

## Лекции по дисциплине Стратегия развития предприятия

### Тема 1. Управление стратегией на уровне рынка

В рыночной экономике предприятие постоянно вынуждено приспосабливаться к усиливающейся нестабильности внешней среды и в первую очередь бороться с конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Это объективно требует, чтобы каждое предприятие вырабатывало и искало свой путь развития в соответствии с требованиями рынка, т. е. чтобы быть финансово устойчивым, нужно расти, изыскивать новые формы применения капитала, новые экономически эффективные технологии производства, новые формы доведения продукции до рынка. Стратегия представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

Цели – это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Стратегия призвана обеспечивать адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде, поэтому она должна отвечать на следующие вопросы:

что, в каком количестве и какого качества производить;

как и на какие рынки работать;

какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь.

Таким образом, реализация стратегии может обеспечить постоянное усиление экономической мощи предприятия, повышение конкурентоспособности произведенных им товаров и оказываемых услуг.

В общем виде все подходы к разработке стратегии развития исходят из необходимости нахождения оптимального состояния между имеющимися на предприятии *ресурсами* и *возможностями* по их использованию, с одной стороны, и удовлетворением запросов и *требованиями рынка* – с другой. Это предполагает хорошее знание возможностей предприятия в техническом, производственном, организационном и экономическом отношениях. К ресурсам и возможностям предприятия обычно относят людские, материальные, технологические, организационные, информационные и финансовые. Совокупность ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, называется его *потенциалом*. Производственные факторы не только дефицитны, но и довольно дороги, поэтому с позиции эффективности имеет решающее значение то, как они будут использованы. Многие зависят от масштабов производства, а также от соответствия оборудования, технологии, уровня квалификации работников предприятия возможностям производить те товары, которые необходимы покупателю.

Последовательность процесса выработки стратегии можно отобразить в виде цепочки: анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор конкретной стратегии развития – реализация стратегии. Сначала анализируется внутреннее состояние и внешняя среда предприятия, его позиция на рынке, динамика развития, потенциала, поведение конкурентов, характеристики выпускаемой продукции, состояние экономики, культурной среды и т. д. Анализ ключевых факторов осуществляется по методу *SWOT* (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильные и слабые стороны, возможности и опасности). *SWOT* делится на анализ внутренних факторов деятельности предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и опасности).

Итоги оценки *внешних возможностей и опасностей* можно выразить через силу воздействия групп факторов: экономических, политических, рыночных, конкурентных, международных, социальных и производственно-технологических. Среди факторов последней группы здесь следует выделить состояние производства на внешних для предприятия участках технологических цепей, уровень технологии конкурентов, возможности новых технологических разработок.

Далее определяют, в какой мере предприятие обладает внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявляют внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Здесь рассматриваются структура и организационный потенциал предприятия, использование имеющегося производственного потенциала, состояние каналов сбыта и сети послепродажных услуг.

В результате анализа стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным добавлением недостатков), при этом учитываются внешние источники возможностей и опасностей.

После анализа внешней и внутренней среды разрабатываются миссия и цели предприятия.

*Миссия* – это концепция бизнеса, где кратко изложено главное предназначение предприятия на достаточно длительную перспективу его существования. Она должна быть просто и четко сформулирована, чтобы быть понятной и своим сотрудникам, и потребителям. Миссия может изменяться в соответствии с требованиями рынка, так как она в первую очередь предусматривает удовлетворение запросов потребителей. После формулировки миссии определяются долгосрочные и краткосрочные цели предприятия.

Процесс выбора стратегии включает разработку нескольких вариантов стратегий, направленных на выполнение поставленных целей.

При выборе стратегии решающим фактором является ее *эффективность*. В качестве результата от реализации стратегии может выступать показатель:

*экономического эффекта* (рост массы и нормы прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж);

*социального эффекта* (улучшение условий труда, его привлекательности, развитие культуры и образования);

*технического эффекта* (повышение качества и конкурентоспособности продукции);

*экологического эффекта* (снижение степени загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов).

Решение о выборе наиболее целесообразной стратегии принимается после проведенного анализа и оценки. Затем выбранная стратегия предприятия реализуется с учетом требований рынка.

В зависимости от уровня управления выделяют: *портфельную* стратегию – для уровня крупной корпорации и *деловую (конкурентную)* – на уровне предприятия, входящего в корпорацию. «Портфель» в данном случае представляет портфель ценных бумаг, принадлежащих корпорации, при помощи которых корпорация управляет своими предприятиями. Все типы **деловых стратегий** можно разделить на три группы: наступательная (или стратегия прорыва), оборонительная (или стратегия выживания) и стратегия сокращения и смены видов бизнеса.

Более привлекательной для предприятия может быть *наступательная* стратегия, или стратегия прорыва, целью которой является завоевание определенной доли рынка. Эта стратегия, основанная на достижениях научно-технического прогресса, позволяет занять лидирующие позиции на рынке или в отрасли, но она требует значительных инвестиций и имеет высокую степень риска, однако в случае успеха окупаются все затраты и предприятие может получить высокую прибыль.

*Оборонительная* стратегия, или стратегия *выживания*, используется предприятием, которое хочет сохранить собственные позиции на рынке. Эта стратегия выбирается, если предприятие удовлетворено своей долей рынка или у него недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии. Однако в данном случае необходимо особенно внимательно следить за конкурентами, которые могут подорвать его позиции, применив наступательную стратегию.

Стратегию *сокращения и смены видов бизнеса* предприятие вынуждено применять, когда необходима перегруппировка сил после длительного периода роста или в связи со структурной перестройкой, вызывающей глобальные перемены в экономике.

Среди наступательных стратегий широкое распространение получила группа стратегий под общим названием «стратегия роста», которая предполагает изменение продукта и (или) рынка. В эту группу могут входить следующие стратегии: стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта и стратегия диверсификации (в последнем случае осуществляет выход с новым товаром на новый рынок).

Предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а несколько стратегий. Так, многоотраслевые компании для одного вида товара могут разработать стратегию глубокого проникновения на рынок (завоевание лучших позиций на данном рынке), для другого выбрать стратегию развития рынка (выход на освоенный рынок с новым продуктом) и т. д. Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные условия и цели бизнеса.

## **Тема 2. Иерархическая природа стратегии**

Стратегия деятельности разрабатывается и реализуется в целом для предприятия. Однако каждое предприятие представляет собой сложную многофункциональную систему, поэтому экономическую стратегию деятельности предприятия, которую иначе можно назвать генеральной стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными *подразделениями и службами*. Таким образом, функциональная стратегия является одним из видов стратегии в зависимости от *уровня управления*, в данном случае это уровень отдельных подразделений и служб, т. е. замыкается иерархическая цепочка: «портфельная стратегия» – уровень крупных корпораций – «деловая стратегия (конкурентная)» – уровень предприятия – «функциональная (рабочая) стратегия» – уровень подразделения.

