятия требует значительных средств и должно осуществляться на основе стратегии обновления, связанной с общей стратегией компании.

Стратегия обновления направлена на поддержание ресурсов производственной системы в актуальном состоянии с минимальными затратами на основе периодически повторяющихся циклов технического перевооружения или реконструкции предприятия. Для обоснования стратегии обновления необходимо подготовить варианты проведения мероприятий (т. е. ТЭО), включающие:

- периодичность проведения перевооружения или реконструкции в связи с износом ресурсов и прогнозируемыми изменениями внешней среды;
- требуемый объем средств;
- прогнозируемые результаты.

Затем нужно выбрать вариант стратегии, обеспечивающий требуемый уровень конкурентоспособности предприятия с минимальными затратами. Методическую схему выбора стратегии обновления можно пояснить при помощи рисунков 24 и 25.

На рисунке 24 изображена последовательность осуществления технических изменений (технического перевооружения или реконструкции) производства и затраты на ее проведение, а также затраты на ремонт и техническое обслуживание оборудования в период между изменениями (межреконструкционный период).

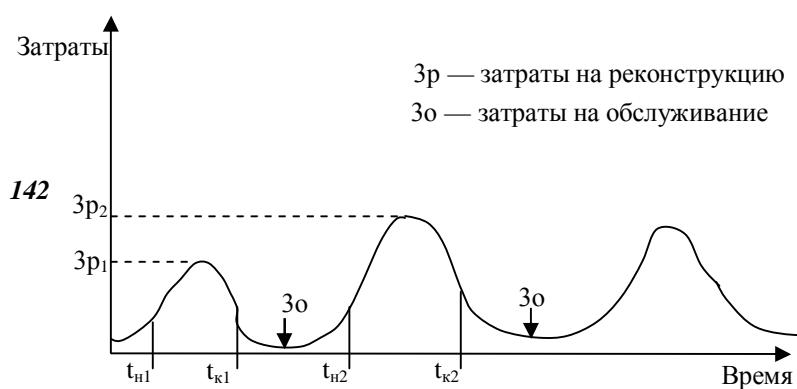


Рис. 24. Стратегия обновления и затраты

Из рисунка 24 видно, что пики затрат связаны с периодами технического обновления ($t_{h1} - t_{k1}$, $t_{h2} - t_{k2}$), а в период между ними затраты на обслуживание значительно ниже. Однако чем продолжительней межреконструкционный период ($\Delta T_j = t_{h2} - t_{k1}$), тем выше затраты на техническое обслуживание и его последующее обновление. Поэтому цель стратегии обновления состоит в том, чтобы минимизировать суммарные затраты на реконструкцию и обслуживание основных фондов фирмы за длительный период времени и обосновать оптимальный период между реконструкциями (рис. 25).

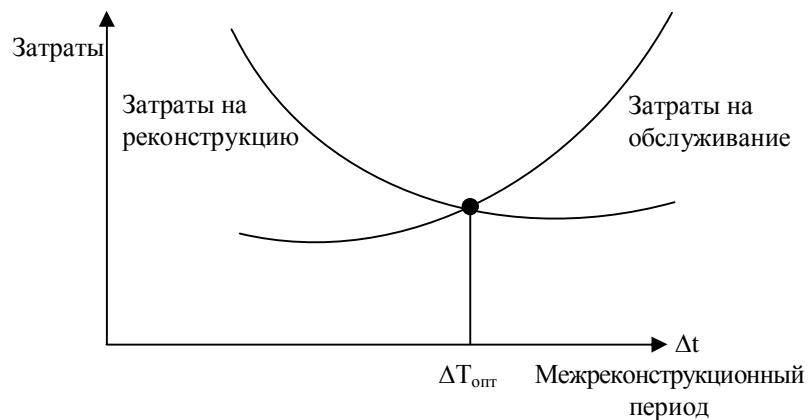


Рис. 25. Определение оптимального
межреконструкционного периода

В последнее время в теории и практике менеджмента используется новая концепция обновления фирмы — реинжиниринг бизнес-процессов (РБП).

Она основывается на следующих постулатах.

1. Для достижения резких, скачкообразных улучшений деятельности компании необходима система шагов, бизнес-процессов, обеспечивающих интеграцию видов деятельности по одному объекту, например «разработка продукта»: от требований к нему — к готовому продукту; или «продажа: от заявки — к выполненному заказу».

2. Реинжиниринг включает два основных этапа: обратный реинжиниринг (инжиниринг существующего бизнеса) и прямой инжиниринг (инжиниринг нового бизнеса).

Первый этап сведен со стратегическим анализом внешней и внутренней среды: выполняется исчерпывающий анализ существующей деятельности и положения фирмы на рынке, всех видов стратегий, определяются сильные и слабые стороны компании. На втором этапе предпринимаются попытки найти совершенно новый способ реконструирования существующего бизнеса на основе новых технических достижений, методов организации бизнес-процессов для кардинального улучшения деятельности.

3. В качестве инструментов РБП используется имитационное моделирование, объекто-ориентированное программирование, CASE-технологии и другие. Базовой методологией реинжиниринга признан объектно-ориентированный подход, который может реализоваться в виде потоковых диаграмм.

Реинжиниринг как новая концепция управления, основанная на инновационном подходе (поиске нетривиальных решений по достижению стратегических целей), позволяет выработать рациональную инвестиционную стратегию фирмы.

Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основная

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
3. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
4. *Горемыкин В.А., Богомолов О.А.* Экономическая стратегия предприятия: Учебник для вузов. — М.: Филинъ, Рилант, 2001.
5. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 (2000).
6. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995 (2000).
7. *Шеховцева Л.С.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — Калининград: Изд-во КГУ, 2001.
8. *Шеховцева Л.С.* Стратегический менеджмент: Методические рекомендации по выполнению курсовых работ / Калинингр. ун-т. — Калининград, 1998.
9. *Шеховцева Л.С.* Стратегический менеджмент: Методические указания по выполнению контрольных заданий / Калинингр. ун-т. — Калининград, 1997.

2. Дополнительная

10. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: ЦЭМ, 1996.
11. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Гардарика, 1998.
12. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
13. *Ефремов В.С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. — М.: Финпресс, 2001.
14. *Иванов В.В., Коробова А.Н.* Муниципальный менеджмент: Справочное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.
15. Ивченко В.В. Программно-стратегическое развитие региона: Монография. — Калининград: Изд-во КГУ, 2003.

