

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

О. Н. Короленко

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства в качестве  
учебно-методического пособия для студентов учреждений высшего  
образования, обучающихся по специальности  
1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях  
агропромышленного комплекса*

Горки  
БГСХА  
2017

УДК 005(042.4)  
ББК 65.290–2я7  
К68

*Рекомендовано методической комиссией  
экономического факультета 22.11.2016 (протокол № 3)  
и Научно-методическим советом БГСХА  
29.11.2016 (протокол № 3)*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент УО «Гродненский  
государственный университет им. Я. Купаль» *Е. И. Платоненко*;  
кандидат экономических наук, доцент РНУП «Институт системных  
исследований в АПК НАН Беларуси» *А. П. Такуя*

**Короленко, О. Н.**

К68      Стратегический менеджмент. Курс лекций : учебно-  
методическое пособие / О. Н. Короленко. – Горки : БГСХА,  
2017. – 116 с.  
ISBN 978-985-467-716-3.

Подготовлено в соответствии с учебной программой по дисциплине «Стратегический менеджмент». Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии. Курс лекций может быть использован при повышении квалификации управленческих работников коммерческих организаций.

Для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

**УДК 005(042.4)  
ББК 65.290–2я7**

**ISBN 978-985-467-716-3**

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2017

## **ВВЕДЕНИЕ**

Стратегический менеджмент представляет собой важную составляющую жизни современной организации. Определение стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и общие черты, присущие стратегиям вообще. В самом общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. При определении стратегии необходимо решить три основные проблемы, определяющие положение организации на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти. Это означает, что стратегия базируется на том, что организация делает и чего не делает, и определяет, что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, так как зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т. д.

## **Тема 1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ**

- 1.1. Сущность стратегического менеджмента и его определение.
- 1.2. Особенности стратегических решений.
- 1.3. Эволюция стратегического мышления.
- 1.4. Место стратегического менеджмента в общей системе управления.
- 1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению.
- 1.6. Предпосылки стратегического менеджмента на предприятиях Республики Беларусь.

### **1.1. Сущность стратегического менеджмента и его определение.**

Термин *«стратегическое управление»* был введен на стыке 60–70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

В **стратегическом менеджменте** можно выделить следующие **стороны**:

**функциональная** – совокупность видов деятельности, направленных на достижение определенных результатов;

**процессная** – действие по выявлению и разрешению проблем, т. е. как процесс подготовки и принятия решений;

**элементная** – деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.

Функциональный разрез необходим для содержательного понимания того, как действует система, каков механизм формирования и обеспечения целей. Объектами рассмотрения здесь будут: виды управленческой деятельности, их содержание, функциональное разделение труда, формирование органов управления, их структура, возникновение конфликтных ситуаций и др., а также результаты деятельности предприятия, зависимость их от факторов внутренней и внешней среды.

## **Факторы, обусловившие появление стратегического менеджмента:**

- увеличение самостоятельности предприятий;
- информационное наполнение среды (рост чувствительности);
- усиление нестабильности внешней среды и необходимость быстрого реагирования на изменения;
- возникновение интеграционных процессов в бизнесе;
- процесс глобализации бизнеса.

Важным стало гибкое управление предприятием, его развитие, обеспечивающее своевременную адаптацию к изменению внешних условий. Сравнение стратегического и оперативного управления предприятием позволяет определить направление их использования (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Сравнение стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание предприятия в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности предприятия лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Поиск путей более эффективного использования ресурсов внутри предприятия	Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективы	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции на новые запросы рынка и изменения окружения

### **1.2. Особенности стратегических решений.**

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- 1) **инновационны** по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение

исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение). Такие решения должны быть открытыми и понятными сотрудникам, что может быть реализовано на основе использования внутреннего маркетинга;

2) **направлены** на перспективные цели предприятия, возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее;

3) **отличаются** от тактических решений тем, что множество альтернатив неопределено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;

4) **направлены** в будущее и являются, следовательно, неопределенными по своей природе;

5) **требуют знаний** — результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от скорости или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;

6) **субъективны** по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;

7) **необратимы** и имеют долгосрочные последствия.