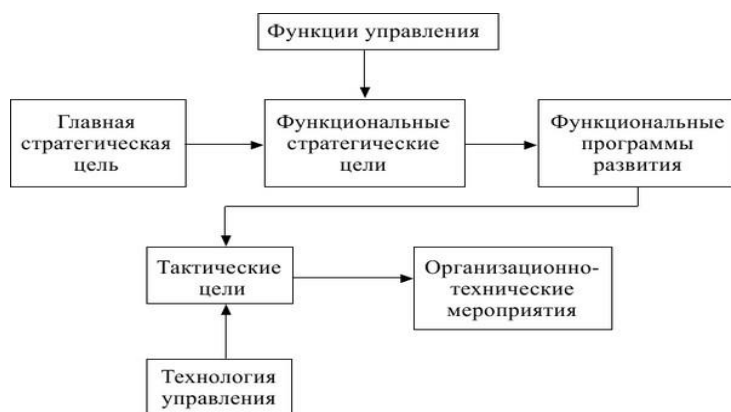
Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии: финансовая стратегия, стратегия производства, стратегия организационных изменений, стратегия маркетинга и др.

Набор функциональных стратегий на том или ином конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Например, финансовая стратегия разрабатывается для достижения поставленных целей в области управления финансами предприятия. Анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе служит основой разработки финансовой стратегии. Также учитываются и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой устойчивости предприятия на перспективу.

Главная цель предприятия расчленяется на основные функциональные цели, средством осуществления которых служат функциональные программы развития (функциональные стратегии).

Функциональные стратегии для своего осуществления предопределяют тактические цели, воплощение которых в жизнь происходит с помощью организационно-технических мероприятий (мини-проектов). Для задания тактических целей анализируется технология управления по подразделениям и службам, состав и характер тактических управленческих решений, принимаемых на разных уровнях управления. Схема применения функционально-программного подхода представлена на рисунке.



функциональные цели определяют ключевые направления деятельности предприятия. Каждая из них увязана с функциями конкретных руководителей высшего и среднего звена. На них также возложена ответственность за реализацию функциональных стратегий. Для примера приведем несколько функциональных программ (стратегий) одного из научно-производственных объединений (НПО).

Функциональные стратегии	Критериальные показатели
1	2
1. Подготовка производства новой продукции	1. Показатель обновления продукции 2. Показатель снятия с производства устаревшей продукции 3. Продолжительность цикла подготовки производства и освоения новой продукции
2. Повышение эффективности производства	1. Повышение рентабельности производства 2. Снижение материалоемкости производства 3. Снижение трудоемкости производства 4. Снижение себестоимости производства
3. Развитие коммерческих служб и повышение эффективности управления МТС	1. Сроки поставки материалов 2. Нормативы запасов материалов 3. Показатели коммерческих расходов материалов
4. Повышение качества продукции	1. Показатели качества продукции 2. Показатели по браку 3. Гарантийные сроки 4. Показатели эксплуатационного сервиса
5. Развитие испытательно-исследовательской базы	1. Показатели ввода новых испытательных станций 2. Объем испытательных и исследовательских работ
6. Сертификация продукции	1. Показатели охвата продукции сертификацией

7. Введение вычислительной техники и автоматизированных систем	1. Показатели оснащения компьютерами и средствами связи 2. Затраты на компьютеризацию
8. Экономия теплоэнергетических ресурсов и воды	1. Нормы расхода электроэнергии и воды 2. Снижение энергоемкости
9. Повышение уровня организации производства, сокращение численности на ротацию кадров	1. Снижение затрат на управление производством 2. Показатели компьютеризации производства 3. Показатели информационных потоков и сетей
10. Обучение и подготовка кадров	1. Профессиональная подготовка рабочих 2. Обучение и повышение квалификации, руководителей, специалистов и служащих 3. Создание кадрового резерва 4. Ротация кадров

### Тема 3. Цели компании в условиях инновационной активности

Общая стратегическая ориентация предприятия оказывает непосредственное влияние на формирование инновационной стратегии. Система инновационных стратегий должна учитывать различные варианты инновационной деятельности предприятия и факторы, которые оказывают на нее влияние. К ним следует отнести: научно-технический потенциал; уровень развития опытно-экспериментальной базы; состояние нематериальных активов и наличие заготовок результатов уже выполненных НИОКР; структуру выпускаемой продукции с учетом долей рынка, стадий жизненного цикла; угрозу технологического и функционального замещения.

Инновационные стратегии предприятия можно разделить на две основные группы:

- 1) стратегии проведения НИОКР;
- 2) стратегии и адаптации нововведений

Стратегии проведения НИОКР связаны с проведением предприятием исследований и разработок. Они определяют характер заимствования идей, инвестирования НИОКР, их взаимосвязи с существующими видами продукции и процессами.

Стратегии адаптации нововведений относятся к системе обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ.

Основными видами **стратегии проведения НИОКР** являются.

*Лицензионная стратегия* используется, когда предприятие основывает свою деятельность в области НИОКР на приобретении исследовательских лицензий на результаты исследований и разработок научно-технических или других организаций. При этом приобретаются как незаконченные, так и завершённые разработки с целью их дальнейшего развития и использования в процессе осуществления собственных НИОКР. В результате предприятие получает собственные результаты в гораздо более короткие сроки и зачастую с меньшими затратами.

*Стратегия исследовательского лидерства* нацелена на достижение долговременного пребывания предприятия на передовых позициях в области определенных НИОКР. Данная стратегия предполагает стремление находиться по большинству видов продукции на начальных стадиях роста. Однако она требует постоянных инвестиций в новые НИОКР, что для многих российских предприятий является невозможным в современных условиях дефицита финансовых ресурсов.

*Стратегия следования жизненному циклу* означает, что НИОКР жестко привязаны к циклам жизни выпускаемых продуктов и применяемых предприятием процессов. Она

позволяет постоянно накапливать результаты НИОКР, которые могут быть использованы для замещения выбывающих продуктов и процессов.

*Стратегия параллельной разработки* предполагает приобретение технологической лицензии на готовый продукт либо процесс. При этом преследуется цель их форсированного опытного освоения и проведения с его учетом собственных разработок. Такая стратегия может быть использована, если поставлена цель форсированного освоения новых продуктов и процессов при наличии разработок, которые можно приобрести за пределами предприятия, а также при условии снижения возможностей конкурентов в освоении данных инноваций. Она позволяет осуществлять инновационное развитие на собственной основе, способствует росту доли предприятия на рынке и соответственно повышает эффективность его деятельности.

*Стратегия опережающей наукоемкости* используется, если для предприятия характерно стремление повысить наукоемкость продукции выше среднего уровня по отрасли. Она может быть применена в условиях острой конкурентной борьбы, когда имеет значение время выхода нового продукта на рынок, или в периоды, когда важно опередить другие предприятия в области снижения цен и издержек производства.

**Стратегиям внедрения и адаптации нововведений** подразделяются на следующие основные виды.

*Стратегия поддержки продуктового ряда* заключается в стремлении предприятия улучшать потребительские свойства выпускаемых традиционных товаров, которые не подвержены сильному моральному старению.