Список рекомендуемой литературы

16. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Филинъ, 1997.
17. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб.: Наука, 1996.
18. Лопухин М.М. ПАТТЕРН — метод планирования и прогнозирования научных работ. — М.: Советское радио, 1971.
19. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
20. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования. Официальное издание. Утв.: Госстрой России, Министерство экономики и торговли РФ, Министерство финансов РФ, Госкомпром России от 31. 03. 94 г. № 7—12/47. — М., 1994.
21. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000.
22. Портнер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993.
23. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 1997.
24. Регионы России. Социально-экономические показатели 2002: Стат. сб. / Госкомстата России. — М., 2003.
25. Регионы России. Социально-экономические показатели 2003: Стат. сб. / Госкомстата России. — М., 2004.
26. Теория статистики /Под ред. Г.Л. Громыко. — М.: ИНФРА-М, 2000.
27. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина. — М.: ИНФРА-М, 2002.
28. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие — М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997.
29. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: Факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 4. — С. 11—16.
30. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 6. — С. 34—40.
31. Шеховцева Л.С. Управляемое развитие региона: стратегическое целеполагание: Монография. — Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2005.

Список рекомендуемой литературы

-
32. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. — М.: Акалис, 1996.
33. Subhash Jain. Marketing Planning and Strategy. — South Western, 1993.

Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!

Приложение 1

**Оценка конкурентоспособности организации
на примере региона***

Конкурентоспособность относится к оценочным показателям и носит многогранный характер. Поэтому ее оценка может выполняться в различных аспектах, на основе разных показателей в зависимости от решаемых задач: как факторная, так и результатная, как текущая, так и стратегическая. Рассмотрим результатную оценку конкурентоспособности региона в стратегическом аспекте.

Стратегическая конкурентоспособность определяет перспективы развития экономики региона и учитывает не только уровень его развития, уровень жизни населения, но и инвестиционную привлекательность региона, инновационную активность предприятий и другие характеристики.

Для оценки конкурентоспособности возможно использование различных методов, построенных на основе статистических показателей, экспертных оценок, рангов, смешанных показателей.

В предлагаемой методике оценки стратегической конкурентоспособности региона использован смешанный метод на основе агрегатного индекса или аддитивной функции:

$$K_j = \sum_{i=1}^n P_{ij} c_i, \quad (1)$$

где K_j — оценка конкурентоспособности региона;

P_{ij} — индикаторы или рейтинги, определяющие конкурентоспособность региона;

c_i — удельные веса индикаторов или показателей;

i — индекс индикатора (показателя);

j — индекс региона.

Конкурентоспособность региона определяется как коэффициент, рассчитанный на основе рейтинговых оценок индикаторов региона, взвешенных по их значимости.

Системный подход к построению агрегатных индексов (показателей), аддитивных функций оценки конкурентоспо-

* Выполнен совместно с аспиранткой И.И. Каряевой.

собности региона можно реализовать на основе метода анализа иерархий (рис.).



Рис. «Дерево целей» оценки стратегической конкурентоспособности региона

Для оценки стратегической конкурентоспособности региона (K_j^c) предлагаются четыре группы индикаторов:

$$K_j^c = Y_j \cdot c_1 + I_j \cdot c_2 + N_j \cdot c_3 + D_j \cdot c_4, \quad (2)$$

где Y_j — индикатор уровня жизни населения;

I_j — индикатор инвестиционной привлекательности региона;

N_j — индикатор инновационной активности региона;

D_j — индикатор уровня развития региона;

c_i — вес каждого индикатора.

В свою очередь каждый индикатор определяется набором группы показателей, взвешенных рейтинговыми оценками.

Так, индикатор уровня жизни населения рассчитывается по следующей формуле:

$$Y_j = PC_j \cdot b_1 + G_j \cdot b_2 + L_j \cdot b_3, \quad (3)$$

где PC_j — рейтинг региона по покупательной способности населения выражается как процент среднемесячного дохода населения, который тратится на приобретение минимально необходимого набора продуктов и услуг (одинакового для всех регионов);

G_j — рейтинг региона по доле населения, живущего ниже прожиточного минимума;

L_j — рейтинг региона по уровню безработицы;

b_i — вес каждого из показателей.

Индикатор инвестиционной привлекательности региона можно рассчитать по формуле

$$I_j = Ip_j \cdot a_1 + Ir_j \cdot a_2 + Iq_j \cdot a_3 + Q_j \cdot a_4, \quad (4)$$

где Ip_j — рейтинг региона по инвестиционному потенциалу региона;

Ir_j — рейтинг региона по инвестиционному риску;

Iq_j — рейтинг региона по реальным объемам инвестиций;

Q_j — рейтинг региона по удельному весу убыточных предприятий;

a_i — вес каждого из показателей.

Индикатор инновационной активности региона рассчитывается по формуле 5

$$N_j = A_j \cdot n_1 + 3_j \cdot n_2 + \Pi_j \cdot n_3 + 3T_j \cdot n_4, \quad (5)$$

где A_j — рейтинг региона по числу инновационно-активных предприятий;

3_j — рейтинг региона по внутренним затратам на исследования и разработки относительно показателя Российской Федерации;

Π_j — рейтинг региона по количеству патентных заявок и выдаче охранных документов на 1 тыс. жителей региона;

$3T_j$ — рейтинг региона по удельному весу затрат на технологические инновации в стоимости отгруженной продукции;

n_i — вес каждого из показателей.

Индикатор уровня развития региона рассчитывается по формуле 6

$$D_j = R\Pi_j \cdot d_1 + T_j \cdot d_2 + D\Upsilon_j \cdot d_3 + P_j \cdot d_4 + I\Pi_j \cdot d_5, \quad (6)$$

где $R\Pi_j$ — рейтинг региона по ВРП на душу населения;

T_j — рейтинг региона по среднегодовому темпу роста ВРП (за несколько последних лет);

$D\Upsilon_j$ — рейтинг региона по доле сферы услуг в ВРП (средний за несколько последних лет);

P_j — рейтинг региона по уровню рентабельности активов организаций промышленности;

$I\Pi_j$ — рейтинг региона по объему инновационной продукции по степени новизны;

d_i — вес каждого из показателей.

Предложенная методика была апробирована при расчете конкурентоспособности Калининградской области относительно регионов Северо-Западного федерального округа (табл. 1). Итоговые коэффициенты конкурентоспособности определены по формуле 2 путем взвешивания рангов регионов по четырем индикаторам: уровня жизни (Y); инвестиционной привлекательности (I); инновационной активности региона (N); уровня развития региона (D).