Скажем, решение руководителей предприятия выйти на **новые рынки** относится к числу **стратегических решений** и обладает всеми присущими им **особенностями**:

– оно направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями;

– имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками);

– у этого решения достаточно высок риск;

– успех в его реализации во многом будет зависеть от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов.

Вместе с тем объективно оценить целесообразность данного решения до его реализации не представляется возможным.

Некоторые авторы считают, что стратегические решения существовали всегда и что им присуща следующая характерная особенность: принятие стратегических решений осуществляется путем выбора из дискретного множества известных вариантов. Такая позиция является следствием производственного подхода. Следуя ему, можно признать наличие в доперестроечных условиях стратегических решений по обновлению продукции, покупке нового оборудования, изменению структуры управления, но такие решения имели внутреннюю целевую направленность: увеличение производительности труда, совершен-

ствование управления и т. д. Именно поэтому они и выбирались из дискретного множества известных вариантов.

### 1.3. Эволюция стратегического мышления.

**Стратегический менеджмент** – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центром которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала с возможностями и угрозами внешнего окружения.

В зависимости от приоритета используемых предприятием подходов, критериев и необходимой реакции на изменения выделяют следующие этапы (табл. 2):

Т а б л и ц а 2. Этапы развития стратегического менеджмента

Этапы	Сроки	Основные подходы
Бюджетирование	190–1950 гг.	бюджетно-финансовый контроль, текущий контроль доходов и расходов
Долгосрочное планирование	1950–1960 гг.	управление на основе экстраполяции, прогнозные оценки на несколько лет, выявление факторов, ограничивающих рост предприятия
Стратегическое планирование	1960–1985 гг.	управление на основе предвидения, анализ внешних и внутренних факторов, реагирование на изменения
Стратегический менеджмент	1985 г. – по настоящее время	использование стратегии как основного инструмента управления: внедрение стратегических решений, влияние на изменение внешней среды

Возникновение и практическое использование различных приемов управления является реакцией на усложнение управленческих задач.

### 1.4. Место стратегического менеджмента в общей системе управления.

**Стратегический менеджмент** на предприятии выражается в следующих функциях:

➤ **Планирование** стратегии предполагает выполнение прогнозирования, разработки стратегии и бюджетирование. Производится анализ внешних и внутренних факторов среды с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Руководство предприятия формулирует миссию (философию) бизнеса, определяет перспективы развития и

разрабатывает стратегию. Разрабатывается программа действий, и составляются бюджеты.

➤ **Организация** выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей развитие.

➤ **Координация** действий по реализации стратегических задач заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательном их объединении на более высоких ступенях управления.

➤ **Мотивация** на достижение стратегических результатов связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

➤ **Контроль за процессом** выполнения стратегии призван своевременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

**Главная цель** стратегического менеджмента – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели и определяют сущность стратегического менеджмента.

**Реализация функций стратегического менеджмента** осуществляется посредством разработки и принятия **стратегических решений**.

**Стратегия** – деловая концепция предприятия на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить предприятию конкурентные преимущества в достижении целей.

Отвечает на **три основных вопроса**:

- 1) в каком положении предприятие находится сегодня;
- 2) в каком состоянии оно хотело бы находиться завтра;
- 3) каким способом добиться желаемого.

Стратегия реального предприятия существует около 15 лет в более или менее стабильных внешних условиях. Смену стратегии может повлечь: смена руководства, вмешательство каких-либо сторонних организаций (например, контрольной проверки), угроза смены владельца предприятия (собственности) и др.

Стратегия должна быть эффективной и гибкой. Процесс формирования стратегии непрерывен: при запуске одной стратегии необходимо приступить к формированию следующей.