*Стратегия ретро нововведений* применяется к устаревшим, но пользующимся спросом и находящимся в эксплуатации изделиям. Например, изготовление запчастей для сложной техники с длительным сроком службы. Инновации здесь будут направлены на совершенствование процессов их изготовления.

*Стратегия сохранения технологических позиций* используется предприятиями, которые занимают прочные конкурентные позиции, но по определенным причинам на некоторых этапах своего развития испытывают сильный и неожиданный натиск конкурентов и не имеют возможности вкладывать необходимые средства в обновление производства и продукции. Она не может быть успешной в долгосрочном аспекте.

*Стратегия продуктовой и процессной имитации* сводится к тому, что предприятие заимствует технологии со стороны. Подобное заимствование осуществляется по отношению как к продукции, так и к процессам ее производства. Если приобретаются уже используемые технологии, то возникает опасность выпуска устаревшей продукции. Эта стратегия может быть эффективной в тех случаях, когда предприятие сильно отстает от конкурентов по своему научно-техническому потенциалу или входит в новую для него сферу бизнеса.

*Стратегия стадийного преодоления* предполагает переход к высшим стадиям технологического развития, минуя низшие. Она тесно связана с имитационными стратегиями, а также со стратегией опережающей наукоемкое<sup>TM</sup>, которые используются как способы реализации.

*Стратегия технологического трансферта* реализуется головными предприятиями вертикально интегрированных структур, которые передают уже отработанные технологии малым предприятиям, входящим в структуру. Они, как правило, работают на более крупные и поэтому вынуждены использовать предложенные им технологии. Стратегия таких “принимающих” предприятий называется стратегией вертикального заимствования.

*Стратегия технологической связанности* используется, когда предприятие осуществляет технологически связанные инновации, т.е. изготавливает технологически связанную продукцию (в том случае, если на долю технологически связанных продуктов приходится более 70% выпуска).

*Стратегия следования за рынком* нацеливает предприятие на выпуск наиболее рентабельной и пользующейся рыночным спросом в данный момент времени продукции.

Она может быть использована на начальных стадиях развития предприятия, когда еще не определены приоритеты в выпуске продукции.

*Стратегия вертикального заимствования* характерна для малых предприятий в составе крупных вертикально интегрированных структур, которые вынуждены принимать и заимствовать технологии у предприятий-лидеров данных структур.

*Стратегия радикального опережения* выражает действия предприятия и его стремление выйти первым на рынок с радикально новым продуктом (или производить его новым способом). В ряде случаев предполагается реализация двух стратегий НИОКР – исследовательского лидерства и опережающей наукоемкости. Стратегия радикального опережения очень дорогая и имеет большую долю риска. Однако она оправдывает себя в случаях применения на молодых фирмах, имеющих передовые разработки по продуктам и процессам.

*Стратегия выжидания лидера* принимается крупными фирмами-лидерами в периоды выхода на рынок новых продуктов, спрос на которые еще не определен. Первоначально на рынок выходит малая фирма, а затем в случае успеха инициативу перехватывает лидер.

В групповой производственно-экономической системе (ГПЭС), помимо рассмотренных стратегий, выявляются специфические, отражающие факт объединения предприятий. Здесь также выделяются две группы стратегий: стратегии НИОКР и стратегии внедрения.

**Стратегии НИОКР** подразделяются на следующие виды.

*Стратегия предконкурентной консолидации* применяется предприятиями ГПЭС на ранних стадиях НИОКР, когда надо временно объединить усилия по получению необходимых научных результатов. Этот вид стратегии может быть представлен двумя субстратегиями: льготного лицензирования и пропорционального доступа.

Субстратегия льготного лицензирования состоит в предоставлении участникам совместных НИОКР лицензий по льготным ценам. При этом патентовладельцем становится ГПЭС в целом, а предприятия-участники получают лицензии либо бесплатно, либо с выплатой платежей в пониженных размерах. Доступ к получению лицензий одинаков для всех предприятий-участников предконкурентной программы.

Субстратегия пропорционального доступа предполагает соизмерение льгот и вклада предприятия в НИОКР.

*Стратегия централизации* характерна для объединений, где НИОКР проводятся одной или несколькими научно-техническими организациями, основные направления деятельности которых определяются органами управления ГПЭС.

*Стратегия субцентрализации* используется производственными объединениями, где НИОКР разделены по отдельным подотраслям, каждая из которых формирует свою стратегию научно-технического развития.

*Стратегия децентрализации* применяется в том случае, когда предприятия самостоятельно формируют стратегии развития, сами организуют процессы исследований и разработок либо силами своих научно-технических подразделений, либо создавая специализированные обособленные центры, либо заказывая НИОКР на стороне.

Теперь по аналогии с уровнем предприятия перейдем к рассмотрению **стратегий внедрения и адаптации объединений предприятий**.

*Стратегия полного жизненного цикла* нацеливает инновационную систему ГПЭС на выполнение исследований по всему жизненному циклу нововведения. При реализации этой стратегии в рамках объединения проводятся не только НИОКР, но и их внедрение, диффузия и рутинизация.

*Стратегия конечных стадий* используется в том случае, когда объединение ориентируется лишь на стадии внедрения, и последующие НИОКР проводятся уже за пределами группы.

*Стратегия вертикально интегрированных инноваций* применяется в случае построения ГПЭС своей инновационной системы таким образом, что предприятия группы

дополняют друг друга в инновационном процессе. Наибольшая эффективность в этом случае достигается при дополнении инноваций предприятий, выпускающих конечный продукт, нововведениями промежуточных и комплектующих продуктов. Данная стратегия должна сочетаться с централизованной и субцентрализованной стратегиями НИОКР.

*Стратегия горизонтальной дифференциации* характерна для предприятий группы, которые внедряют изолированные нововведения.

Как правило, предприятие применяет несколько взаимосвязанных либо дополняющих друг друга инновационных стратегий. Портфель инновационных стратегий формируется в зависимости от поставленных общих социально-экономических целей развития предприятия, вытекающих из них инновационных задач, а также факторов, оказывающих влияние на инновационное развитие предприятия.

В основе формирования портфеля инновационных стратегий лежат общие социально-экономические цели и инновационные задачи предприятия. Получение прибыли и ее максимизация являются основополагающей целью предприятий в рыночных условиях. Портфель для конкретных целей должен формироваться с учетом уровня инновационного развития. Этих уровней может быть много, и их количество зависит от конкретных условий применения стратегии.

#### **Тема 4. Миссия компании и ее направленность на инновационный путь развития**

Одним из первых (1933 год) сформулировал и использовал в работе миссию корпорации основатель Matsushita Electric Коносуке Мацусита. Она включала в себя:

- *Служение обществу*: производить высококачественные товары и услуги по разумным ценам, способствуя достижению благосостояния и счастья людей во всем мире.
- *Справедливость и честность*: придерживаться честности и справедливости в бизнесе и в личной жизни.
- *Коллективный труд на общее благо*: объединять усилия и стремиться к достижению общих целей на основе взаимного доверия и признания индивидуальной независимости.
- *Постоянное самосовершенствование*: стремиться к улучшению корпоративных и личных обязательств, чтобы выполнить миссию фирмы по достижению прочного мира и процветания

**Миссия** (англ. *mission*) — основная цель организации, смысл ее существования. Миссия — одно из основополагающих понятий стратегического управления. Разные учёные давали различные формулировки миссии.