Для расчета этих индикаторов (формулы 3—6) использовались статистические показатели [24; 25] и экспертные оценки весов (табл. 2, 3). Состав показателей определяется как экономическим содержанием, так и наличием информации.

Приложение 1

Приложение 1

Приложение 1

Предлагаемая методика оценки стратегической конкурентоспособности регионов основана на рейтинговых оценках четырех индикаторов (Y , I , N , D), поэтому регион, набравший меньшее значение такой оценки (K), считается более конкурентоспособным (табл. 1).

Структура расчетов позволяет анализировать также влияние всех составляющих показателей. Относительно слабым местом такой методики является наличие весов, определяемых эксперты путем.

Сравнение результатов расчетов, полученных по рассмотренной методике оценки стратегической конкурентоспособности (назовем ее YIND) и некоторым другим методикам, показывает, что они не противоречат друг другу. Акцент в нашей методике на стратегическом аспекте конкурентоспособности благодаря учету инновационных факторов и уровней развития региона позволяет выделить возможности перспективного развития регионов.

Анализ конкретных результатов расчетов позволяет сделать выводы по каждому региону. Например, Калининградская область имеет стратегические конкурентные позиции чуть ниже среднего уровня по сравнению с остальными регионами Северо-Западного федерального округа. Коэффициент конкурентоспособности равен 5,685; шестой ранг среди девяти регионов. По показателю конкурентоспособности регион уступает Санкт-Петербургу, Ленинградской, Вологодской, Мурманской областям и Республике Коми. Опережает Архангельскую и Новгородскую области, Республику Карелию.

Исследование позволило выявить, что, с одной стороны, Калининградская область имеет достаточно высокие показатели инновационной активности, что свидетельствует о хороших стратегических перспективах развития экономики региона. С другой стороны, у региона достаточно слабые позиции по показателям уровня жизни населения, что сви-

детельствует о необходимости проведения активной социальной политики со стороны региональных властей. Показатели уровня развития региона, как и инвестиционной привлекательности, имеют среднее значение, что говорит о том, что необходимо сохранять существующий темп развития экономики региона с целью привлечения все большего количества реальных инвестиций.

В целом уровень конкурентоспособности Калининградской области можно оценить как средний. Для достижения лучших показателей необходимо совершенствование либо разработка новой активной стратегии региона с приоритетами инновационных и высокотехнологичных отраслей промышленности, сотрудничества с зарубежными странами и российскими регионами.

Нужны книги, помочь в написании диссертаций, дипломных и курсовых работ?
www.InetLib.Ru - Ваш помощник в образовании!

Приложение 2

Перспективы рыночных стратегий

Стратегия и охват рынка

A. Стратегия на одном рынке.

Определение: концентрация усилий на одном сегменте.

Цель: найти сегмент, который в данный момент не занят или обслуживается недостаточно.

Требования: а) несмотря на трудности, работать исключительно на этом рынке. б) избегать конкуренции с успешными компаниями, укоренившимися на этом рынке

Ожидаемые результаты: а) низкие затраты; б) высокие прибыли.

B. Стратегия работы на нескольких рынках.

Определение: работа на нескольких четко обозначенных рынках.

Цель: снизить риск, возникающий в результате работы на одном рынке.

Требования: а) осторожный выбор сегментов работы; б) избегать конфронтации с компаниями, работающими только на этом рынке.

Ожидаемые результаты: а) высокий объем продаж; б) охват большей доли рынка.

B. Тотальная рыночная стратегия.

Определение: обслуживание всего рынка путем продаж различных товаров в различных сегментах.

Цель: осуществлять конкуренцию на глобальном международном рынке.

Требования: а) в разных сегментах применять различные сочетания цены, продукта, рекламы и стратегий поставок; б) высшее руководство компании должно быть готово к работе на глобальном рынке; в) сильная финансовая позиция.

Ожидаемые результаты: а) высокий коэффициент роста; б) большая доля на рынке.

Стратегия и рыночная география

A. Стратегия на местном рынке.

Определение: концентрация усилий на рынке, который находится в зоне непосредственной доступности.

Цель: контролировать бизнес.

Требования: а) хорошая репутация в данной местности; б) учет требований рынка.

Ожидаемые результаты: а) краткосрочные успехи; б) необходимость дальнейшего расширения.

B. Стратегия работы на региональном рынке.

Определение: работа на рынках, расположенных в пределах двух-трех или нескольких субъектов федерации или областях.

Цель: снизить риск, возникающий в связи с работой на одном местном рынке; сохранять централизованный контроль.

Требования: а) намерение руководства расширяться; б) ресурсы; в) физическая возможность удовлетворить потребностям всего региона (логистика).

Ожидаемые результаты: а) высокий объем продаж; б) охват большей доли рынка; в) взаимодействие с конкурентами.

B. Стратегия работы на национальном рынке.

Определение: работа на национальном уровне.

Цель: развивать компанию.

Требования: а) приверженность руководства компании поставленным целям; б) капитальные инвестиции; в) готовность рисковать.

Ожидаемые результаты: а) высокий коэффициент роста; б) высокие объемы рыночных инвестиций; в) увеличение прибыли.

Г. Стратегия работы на международных рынках.

Определение: работа за границами государства регистрации.

Цель: поиск возможностей, выходящих за рамки национального бизнеса.

Требования: а) приверженность руководства компании поставленным целям; б) капитальные ресурсы; в) понимание международных рынков.

Ожидаемые результаты: а) высокий коэффициент роста; б) высокие объемы рыночных инвестиций; в) увеличение прибыли.

Стратегии входа на рынок

A. Проникновение на рынок на стадии формирования рынка.

Определение: вход на рынок до того, как это сделают другие.

Цель: получить конкурентное превосходство, которого будет трудно достичь другим компаниям.

Требования: а) желание и способность рисковать, б) техническая компетенция; в) умение бороться за лидирующее положение; г) агрессивная реклама; д) формирование спроса; е) осторожная оценка сильных сторон.

Ожидаемые результаты: а) сокращение затрат путем увеличения опыта; б) рост доли на рынке; в) увеличение прибыли.

B. Стратегия раннего проникновения на рынок.

Определение: вход на рынок непосредственно после лидера.

Цель: предотвратить формирование одного сильного лидера на рынке.

Требования: а) превосходные знания о рыночных стратегиях; б) широкая ресурсная база; в) желание бросить вызов существующему лидеру.

Ожидаемые результаты: а) высокий коэффициент роста; б) увеличение доли на рынке; в) рост прибыли.