- «Миссия — смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы»
- «Миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).
- «Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации» (Виханский О. С.).
- Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется. В качестве примера реальной миссии компании мирового уровня можно привести миссию компании Matsushita, которую Коносуке Мацусита определял как борьбу с бедностью общества и повышение его благосостояния

Короткий вариант миссии представляет собой 1—2 коротких предложения — **брендовый** слоган организации, направленный прежде всего на формирование **имиджа** организации в обществе.

Второй — расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

1. цель функционирования организации,
2. область деятельности организации,
3. философия организации,



4. методы достижения поставленных целей,
  5. методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).
- Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.
- По мнению Стива Бланка, известного американского предпринимателя, «Крестного отца Кремниевой долины», миссия организации может стать эффективным инструментом управления, если она содержит как описание задач, которые необходимо выполнить, так и обоснование этих задач. Она должна отвечать на вопросы: зачем люди приходят на работу, чем они занимаются и как определяют, что они делают это хорошо.
- Миссия — центральный, но не единственный элемент иерархии целей организации. С понятием «миссия» тесно связаны понятия «видение», «ценности», «цели», «показатели результативности», «целевые показатели», «ключевые факторы успеха», «компетенции». Все эти понятия формулируются на основе миссии.

### **Тема 5. Типы стратегий бизнеса**

В общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить и в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем: что организация делает и чего не делает; что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

М.Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке. 1) Связана с лидерством в минимизации издержек производства. Компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. 2) Связана со специализацией в производстве продукции. Фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы стать лидером в области производства своей продукции. 3) Относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. Фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типе продукции.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают 4 различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

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

Конкретными типами стратегий первой группы являются: стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы за счет добавления новых структур. Их называют стратегиями интегрированного роста. Выделяют два типа стратегий данного вида: стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение; стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Четвертым типом эталонных стратегий являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады в экономике.

### **Тема 6. Внутренний анализ среды. Топографическая съемка бизнес ландшафта**

Менеджеры, разрабатывающие и реализующие стратегию, прежде всего должны выполнить важное упражнение — проанализировать бизнес-ландшафт, на котором их компания ведет конкуренцию в настоящее время или на который она может выйти в будущем. Подробный систематический анализ может помочь менеджерам лучше понять текущие уровни рентабельности; идентифицировать силы, которые надо либо нейтрализовать, либо использовать для повышения рентабельности; опробовать решения, связанные с выходом в какую-то отрасль или уходом из нее; оценить последствия в результате крупных изменений (например, дерегулирования) и даже идентифицировать способы изменения отраслевой структуры.

Здесь рассматриваются две полезных дополняющих друг друга модели:

1) модель «пяти сил»;

2) модель чистой (итоговой) ценности.

Глава завершается обсуждением процесса использования этих моделей для «топографической» съемки бизнес-ландшафта или отрасли, необходимых в качестве исходной составляющей для разработки и реализации стратегии\*.

Из всех «пяти сил», действующих в отрасли, наиболее очевидная, к которой лица, занимающиеся стратегией, обычно обращаются в первую очередь, это интенсивность конкуренции. Она определяет, каким образом созданная в отрасли ценность распределяется между конкурентами. При этом не следует забывать, что модель «пяти сил» исходит из предположения, что конкуренция — важный фактор, но все-таки только одна из сил, определяющих привлекательность отрасли. Факторы структурного характера, влияющие на степень конкуренции в отрасли, могут быть самыми разнообразными. На число конкурентов и их относительный размер влияет совокупность условий. Так, чем концентрированнее отрасль, тем вероятнее, что конкуренты понимают взаимосвязанность друг с другом, и поэтому в определенной степени ограничивают свое соперничество. И наоборот, если в отрасли множество участников, каждый из них начинает думать, что его влияние на других пройдет незамеченным (по крайней мере, останется ненаказанным). Стремление повысить свою рыночную долю станет сильнее, и, как результат, станут более частыми нарушения устойчивости рынка. По тем же причинам наличие доминирующего конкурента (вместо нескольких примерно равных по силам) также может ослабить соперничество. В этом случае доминирующий участник обладает большими возможностями устанавливать в отрасли цены и влиять на других участников, пытающихся от них отклониться, тогда как конкуренты примерно одного калибра могут время от времени пытаться обойти друг

друга, чтобы добиться преимущества. Хороший пример таких влияний — отрасль производства стали в США, вышедшая на пик своей рентабельности перед второй мировой войной. Здесь конкуренция в предвоенный период ограничивалась небольшим числом участников национального масштаба. Во главе стояла компания U.S. Steel, доминирующая структура. Именно она обеспечивала общую стабильность в отрасли, хотя для этого иногда прибегала к незаконным методам. Так, в 1920-х годах широкую негативную известность получила деятельность Джаджа Гэри, председателя совета директоров U.S. Steel. Однажды, например, он пригласил глав конкурирующих фирм на обед, где руководство U.S. Steel ясно изложило им свою ценовую политику, фактически продиктовав условия игры. Используя подобные приемы, доминирующая компания в отрасли, как и в ряде других, в течение нескольких десятилетий могла повышать цены, несмотря на сокращение со временем собственной рыночной доли.

Второй набор атрибутов, влияющий на соперничество, более тесно связан с базовыми условиями в отрасли. В отраслях, требующих больших капитальных вложений, на мотивацию компаний заниматься ценовой конкуренцией, стремящихся максимально полно загрузить свои предприятия, непосредственно влияет уровень использования мощностей. Высокие постоянные издержки, свободные, незадействованные мощности, малый рост и отсутствие дифференциации по продукции в целом повышают остроту конкуренции. В последние годы отрасль производства стали в США испытывала трудности по всем из указанных координат. Соотношение затраты на основной капитал/добавленная ценность при производстве стали очень высокое; расходы на труд в основном относятся к постоянным издержкам; спрос в целом держится на одном уровне; дифференциация продукции минимальна. Поэтому избыточная мощность здесь явление хроническое и катастрофическое по последствиям. Совсем другая картина в фармацевтической отрасли: постоянные производственные издержки ограничены всего процентами продаж или величины добавленной стоимости. Фактически, для некоторых особенно популярных лекарственных средств валовая маржа достигает 90%. Спрос растет темпами, измеряемыми в двузначных цифрах. Различия между продуктами, брендами и затратами на переход на другую продукцию (обсуждаются подробнее в параграфе о покупательской мощности) создают обособленность между конкурентами, которая усиливается, когда их продукция защищена патентом. И наконец, на степень конкуренции влияют факторы поведенческого характера. Если конкуренты отличаются друг от друга, стараются получить высокие стратегические ставки и занять прочные позиции в отрасли, страдают из-за большой высоты барьеров выхода из отрасли, вероятность агрессивного соперничества повышается. Так, в производстве стали иностранные конкуренты (в последнее время их становилось все больше) помогли расколоть прежний национальный олигополический консенсус. Кроме того, стратегические ставки в этой отрасли стали особенно высокими. Исторически сложилось, что каждый национальный производитель стали интегрированного типа фокусировался только на выпуске стали как ключевого вида бизнеса, а барьеры выхода еще более повысились из-за расходов на очистку и восстановление территорий, где в прошлом располагались предприятия этой отрасли.

На среднюю рентабельность в отрасли могут влиять действующие и потенциальные конкуренты. Чтобы проанализировать угрозу появления на рынке потенциальных конкурентов, менеджеры должны понимать сущность концепции барьеров выхода на рынок. Барьеры выхода на рынок существуют во всех случаях, когда внешней структуре трудно (или практически невозможно) создать позиции, уже имеющиеся у действующих участников. Эти барьеры препятствуют выходу других компаний в отрасль, где прибыли, рассчитываемые с учетом стоимости необходимого капитала, положительны. Барьеры выхода на рынок часто возникают при использовании ресурсов, которые невозможно перебросить на другое направление деятельности при необходимости\*.

Некоторые из них отражают внутренне присущие отраслям препятствия физического или правового характера. Однако наиболее часто встречающиеся барьеры выхода на рынок — масштаб бизнеса и требования по большим инвестициям, которые необходимо вложить, чтобы стать в отрасли действительно серьезным конкурентом. Например, когда действующие компании имеют прочные бренды и явно отличные от других продукты, новому участнику, возможно, потенциально экономически невыгодно проводить маркетинговую кампанию для предложения на рынке собственных продуктов. Но большая величина требуемых расходов не единственная проблема, с которой сталкивается претендент в такой ситуации. Иногда требуются годы для создания высокой репутации качества продукции. При этом относительно неважно, насколько активной и крупной может быть первоначальная рекламная кампания. Кроме того, уже действующие на рынке структуры бизнеса могут преднамеренно создавать дополнительные барьеры для выхода на рынок новых участников. Это могут быть вполне весомые угрозы ответных действий в отношении компаний, стремящихся начать там действовать. Влияние указанных барьеров наглядно проявляется в двух очень разных стратегических группах или бизнес-моделях, применяемых в фармацевтической отрасли. Здесь можно выделить фармацевтические компании, делающие ставку на исследования, и производителей типовых фармацевтических продуктов. Компании, ориентирующиеся на исследования, в среднем более прибыльны, поскольку их деятельность защищается более высокими барьерами для выхода на рынок новых участников. К составляющим этих барьеров относятся: патентная защита; длительный и дорогостоящий процесс создания новых структур фармацевтического бизнеса, который может стоить сотни миллионов долларов и растянуться по времени более чем на десятилетия; тщательно культивируемые бренды; большой персонал, занятый в сфере продаж; установившиеся контакты со многими врачами. В родовом сегменте этой отрасли, наоборот, патентной защиты не существует; капитал и время, требуемые для разработки продукта, гораздо меньше по величине и продолжительности; идентификация бренда слабая, а в иных случаях и вообще отсутствует; усилия по дистрибуции фокусируются на обслуживании крупных клиентов, закупающих продукцию оптом по низким ценам. Однако некоторые производители родовых фармацевтических продуктов пытаются внедрить «родовые бренды» («branded generics») — результат маркетинговой стратегии, разработанной, чтобы дешевые лекарственные средства стали хорошо узнаваемыми и чтобы сообщать потребителям об их высоком качестве и надежности. История отрасли по производству стали показывает: барьеры для выхода на рынок новых участников, как и другие элементы отраслевой структуры, со временем меняются. Интегрированные производители стали в США, получающие сталь из железной руды, в течение длительного времени были защищены от новых национальных участников миллиардными размерами капиталов для создания еще одного завода такого же типа — барьером, помогавшим им гарантировать, что в ближайшие 50 лет в США новых подобных заводов построено не будет. Однако с 60-х годов эти производители попали под активное давление со стороны мини-заводов, выпускающих сталь из металлолома. Технология таких мини-заводов в значительной степени снизила масштабы, требуемые для эффективной операции, с коэффициентом примерно в 10 и выше, а также уменьшила инвестиции, требуемые на мощность выпуска в одну тонну, также с коэффициентом в 10. Результат — более чем стократное снижение высоты стоимостного барьера для выхода новых участников. Рентабельность в сегментах стальной отрасли снизилась, мини-заводы смогли проникнуть на этот ранее совершенно закрытый рынок.

### **Тема 7. Анализ макросреды: что происходит**

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

*Стратегическими факторами макросреды* считаются такие направления ее развития,

которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы)).

*Цель PEST-анализа* – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Хотя, безусловно, на деятельность предприятия могут оказывать влияние и другие специфические факторы макросреды. Так, природная среда воздействует на деятельность сельскохозяйственных предприятий, на предприятия строительной индустрии.

#### **Политико-правовые факторы:**

- правительственная стабильность;
- налоговая политика и законодательство в этой сфере;
- антимонопольное законодательство;
- законы по охране природной среды;
- регулирование занятости населения;
- внешнеэкономическое законодательство;
- позиция государства по отношению к иностранному капиталу;
- профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)

#### **Экономические факторы:**

- тенденции валового национального продукта;
- стадия делового цикла;
- процентная ставка и курс национальной валюты;
- количество денег в обращении;
- уровень инфляции;
- уровень безработицы;
- контроль над ценами и заработной платой;
- цены на энергоресурсы;
- инвестиционная политика

#### **Социокультурные факторы:**

- демографическая структура населения;
- стиль жизни, обычаи и привычки;
- менталитет;
- социальная мобильность населения;
- активность потребителей

#### **Технологические факторы:**

- затраты на НИОКР;
- из разных источников;
- защита интеллектуальной собственности;
- государственная политика в области НТП;
- новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-бальной шкале:

- «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность;

- «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

## **Тема 8. Создание ключевых компетенций и их использование**

Существующие термины “компетентность” и “компетенция” несколько повторяют друг друга. Попробуем разобраться.

**Компетентность компании** – совокупность характеристик компании, которая делает ее профессиональной на уровне конкурентов. Компетентность состоит из отдельных компетенций и в целом базируется на конкурентных и лидирующих технологиях. Каждая из компетенций - элемент общей компетентности. Термин “компетенция” ввел в оборот В. Макелвил в 1982 году. По Макелвилу, компетенция - круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации.

**Компетенция компании (бизнес-компетенция)** – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций. **Стандартная компетенция компании** – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению компании с рынка. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами. Иногда компетенциями ошибочно называют **ресурсы компании**.

### **Ключевые компетенции компании**

Для успешной конкуренции необходимо сформулировать все компетенции компании и выделить ключевые.

**Ключевая (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) компетенция компании** (также используется термин “критический фактор успеха компании”, КФУ) – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю **конкурентное преимущество**.