B. Стратегия позднего входа на рынок (по Лаггарду).

Определение: выход на рынок к концу периода роста или на стадии зрелости. Существуют две модели для осуществления подобного подхода: 1) имитатор — вход на рынок с уже существующим продуктом; 2) инициатор — вход на рынок с новыми рыночными стратегиями.

Цель: имитатор — занять сегмент рынка, где уделяется наименьшее внимание торговым маркам; инициатор — выполнять требования рынка лучше конкурентов..

Требования: имитатор — а) способность к проведению исследования рынка; б) производственные мощности; инициатор — а) способность к проведению исследования рынка; б) способность к разработке новых нестандартных маркетинговых стратегий.

Ожидаемые результаты: имитатор — увеличение краткосрочной прибыли; инициатор — а) определение новых приоритетов для этого рынка; б) увеличение прибыли; в) возможности дальнейшего роста.

Стратегия активности

A. Агрессивная стратегия.

Определение: агрессивная борьба с возникающими трудностями путем применения различных стратегий разработки продукции, ценовой политики, рекламы и поставок.

Цель: любой ценой защитить свое положение на рынке.

Требования: а) оптимальная работа с учетом экономики масштабов в том, что касается рекламы, поставок или положения на рынке; б) отказ мириться с существующим положением дел; в) большая ресурсная база; г) способность и желание рисковать.

Ожидаемые результаты: а) высокий коэффициент роста; б) рост доли на рынке; в) рост прибыли.

B. Среднеагgressивная стратегия.

Определение: поддержка определенного уровня интереса на рынке.

Цель: сохранить текущее положение дел.

Требования: удовлетворить потребителя.

Ожидаемые результаты: достаточный уровень прибыли.

B. Неагрессивная стратегия.

Определение: мимолетный интерес к данному конкретному рынку.

Цель: работать на периферии рынка.

Требования: избегать долгосрочных инвестиций.

Ожидаемые результаты: сохранение текущего положения дел — отсутствие роста по любым показателям.

«Революционные» стратегии

A. Демаркетинг.

Определение: подавление спроса всех покупателей или определенной группы покупателей к товару (на время или на постоянной основе).

Цель: сохранить расположение покупателей во время сокращения поставок.

Требования: а) мониторинг временных требований покупателей; б) рациональная поставка продукта; в) отделение покупателей с явной необходимостью в товаре от покупателей, которые непосредственно в товаре не нуждаются; г) поиск новых предложений для удовлетворения тех же потребностей.

Ожидаемые результаты: а) увеличение прибыли; б) увеличение доверия покупателей.

Б. Сокращение маргинальных рынков.

Определение: отсеивание рынков с низким оборотом.

Цель: направление инвестиций на рынки роста.

Требования: а) получить полноценные сведения о выбранных рынках; б) сконцентрировать на этих рынках все усилия; в) разработать уникальные стратегии, подходящие только для этих рынков.

Ожидаемые результаты: а) долгосрочный рост; б) увеличение прибыли от инвестиций; в) уменьшение рыночной доли.

В. Ключевые рынки.

Определение: концентрировать усилия на определенных рынках.

Цель: обслуживать эти рынки максимально полно.

Требования: а) узнать все о выбранных рынках; б) сконцентрировать на них все усилия; в) разработать для них уникальные стратегии.

Ожидаемые результаты: а) увеличение доли на рынке; б) рост прибыли.

Г. «Сбор урожая».

Определение: намеренное снижение доли рынка после лидера.

Цель: генерировать дополнительный денежный поток; б) увеличить краткосрочную прибыль; в) избежать потери доверия.

Требования: высокая доля на рынке.

Ожидаемые результаты: снижение объема продаж при увеличении дохода.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Стратегические проблемы развития производства и стратегический менеджмент	7
1.1. Эволюция проблем производства и развитие систем управления: переход к стратегическому менеджменту	7
1.2. Содержание основных понятий, характеризующих эволюцию систем управления: «оперативное планирование», «долгосрочное планирование», «стратегическое планирование», «стратегическое управление»	12
1.3. Стратегическое управление и стратегия	16
1.4. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой	20
Глава 2. Конкурентоспособность фирмы в современных условиях	23
2.1. Конкурентоспособность фирмы: конкурентные преимущества и факторы	23
2.2. Современные факторы формирования конкурентоспособности фирмы: организационные инновации и ключевые компетенции	26
2.3. Оценка конкурентоспособности фирмы	29
Глава 3. Фирма как объект стратегического управления и изучения	32
3.1. Фирма как субъект экономики и объект стратегического управления	32
3.2. Экономико-правовая характеристика фирмы	34

3.3. Фирма как производственная система	36
3.4. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы фирмы	38
3.5. Фирма как организация	40
3.6. Организационная среда фирмы, микро- и макросреда	41
3.7. Процесс стратегического управления: функции и этапы	43
Глава 4. Стратегический анализ внутренней среды фирмы и оценка ее положения на рынке	48
4.1. Анализ стратегических показателей деятельности компании	48
4.2. Оценка ключевых факторов успеха	49
4.3. SWOT-анализ (ССВУ-анализ)	50
4.4. Анализ издержек и внутренней цепочки ценностей.....	52
4.5. Оценка конкурентной силы фирмы	55
Глава 5. Стратегический анализ внешней среды фирмы	58
5.1. Анализ основных экономических показателей отрасли	58
5.2. Анализ конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера	61
5.3. Движущие силы отрасли	64
5.4. Оценка конкурентных позиций компаний отрасли. Модель (карта) стратегических групп ..	66
5.5. Оценка стратегий конкурентов	68
5.6. Оценка привлекательности отрасли (рынка) по уровню прибыли	70
Глава 6. Формирование системы стратегических целей и показателей. Программно-целевой метод	72
6.1. Стратегические глобальная и локальные цели	72
6.2. Цели и системы сбалансированных показателей фирмы	73

6.3. Программно-целевой метод управления: этапы и оценка целей	75
Глава 7. Система стратегий: деловая, функциональная, операционная	83
7.1. Система стратегий и их классификация. Пирамида стратегий Томпсона — Стрикленда	83
7.2. Деловая стратегия. Матрица конкурентных преимуществ М. Портера и базовые стратегии конкуренции: низких издержек, дифференциации, фокусирования	85
7.3. Функциональные стратегии. Маркетинговая стратегия	87
7.4. Операционные стратегии	90
Глава 8. Выбор стратегических альтернатив. Корпоративная стратегия	91
8.1. Совокупность альтернативных стратегий. Стратегии стабилизации, сокращения и роста.....	91
8.2. Система стратегий интенсивного роста и интеграции	93
8.3. Стратегия диверсификации и корпоративная стратегия	96
8.4. Матричный анализ диверсифицированной компании	98
Глава 9. Стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Стратегии конкуренции на международных рынках	102
9.1. Основные направления и особенности ВЭД компаний	102
9.2. Многонациональная и глобальная стратегии	103
9.3. Основные виды международных стратегий	105
9.4. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество	106
9.5. Международные стратегические альянсы	108