Согласно Г. Хамелу и С.К. Прохаладу, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание **ключевых компетенций** - навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности.

Ключевая компетенция – стратегический потенциал компании. Оперативное управление компанией (умение эффективно вести дела) - способ извлечения выгоды из потенциала. Признаки ключевой компетенции:

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- способность изменяться и подстраиваться под новые требования рынка;
- уникальность, малая вероятность повторения конкурентами;
- основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств
- связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
- актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и компании;
- возможность партнерства для создания новой ключевой компетенции;
- ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования.

**Ключевыми компетенциями** могут стать:

- знание потребностей рынка и умение регулярно получать это знание;
- способность реализовать на практике предложения, необходимые рынку;
- способность постоянно наращивать и развивать свою ключевую компетенцию.

### **Зачем компании нужна ключевая компетенция**

При грамотных действиях ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов, обеспечивает компании первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции.

В условиях конкуренции компании стремятся к защите ключевой компетенции, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

Персональные компетенции, их отличия от бизнес-компетенций

Также существует **персональная (индивидуальная) компетентность** –

1. набор личностных свойств, приобретенных и закрепленных индивидуумом (работником) в ходе учебной и/или трудовой деятельности;
2. требуемый для каждой должности набор знаний, умений и способностей.

Объекты персональных компетенций – сотрудники, должности. Такие компетенции (ключевые квалификации, soft skills) сотрудников, как правило, являются логическим следствием ключевых компетенций компании, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов.

Разработкой моделей персональных компетенций занимаются НК-подразделения и их подрядчики. Наш сайт персональные компетенции не рассматривает.

### **Необходимо ли пересматривать ключевые компетенции компании?**

Хрестоматийные примеры пересмотра ключевых компетенций хорошо известны.

Honda, когда-то сменив ключевую компетенцию “производство мотоциклов” на “производство двигателей внутреннего сгорания”, стала именно той Хондой, которую сегодня знает весь мир.

Компания SKF, сменив ключевую компетенцию “способность изготавливать подшипники качения” на “способность изготавливать объекты идеальной сферической формы”, открыла новые возможности их применения в технике звуко- и видеозаписи, точной механике и оптике, других отраслях.

### **Как выявить ключевую компетенцию**

Один из способов определения ключевых компетенций компании - через выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли компании в удовлетворении этих потребностей. Такой способ позволяет клиенто-ориентированной компании получить ответ на вопрос “Чем мы должны заниматься сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?”

Однако иногда такой подход делает невозможным определение отличительной компетенции компании (пример – Sony с ее продуктами, намного опередившими потребности рынка). Выявление отличительной компетенции - не просто анализ сильных сторон; оно требует управленческой интуиции владельца бизнеса. Формулировка компетенции должна быть четкой, но достаточно обобщенной, чтобы долго оставаться актуальной.

### **Тема 9. Стратегические альтернативы: идентификация и разработка**

Результатом поведенного анализа внешней и внутренней среды служат возможные стратегические альтернативы. С помощью, например, SWOT-анализа, можно выбрать из стратегических альтернатив наилучший вариант, учитывая при этом следующие критерии выбора.

Получение конкурентных преимуществ:

- за счет использования сильных сторон фирмы и слабых сторон конкурентов;
- за счет нейтрализации слабых сторон фирмы и сильных сторон конкурентов.

Соответствие целям предприятия:

- достижение заданных долгосрочных показателей;
- совместимость целей с миссией.

Выполнимость стратегии:

- достаточность наличных ресурсов;
- совместимость стратегии с организацией.

Учет взаимосвязей с другими стратегиями предприятия:

- достижение портфельного баланса;
- выполнимость стратегии;
- использование эффекта синергизма.

Для каждого предприятия существует возможность определения нескольких стратегических альтернатив. Все они должны соответствовать состоянию внешней среды, установленным целям, быть реализуемыми. По мнению И. Ансоффа при выборе альтернативных стратегий у организации могут возникнуть противоречия между тремя группами ориентиров:

- между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объемом продаж;
- между рентабельностью и гибкостью управления;
- между гибкостью управления и синергизмом.

Для формулирования стратегических альтернатив, прежде всего, необходимо проанализировать ключевые стратегические факторы и их соответствие сложившейся ситуации. В результате этого анализа может возникнуть необходимость корректировки миссии и целей. Чтобы сформулировать ответ на вопрос: где конкурировать? необходимо провести анализ:

- расширять или сокращать существующие сферы бизнеса (по результатам портфельного анализа матрицы БКГ);
- в какие направления роста осуществлять инвестиции (концентрированный, концентрический, модифицированный);
- имеются ли новые привлекательные сферы бизнеса (матрица Ансоффа).

Чтобы ответить на вопрос: как конкурировать? Необходимо проанализировать:

- какие базовые конкурентные стратегии соответствуют существующей ситуации на рынке и возможностям предприятия;
- какие функциональные стратегии должны быть реализованы (НИОКР, производство, сбыт, маркетинг, финансы и т.д.);



- стратегии позиционирования, продвижения товара на рынок, ценовую и другие стратегии и сделать соответствующий выбор;
- какие ресурсы можно использовать для реализации стратегии;
- потенциальные возможности предприятия, доступность финансовых ресурсов, жизненный цикл продукции, готовность менеджеров и персонала к изменениям, управленческую культуру.

Поскольку при анализе внешней среды прогнозируются возможные варианты ее изменений, то предприятия должны располагать несколькими альтернативными стратегиями своего развития. Из них необходимо отобрать две-три и, чтобы их реально оценить, осуществить их детальный анализ. Решение о выборе лучшей конкурентной стратегии принимается по результатам проведения следующего дополнительного анализа:

- как соотносится стратегия со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа (насколько стратегия опирается на внешние возможности и сильные стороны, и как учитываются внешние угрозы и слабые стороны предприятия);
- определяется соответствие стратегической альтернативы миссии и возможность достижения с ее помощью поставленных целей;
- анализируется насколько взаимосвязана альтернативная стратегия с функциональными стратегиями;
- определяется достаточность охватываемой доли рынка для поддержания необходимого уровня дохода от инвестиций и получения прибыли;
- оцениваются риски;
- оценивается реакция на стратегическую альтернативу со стороны заинтересованных предприятий.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны предприятия чаще всего играют решающую роль при выборе стратегии роста. Ведущие фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей лидирующего положения в отрасли и укреплять это лидирующее положение. Кроме этого важно вести поиск новых привлекательных отраслей и разворачивать там свой бизнес. Если отрасль идет к упадку, то предпочтительны стратегии диверсификации, если же отрасль находится в стадии бурного роста, то следует применять стратегию концентрированного роста. Слабые фирмы должны выбирать те стратегии, которые увеличат их силу, либо реализовывать стратегии отхода.

### **Тема 10. Обоснование стратегических альтернатив**

Стратегия – это следующий за миссией этап целеполагания. Соответственно стратегическое планирование основывается на миссии и является основой для дальнейшей деятельности в области планирования.

Стратегии предприятия всегда служат достижению конкретных целей. Их необходимо рассматривать в комплексе. Теоретически каждая фирма имеет цели стратегии, регламентирующие её деятельности. Комплекс "цели - стратегии" задаёт основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Принятие предприятием стратегий высвобождает высшее руководство от рутинной работы и необходимости принимать решения по всем мелким вопросам, создаёт возможность делегирования тактических решений среднему руководящему звену и работникам на местах.

На практике для многих российских предприятий характерна "размытость" комплекса "цели- стратегии", ибо обычными целями являются, получение прибыли и развитие предприятия, а стратегиями – сложившиеся традиции и методы деятельности.

Иногда разработку стратегии необходимо начинать с нуля. Это происходит при резком изменении рыночной ситуации, например, при появлении, значительно более конкурентоспособной продукции, чем выпускаемая, предприятием; либо при изменении

собственных возможностей организации (например, ограничение в результате разделения).

Стратегическое планирование – постоянная и обязательная функция высшего руководства предприятия. Стратегия не может быть навязана со стороны, скопирована из "умной книги", "подарена" высококвалифицированным специалистом, ибо только руководитель в состоянии решить устраивает ли его конкретная цель и применима ли для него конкретная стратегия. Основные факторы, влияющие на комплекс "цели - стратегии", таковы:

- рыночные условия (потребности потребителей, потребности посредников, поставщиков, поведение конкурентов, емкость рынка, его платёжеспособность);
- потенциал организации (финансы, управление, производство, сбыт, маркетинг, кадры);
- макросреда (технология, политика, экология, культура, криминогенная обстановка).

Стратегии предприятия не обязательно должны предусматривать её рост. Для достижения некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации (стратегия последнего средства) организации с минимальными убытками либо стратегия стабилизации прибыльности без увеличения размеров фирмы. Однако такие стратегии редки, а в основном развитие бизнеса означает рост фирмы.

Мелкие предприятия, выполняющие любые заказы, не обеспечивающего высокого качества и ориентированы на быстрое получение, и изъятие прибыли, реализуют стратегию под названием "серые мыши".

Для организаций среднего размера характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента.

Для крупных предприятий характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. "Снятие сливок" - часто используемая стратегия повышения цен на новые товары на первых стадиях жизненного цикла товара на рынке.

Приоритетной для данного предприятия выступает формирование стратегии фирменного товара, предполагающая обеспечение высокого качества товара, устойчивый уровень цен. Таким образом, стратегия даёт основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объёма продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

## Тема 11. Выбор и реализация стратегии

Признакам эффективного менеджмента является не только формирование адекватной стратегии, но и эффективная ее реализация. На практике не все запланированные стратегии могут быть реализованы. Значительная часть того, что оказалось реализованным, как правило, изначально не входило в задуманную стратегию. Таким образом, на практике реализуется некая комбинация сознательной и возникающей стратегий.

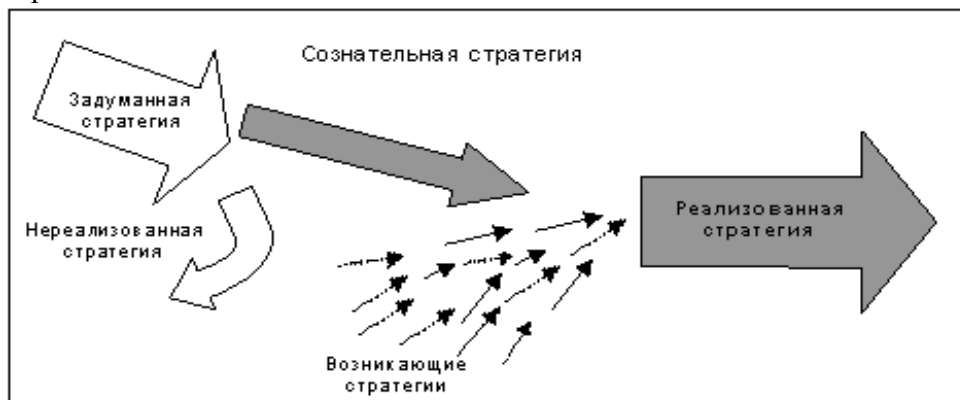


Рис. 1. Реализованная стратегия как комбинация сознательной и возникающих стратегий

Реализованная стратегия должна быть одновременно активной и адаптивной. В связи с этим *процесс реализации стратегии отличается от процесса выполнения долгосрочного плана*. Процесс реализации стратегии это не только начало выполнения принятой стратегии (рис.2), но и старт процесса создания будущей стратегии (рис.3). В процессе реализации стратегии через обратную связь поступает информация о результатах и запускается механизм их осмысления (процесс стратегической рефлексии).



Рис. 2. Традиционный подход к реализации стратегии



Рис. 3. Ситуационный подход к реализации стратегии

Таким образом, способность организации различать и предвидеть стратегические изменения, соответственно делать переходы от одной стратегии к другой - один из сложных этапов менеджмента.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей организации компании, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. *Основными задачами в процессе реализации стратегии являются:*

- обеспечение необходимыми компетенциями и ресурсной базой;
- распределение ресурсов по значимым звеньям цепочки ценности;
- выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
- внедрение методик непрерывного совершенствования;
- внедрения информационных, коммуникационных и других систем;
- разработка системы стимулирования за достижение целей;
- создание корпоративной культуры и системы лидерства.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы:

- стратегия была представлена в виде системы указаний;
- все принципы стратегии были доведены до персонала;
- использовалась достаточная мотивация.

## **Тема 12. Оценка или почему перемены не удаются и что следует делать в этом случае**

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает *сопротивление изменениям*. Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией.

Анализ литературы показал, что *сопротивления организационным изменениям* в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития. Ансофф под *сопротивлением* понимает многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел. С точки зрения исследователя стратегии, *сопротивление* является проявлением иррационального поведения организации, отказа признать новые черты реальности,

размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления. С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет из себя естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом. Описывая такое явление как *сопротивление*, исследователи часто останавливаются на выделении видов и причин его возникновения, а также на разработке методов его преодоления.

### **Классификация причин и видов сопротивлений**

Описывая сопротивления переменам, прежде всего, выделяют 2 вида *сопротивления* в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное. *Пассивное сопротивление* - форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.

*Активное сопротивление* – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины *сопротивления изменениям* :

1. **Узкособственнический интерес.** Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.
2. **Непонимание и недостаток доверия.** Обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени, на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.
3. **Низкая терпимость изменениям.** Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляется необходимости обучения, которое часто сопровождает изменения, а кто-то автоматически сопротивляется всему тому, что он рассматривают, как требование приспособляться к чьим-то нормам или ожиданиям.
4. **Различная оценка ситуации.** Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом. В коллективе также выделяют:
5. **Давление со стороны коллег.** Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают *сопротивление изменению*, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда *сопротивление изменению* становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.
6. **Усталость от изменений.** Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. Более активная

и радикальная форма **сопротивления изменениям**, вызванная усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения.