Глава 10. Реализация стратегии и стратегический контроль	109
10.1. Основы выполнения стратегии	109
10.2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	110
10.3 Проектирование систем управления	113
10.4. Стратегический контроль и корректирование	116
10.5. Инвестиционное обеспечение реализации стратегии.....	117
10.6. Экономическая эффективность инвестиционных проектов, обеспечивающих реализацию стратегий.....	120
10.7. Стратегия обновления и реинжиниринг.....	126
Список рекомендуемой литературы	130
Приложение 1. Оценка конкурентоспособности организации на примере региона	132
Приложение 2. Перспективы рыночных стратегий	141

CONTENTS

Introduction.....	5
Chapter 1. Strategic problems of development of manufacture and strategic management	7
1.1. Evolution of problems of manufacture and development of control systems: transition to strategic management	7
1.2. The contents of the basic concepts describing evolution of control systems: «operational planning», «long-term planning», «strategic planning», «strategic management»	12
1.3. Strategic management and strategy.....	16
1.4. An estimation of instability of an environment and a choice of a control system of firm	20
Chapter 2. Competitiveness of firm in modern conditions ...	23
2.1. Competitiveness of firm: competitive advantages and factors	23
2.2. Modern factors of formation of competitiveness of firm: organizational innovations and key the competence	26
2.3. An estimation of competitiveness of firm	29
Chapter 3. Firm as object of strategic management and studying	32
3.1. Firm as the subject of economy and object of strategic management	32
3.2. The economic — legal characteristic of firm	34
3.3. Firm as industrial system	36
3.4. Strategic potential and strategic resources of firm	38
3.5. Firm as the organization	40
3.6. The organizational environment of firm, micro- and macroenvironment	41

3.7. Process of strategic management: functions and stages	43
Chapter 4. The strategic analysis of the internal environment of firm and an estimation of its position in the market	48
4.1. The analysis of strategic parameters of activity of the company	48
4.2. An estimation of key factors of success	49
4.3. The SWOT-analysis	50
4.4. The analysis of costs and an internal chain of values	52
4.5. An estimation of competitive force of firm	55
Chapter 5. The strategic analysis of an environment of firm	58
5.1. The analysis of the basic economic parameters of branch	58
5.2. The analysis of the competitive environment. Model of five forces of a competition of M. Porter	61
5.3. Driving forces of branch	64
5.4. An estimation of competitive positions of the companies of branch. Model (map) of strategic groups	66
5.5. An estimation of strategy of competitors	68
5.6. An estimation of appeal of branch (market) on a profit level	70
Chapter 6. Formation of system of the strategic purposes and parameters. Program-target method	72
6.1. Strategic global and the local purposes	72
6.2 The purposes and systems of the balanced parameters of firm	73
6.3. Program-target method of management: stages and an estimation of the purposes	75
Chapter 7. System of strategy: business, functional, operational	83
7.1. System of strategy and their classification. A pyramid of strategy Thompson — Stricklend	83
7.2. Business strategy. A matrix of competitive advantages of M. Porter and base strategy of a competition: low costs, differentiation, focusing	85

7.3. Functional strategy. Marketing strategy	87
7.4. Operational strategy	90
Chapter 8. A choice of strategic alternatives.	
Corporate strategy	91
8.1. Set of alternative strategy. Strategy of stabilization, reduction and growth	91
8.2. System of strategy of intensive growth and integration	93
8.3. Strategy diversification and corporate strategy	96
8.4. The matrix analysis diversification the companies ...	98
Chapter 9. Strategy of foreign trade activities (foreign trade activities). Strategy of a competition in the international markets	102
9.1. The basic directions and features of foreign trade activities of the company	102
9.2. Multinational and global strategy	103
9.3. The basic kinds of the international strategy	105
9.4. Global strategy and competitive advantage	106
9.5. The international strategic alliances	108
Chapter 10. Realization of strategy and the strategic control ...	109
10.1. Bases of performance of strategy	109
10.2. Reduction of organizational structure conformity with strategy	110
10.3. Designing control systems	113
10.4. The strategic control and a correcting	116
10.5. Investment maintenance of realization of strategy...	117
10.6. Economic efficiency of investment projects, strategy providing realization.....	120
10.7. Strategy of updating and reengineering	126
The list of the recommended literature	130
The appendix 1. Estimation of competitiveness of the organization by the example of region....	132
The appendix 2. Perspectives of Market strategies.....	141

Таблица 1

Эволюция проблем развития производства и эволюция систем управления

Эпоха (этап) развития производства	Основные характеристики			Господствующая система управления
	Внешняя среда	Основной фактор развития	Состояние предприятия	
1. Массового производства	Стабильная	«Диктат» производителя	Закрытая система	Оперативное планирование (управление)
2. Массового сбыта	Динамичная	«Диктат» покупателя	Частично открытая система	Долгосрочное планирование
3. Постиндустриальная	Нестабильная с угрожающим характером	«Диктат» качества жизни	Открытая система	1. Стратегическое планирование 2. Стратегическое управление компанией
4. Интеллектуальная (прогноз): Для развитых стран Запада («золотой миллиард»)	Относительно стабильная	Двойные стандарты: мораль и интеллект для «своих», диктат — для «чужих»	Открытая, формирующая среду	Системное стратегическое управление на всех уровнях: — макроэкономики — мезоэкономики — микроэкономики
Для остальных стран	Стабильно угрожающая	«Диктат» качества жизни для остальных стран	Открытая	

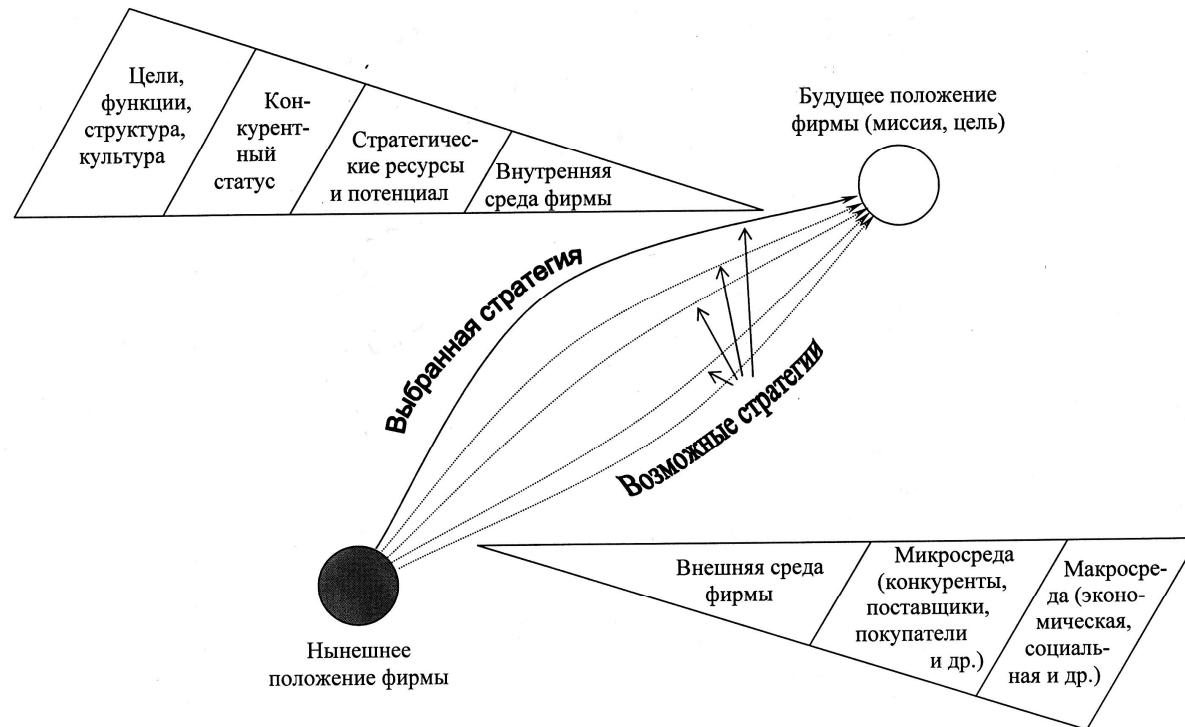


Рис. 3. Схема содержания понятия «стратегия»

Таблица 3

Оценка нестабильности внешней среды

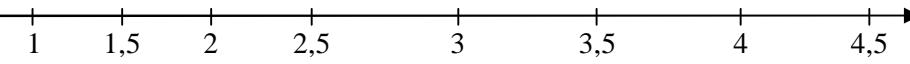
Характеристика внешней среды	Реакция на изменения			
	Контроль	Экстраполяция	Прогнозирование	Творчество, экспертные оценки
Привычность событий	Привычные	В пределах прошлого опыта	Неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом	Неожиданные и совершенно новые
Темп изменений (по сравнению с реакцией фирмы)	Медленней, чем реакция фирмы	Сравнимый, с реакцией фирмы		Быстрей, чем реакция фирмы
Предсказуемость будущего	Предсказуемо по аналогии с прошлым	Предсказуемо путем экстраполяции	Предсказуемы серьезные проблемы и новые возможности	Частичная предсказуемость по слабым сигналам. Непредсказуемые изменения
Шкала нестабильности				
Тип системы управления	Оперативное планирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление

Таблица 6

Матрица стратегических ресурсов фирмы

Составляющие стратегического потенциала фирмы	Ресурсы фирмы						
	Технические	Технологические	Кадровые	Пространственные	Организационные	Информационные	Финансовые
Способность к макроэкономическому анализу и прогнозированию ситуации в стране и за ее пределами							
Способность к своевременному выявлению потребностей потенциальных покупателей							
Способность к анализу и прогнозированию экономической конъюнктуры рынков							
Способность к выдвижению и реализации конкурентоспособных идей в области конструирования, технологий и организации производства товаров и услуг, продвижения их на рынок							
Способность к поддержанию конкурентного статуса фирмы и ее независимости от конъюнктуры рынков							
Способность обеспечивать внутреннюю гибкость производственной техники, технологии и других ресурсов							
Способность изменять организационную структуру и т. д.							



Рис. 10. Цепочка ценностей компании

Таблица 12

**Пример невзвешенной (взвешенной) оценки
конкурентной силы фирмы (шкала оценок: 1 — очень плохо,
10 — очень хорошо), в числителе — невзвешенная оценка;
в знаменателе — взвешенная**

КФУ	Компания ABC	Конкуренты				Вес факторов
		1	2	3	4	
Качество товаров	8/0,8	5/0,5	10/1,0	1/0,1	6/0,6	0,10
Репутация фирмы	8/0,8	7/0,7	10/1,0	1/0,1	6/0,6	0,10
Производственные возможности	2/0,2	10/0,1	4/0,4	5/0,5	1/0,1	0,10
Технологические навыки	10/0,50	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,4	0,05
Сбытовая сеть	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25	1/0,05	0,05
Маркетинг (реклама)	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25	1/0,05	0,05
Финансовое положение	5/0,5	10/0,1	7/0,7	3/0,3	1/0,1	0,1
Издержки по сравнению с конкурентами	5/1,75	10/3,5	3/1,05	1/0,35	4/1,4	0,30
Обслуживание клиентов	5/0,75	7/1,05	10/0,15	1/0,15	4/1,6	0,15
Общая невзвешенная оценка (рейтинг фирмы)	61/2	58/3	71/1	25/3	32/4	—
Общая взвешенная оценка (рейтинг фирмы)	6,2/3	8,2/1	7,0/2	2,1/5	2,9/4	1,00

Таблица 13

Анализ основных экономических показателей отрасли (на примере производства серной кислоты)

Показатель	Величина или характеристика
1. Размеры рынка: годовой объем продаж годовой объем производства	12—15 млрд руб. (400—500 млн дол.) 4 млн т
2. Темп роста рынка	2—3 % в год
3. Число конкурентов и их относительные размеры	Около 30 компаний со 110 предприятиями и общей производственной мощностью 4,5 млн т. Доли компаний: 3—15 %.
4. Количество покупателей и их финансовые возможности	Около 2 тыс. фирм, большинство в химической отрасли. Финансовые возможности средние
5. Характеристика вертикальной интеграции: «вперед» или «назад»	Смешанная
6. Направление и темпы технологических изменений	Изменения в ассортименте продукции, 1—2 новых вида в год; темпы изменения технологии медленные
7. Легкость вхождения в отрасль и выхода из нее	Умеренные трудности, первоначальный капитал 450 млн руб. (15 млн дол.)
8. Характеристика продукции: дифференцированная или стандартизированная	Высокостандартизированная продукция
9. Возможность экономии на масштабах производства, транспортировке, маркетинге и т. д.	Умеренная возможность, все компании имеют примерно одинаковые затраты. Возможна экономия на транспортных издержках
10. Влияние загруженности производственных мощностей на уровень издержек	Влияние значительное: при загруженности ниже 90 % издержки значительно возрастают. Существующая загрузка производственных мощностей: 90—100 %
11. Характеристика капитальных вложений в отрасли	Капиталовложения осуществляются на среднем уровне, около 1,5 млн руб. (50 млн дол.) в год
12. Доходность (рентабельность) отрасли	Рентабельность на среднем уровне, сильно зависит от спроса
13. Стадия жизненного цикла отрасли	Зрелость