7. **Предыдущий неудачный опыт проведения изменений.** Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

Таким, образом, первые четыре вида можно рассматривать как сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три как проявления сопротивлений на уровне группы. Такая классификация причин сопротивлений встречается довольно часто. Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления, Хентце и Каммель описывают личные и структурные барьеры, Сазанов выделяет индивидуальные и организационные сопротивления.

Организационное сопротивление имеет три разновидности:

- сопротивление передаче полномочий;
- инертность сложных организационных систем;
- **сопротивление изменениям**, которые навязаны консультантами извне.

**Сопротивление передаче полномочий.**

Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене части управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения.

**Инертность сложных организационных систем.**

Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводят к изменениям во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры организации.

**Сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне.**

Очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны в силу целого ряда причин:

- Во-первых, из-за страха потери полномочий, что было описано выше.
- Во-вторых, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости.
- В третьих, любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности. Поэтому, к сожалению, многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать в процессе изменений.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

- в не соответствии квалификации сотрудников новым требованиям;
- в страхах перед новым и неизвестным;
- в страхе потери рабочего места;
- в страхе потерять привычные социальные контакты.

### **Тема 13. Приведение стратегии в жизнь и контроль**

Сейчас почти у каждой коммерческой фирмы есть своя стратегия. Вопрос только в том, реализуется ли она и как это проконтролировать.

Реализуемость стратегии закладывается на этапе разработки. По моему глубокому убеждению, чтобы стратегия работала, она должна быть сфокусированной, дифференцированной, иметь конкретный временной горизонт.

Сфокусированной – вытекать из дерева целей фирмы: миссия и ценности компании, видение, реализация видения (создание потенциала, определение условий и ограничений, удовлетворение социальных целей стейкхолдеров), стоимостные цели, материальные цели.

Дифференцированной – направленной на достижение потребительских ценностей целевых сегментов клиентов; содержать решение: рост компании достигается за счет развития продукта и/или освоения новых рынков; содержать конкурентное преимущество: за счет уникальности продукта, наибольшей технологичности (низкой себестоимости и цены) или близости к целевым клиентам.

И, наконец, стратегия должна быть формализована. Систем реализации и контроля стратегии компании много, но наиболее эффективной и практически используемой на сегодня является сбалансированная система показателей (ССП).

ССП, как инструмент реализации стратегии и система контроля ее исполнения, характеризуется тем, что все действия компании взаимоувязаны, и имеют четкие индикаторы, которые показывают, как реализуется план, какими темпами идет достижение целей.

Принципиально это делается следующим образом:

На основе выбранной стратегии, в рамках сформированного дерева целей, стратегические цели вносятся в таблицы, отражающие данные каждой из четырех перспектив (финансы, рынок/клиенты, внутренние процессы, сотрудники/инфраструктура). Далее, основываясь на принятых стратегических решениях, цели характеризуются показателями степени их достижения. При этом, общее направление разворачивания показателей идет от перспективы к перспективе «сверху вниз».

Затем процесс меняет свое направление – проверяется сбалансированность и согласованность установленных показателей. Для этого, во-первых, проверяется логика причинно-следственных связей – как через достижение показателей нижних уровней (перспектив) будут достигнуты показатели верхних уровней и во-вторых проверяется наличие результирующих (отсроченных) и формирующих (опережающих) показателей, а также связи между ними.

Далее, для каждой цели определяются мероприятия, выполнение которых должно обеспечить достижение стратегической цели. Мероприятия проверяются на логичность применения, ресурсную обеспеченность, устанавливается ответственное должностное лицо за реализацию, выделяется бюджет, устанавливаются сроки. Данный шаг необходим для формирования единого представления, какой набор мероприятий всего, и по уровням отдельно, компании необходимо выполнить.

Затем показатели проецируются на подразделения оргструктуры, и в каждом подразделении за них назначается ответственное лицо. При таких условиях, сотрудники понимают стратегию, и их действия самым непосредственным образом направлены на ее реализацию, а значит, и на достижение целей. Исчезает разрыв между стратегией и текущей оперативной деятельностью – они становятся взаимно увязанными, а значит, появляется возможность контролировать реализацию стратегии на оперативном уровне.

Следующий этап - определение процессов обратной связи: Это означает, что необходимо установить, какие процессы сбора и анализа информации необходимы для учета показателей карты. Далее проводится анализ – какие процессы из требуемых есть, каких нет, и принимается решение об их разработке. При этом каждый процесс проверяется на наличие/возможность/необходимость автоматизации. После чего можно будет установить – обеспечит ли каждый процесс необходимую скорость обновления показателя (в сравнении с текущей). Если нет, то следует изменить (или спроектировать другой) процесс. Завершающий этап – определение стоимости получения значений каждого показателя – сбор информации может оказаться слишком дорогим (учет стоит денег!), и тогда следует решение – либо выстроить другой процесс, либо отказаться от данного показателя, и заменить его другим. Важнейший момент – определение ответственного за

сбор информации показателя: в идеале это должен быть человек, независимый от ответственного за достижение этого показателя.

После определения процессов обратной связи необходимо установить для каждого показателя его плановое значение. Способов это сделать существует много, некоторые из них: «Рыночный», «От достигнутого», «От производства», «Сценарный подход или принцип снижения неопределенности».

Остается установить допуски каждого показателя для различных уровней управления, иначе любое, даже небольшое отклонение будет требовать внимания вплоть до генерального директора (или даже собственника). Тогда как их задача – контролировать показатели самого верхнего уровня. Но при этом иметь возможность при получении сигнала установить причину отклонения на любом уровне, где оно возникло, и выяснить причину, так как за каждый показатель установлена ответственность конкретного должностного лица.

Наконец, поддержку ССП в оперативном контуре осуществляется системами контроллинга, включающего:

- Настройку форматов сбора первичной информации для последующего переноса данных в раздел фактические/текущие показатели ССП. Предоставление выбранных показателей ССП в динамике;
- Построение полной модели бизнес-процесса «Контроллинг» с декомпозицией на уровень подпроцессов;
- Разработку полного перечня внутренних регламентов процесса «Контроллинг» и регламентов взаимодействия с другими процессами в соответствии с утвержденной моделью бизнес-процесса;
- Формирование структуры и требований к содержанию аналитической отчетности, обеспечивающей процедуры разработки и принятия решений стратегического уровня;
- Формирование положения о Службе стратегического управления на основе внутренних регламентов планирования и контроллинга и регламентов взаимодействия с другими службами. Определяется зона полномочий и ответственности, процедуры взаимодействия с исполнительной дирекцией.

В заключении хотелось бы сказать, что контролировать исполнение стратегии можно только тогда, когда существует четкая система ее реализации, выраженная через причинно-следственные связи, с прозрачными показателями и критериями достижения, в том числе промежуточными, и с закрепленными ответственными за их исполнение. Таким образом, ССП является не только инструментом реализации стратегии, но и в связке с контроллингом, выступает системой контроля выполнения долгосрочных намерений компании.