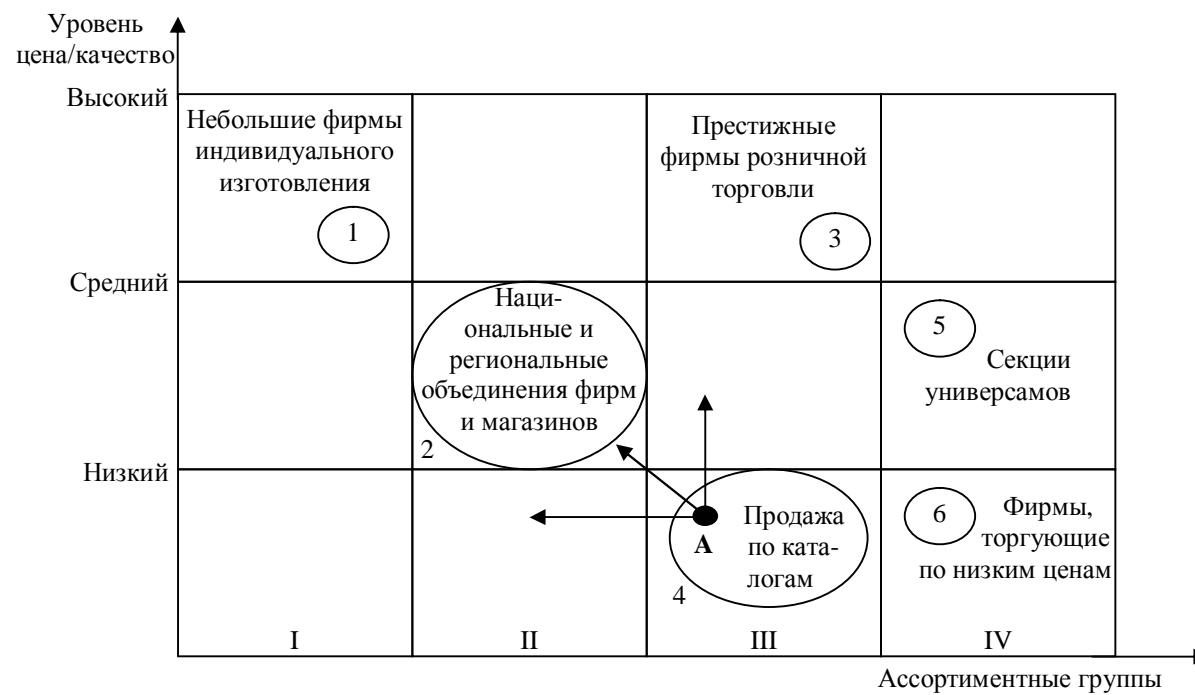


Рис. 12. Карта (модель) стратегических групп (на примере ювелирного бизнеса): I — специализированные изделия (золото, бриллианты, часы); II — полный ассортимент (золото, серебро, бриллианты, хрусталь, фарфор, часы, подарки); III — ограниченный ассортимент; IV — полный ассортимент массового спроса

Таблица 14

Схема анализа стратегий конкурентов

Масштаб конкуренции (тип рынка)	Стратегические намерения	Цели и способы достижения определенной доли на рынке	Конкурентная позиция	Тип общей стратегии	Тип конкурентной стратегии
Мировой Межнацио- нальный Националь- ный Региональ- ный Местный	Быть доминирую- щим лидером Быть в числе лиде- ров Переместиться в отрасли на одну- две позиции вверх Одержать победу над конкретным конкурентом Удержать позиции Выжить	Агрессивная экспансия за счет внешнего роста (приобретения других фирм) и внутреннего (увеличение доли рынка путем вытеснения конкурентов) Экспансия за счет внешнего роста Экспансия за счет внутренне- го роста Удержание существующей доли рынка Сокращение доли рынка	Стано- вится сильней Сохраня- ется Ослабля- ется	Наступа- тельная Оборо- нитель- ная Комби- нирован- ная Другие	Лидерство по издержкам Фокусирова- ние на рыноч- ной нише Дифференци- ация продукции Другие



Рис. 16. Пирамида стратегий для корпорации
(диверсифицированной компании) по Томпсону — Стрикленду



Рис. 19. Альтернативные стратегии (по Р. Юцевичусу)

Таблица 21

Модель формирования систем стратегий роста компании (по И. Ансоффу)

Фактор	Характеристика факторов							
	Рост вместе с рынком	Захват доли рынка	Расширение рынка	Сегментация рынка	Освоение полной номенклатуры продукции	Стимулирование спроса	Вертикальная интеграция	Горизонтальная интеграция
Способ роста								
Рыночная дифференциация (доля рынка)	Господство на рынке	Доля рынка, обеспечивающая конкурентоспособность			Небольшая доля рынка			
Конкурентные преимущества	Минимальная цена	Товары высокого спроса	Верность покупателей торговой марке	Престиж фирмы	Послепродажное обслуживание			
Продуктовая дифференциация	Товар не дифференцирован (стандартизирован)	Товар дифференцирован			Новаторство	Движение за лидером	Имитация	
Вид стратегии	Обычная стратегия фирмы			патентная защита высокое качество надежность	критический уровень издержек дополнительные характеристики изделий	контроль над ресурсами — работа на заказ		
					Стратегия компании «Роллс-Ройс»			

Таблица 1

**Расчет коэффициента конкурентоспособности регионов
Северо-Западного федерального округа по четырем индикаторам**

Республика, область	Индикатор, учитывающий показатели												Коэффициент конкурентоспо- собности (K)	РАНГ регио- на			
	Уровня жизни (Y) $c_1=0,1$			Инвестиционной привлекательно- сти (I) $c_2=0,3$			Иновационной активности (N) $c_3=0,4$			Уровня развития региона (D) $c_4=0,2$							
	По- каза- тель	Ранг	Взвеш. показа- тель	По- каза- тель	Ранг	Взвеш. показа- тель	По- каза- тель	Ранг	Взвеш. показа- тель	По- каза- тель	Ранг	Взвеш. показа- тель					
Калининград- ская	7,6	8	0,76	6,35	6	1,905	4,8	4	1,92	5,5	5	1,1	5,685	6			
Карелия	3,9	4	0,39	6,7	8	2,01	6,5	9	2,6	7,4	9	1,48	6,48	9			
Коми	2,9	2	0,29	5,9	5	1,77	5,4	7	2,16	4,3	3	0,86	5,08	4			
Архангельская	6,2	6	0,62	6,65	7	1,995	5,1	5—6	2,04	6,5	7	1,3	5,955	7-8			
Вологодская	3,2	3	0,32	4,15	3	1,245	6,1	8	2,44	3,3	2	0,66	4,665	3			
Ленинградская	8,2	9	0,82	2,95	2	0,885	3,2	2	1,28	4,6	4	0,92	3,905	2			
Мурманская	6,7	7	0,67	5,75	4	1,725	4,3	3	1,72	7	8	1,4	5,515	5			
Новгородская	5,6	5	0,56	7,25	9	2,175	5,1	5—6	2,04	5,9	6	1,18	5,955	7-8			
Псковская	8,6	10	0,86	8,3	10	2,49	7,4	10	2,96	7,7	10	1,54	7,85	10			
г. Санкт-Пе- тербург	2,1	1	0,21	1	1	0,3	1,4	1	0,56	2,8	1	0,56	1,63	1			

Таблица 2

**Показатели уровня жизни и инвестиционной привлекательности регионов
Северо-Западного федерального округа (2002 г.)**

Республика, область	Показатели уровня жизни (Y)						Показатели инвестиционной привлекательности (I)							
	Покупа- тельная спо- собность на- селения, % (PC), $b_1=0,5$		Доля насе- ления, живущая ниже прожи- точного ми- нимума, % (G) $b_2=0,3$		Уровень безрабо- тицы, (L) $b_3=0,2$		Реальный объем инве- стиций, млрд руб (Iq) $a_3=0,4$		Инвестици- онный по- тенциал (Ip) $a_1=0,25$		Инвестицион- ный риск (Ir) $a_2=0,2$		Удельный вес убыточных пред- приятий, % (Q) $a_4=0,15$	
	Пока- затель	Ранг	Пока- затель	Ранг	Пока- затель	Ранг	Пока- затель	Ранг	Пока- затель	Ранг	Пока- затель	Ранг		
Калининград- ская	119,89	9	24,7	7	7,1	5	6,5	8	35	4	13	4	48,4	9
Карелия	79,95	3	21,8	4	7,9	6	10,9	6	62	8	35	7	45,3	6
Коми	58,91	1	16,6	2	9,1	9	22,3	3	43	6	72	10	46,6	8
Архангельская	89,97	6	24,6	6	8,1	7	19,7	4	46	7	46	9	51,0	10
Вологодская	84,82	5	14,6	1	6,0	2	12,5	5	42	5	9	3	36,0	2
Ленинградская	126,30	10	27,4	8	7,0	4	23,4	2	21	2	26	6	41,7	3
Мурманская	81,74	4	28,7	9	10,2	10	8,8	7	32	3	37	8	44,3	4
Новгородская	100,22	7	23,7	5	6,3	3	5,5	9	64	10	4	2	44,9	5
Псковская	110,62	8	30,2	10	8,2	8	3,1	10	63	9	18	5	45,8	7
г. Санкт-Пе- тербург	75,73	2	16,7	3	3,4	1	63,5	1	2	1	2	1	26,0	1

Таблица 3

**Показатели инновационной активности и уровня развития регионов
Северо-Западного федерального округа**

Республика, область	Показатели инновационной активности (N)						Показатели уровня развития регионов (D)					
	Число инновационно-активных предпринимательских организаций, % (A) n ₁ =0,2	Внутренние затраты на исследования и разработки охранных документов на 1000 жителей (П) n ₂ =0,3	Кол-во патентных заявлок и выдачи охранных документов на 1000 жителей (П) n ₃ =0,3	Уд. вес затрат на технологические инновации в структуре отгруженной продукции (ЗТ) n ₄ =0,2	ВРП на душу населения, тыс. руб. (РП) d ₁ =0,3	Среднегодовой темп роста ВРП за 2000—2002 гг. (Т), % d ₂ =0,1	Доля сферы услуг в ВРП (за 2001 г.), % (ДУ) d ₃ =0,1	Уровень рентабельности активов организаций промышленности, (Р) d ₄ =0,2	Объем инновационной продукции по степени новизны, тыс. руб. (ИП) d ₅ =0,3			
	Показатель	Ранг	Показатель	Ранг	Показатель	Ранг	Показатель	Ранг	Показатель	Ранг	Показатель	Ранг
Калининградская	18	6	0,28	5	0,07	3	2,2	6	40,94	8	25,67	4
Карелия	9	9	0,08	8	0,02	7	9,9	1	48,72	5	14,88	6
Коми	15	8	0,31	4	0,04	6	2,8	4	72,48	1	14,69	7
Архангельская	16	7	0,16	6	0,05	5	9,5	2	37,28	10	-5,70	9
Вологодская	39	2	0,05	9	0,06	4	1,2	9	65,96	2	11,97	8
Ленинградская	23	3	1,36	2	0,1	2	1,6	7	59,03	4	29,70	2
Мурманская	18	6	0,42	3	0,06	4	2,6	5	45,9	7	-10,49	10
Новгородская	22	4	0,09	7	0,06	4	2,6	5	46,75	6	25,73	3
Псковская	20	5	0,01	10	0,04	6	1,3	8	37,57	9	32,39	1
г. Санкт-Петербург	97	1	10,64	1	0,4	1	3,4	3	65,22	3	22,61	5
											55,8	1
											5,9	5
											6439042	1

Внимание! Все материалы на данном сайте взяты из открытых источников в интернете и предназначены исключительно для ознакомления и только на локальном компьютере.

Администрация сайта не несёт ответственности за материалы, размещённые на этом ресурсе.

Если вы считаете, что какой-либо из материалов нарушает ваши права, свяжитесь с администрацией сайта. Скачав любой файл, вы берёте на себя полную ответственность за его дальнейшее использование и распространение. Начиная загрузку, вы подтверждаете своё согласие с данными утверждениями.