### **1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению.**

**Преимущества стратегического подхода** – это любые инновации, дающие реальное приращение бизнес-успеха (приращение активов предприятия, формирование имиджа предприятия и др.), это те характеристики, которые создают для предприятия определенное превосходство над его конкурентами.

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовый продукт (к формам производства, сбыта, продаж).

Такое превосходство является относительным, т. е. определяется сравнением с конкурентом.

**Конкурентные преимущества** делятся на два основных вида:

- более низкие издержки;
- дифференциация.

**Низкие издержки** отражают способность предприятия разработать, выпускать и продавать сопоставимый продукт с меньшими затратами, чем у конкурентов.

**Дифференциация** – способность обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Наиболее **типичные источники** получения конкурентных преимуществ:

- новые технологии;
- изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- новые запросы потребителей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменение правил игры на рынке.

Особый источник – информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество.

Классические работы по анализу конкуренции в бизнесе – работы профессора Гарвардской школы М. Портера. Суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием пяти основных сил (рис. 1).

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Дешевая рабочая сила относится к преимуществу низшего ранга.

Конкурентные преимущества высокого ранга (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация предприятия, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами) можно удерживать более длительное время.



Рис. 1. Пять сил конкуренции Портера

Достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, инвестиций в маркетинг, т. е. постоянная модернизация производства и/или других ключевых видов деятельности предприятия.

### 1.6. Предпосылки стратегического менеджмента на предприятиях Республики Беларусь.

В «Национальную стратегию устойчивого развития Республики Беларусь» заложена модель рыночной социально ориентированной экономики, основным приоритетом которой является увеличение уровня жизни населения за счет стабильного и сбалансированного развития реального производственного сектора, экспортоориентированных отраслей и строительного комплекса. При этом главной особенностью переходной экономики нашей страны является сохранение значительной доли государства в структуре собственности народнохозяйственного комплекса, что обеспечивает высокую управляемость экономики

за счет централизованной координации деятельности предприятий госсектора, регулирования ценообразования и налогообложения. Переход на рыночный механизм хозяйствования изменяет систему отношений и уровень конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, заставляет многие предприятия, в том числе и с государственной формой собственности, адаптировать свой бизнес к внешнему окружению. В определенных ситуациях это требует изменения стратегических ориентиров и моделей поведения предприятий, необходимости трансформации внутренних элементов: структуры управления, стиля руководства, методов управления, специализации и т. д. Во многих отношениях процессы реформирования затрагивают и предприятия агропромышленного комплекса, которые также имеют значительные потенциальные возможности, особенно в области выпуска экспортоориентированной продукции. Как правило, адаптация предприятия к изменяющимся внешним условиям осуществляется посредством планирования и реализации соответствующей стратегии. При этом очень важно для современного менеджера уметь выделить основные принципы, которые должны быть положены в основу будущей стратегии развития.

Данные принципы стратегии должны быть обоснованы исходя из реальных экономических условий и особенностей отрасли.

Реализация в Республике Беларусь ряда государственных программ способствует повышению эффективности АПК, а также социально-экономическому развитию сельских населенных пунктов. Следует отметить, что в аграрной сфере имеются и негативные тенденции, обусловленные преимущественно недостатком инвестиций, дифференциацией доходов сельского населения и его оттоком в города. Для их преодоления необходима разработка эффективной стратегии устойчивого развития агробизнеса и сельских территорий. Ее создание должно стать одним из приоритетов правительства и региональных властей. В качестве основного инструмента, позволяющего осуществлять анализ состояния агробизнеса и сельских территорий, а также обосновать меры для их устойчивого, гармоничного развития, следует рассматривать стратегический менеджмент. Его использование должно быть основано на использовании **методов стратегического маркетинга; планирования и управления; диагностики рецессии (кризисного состояния), стагнации, роста структур АПК**. Ключевым понятием в теории стратегического менеджмента является категория «стратегия». Применительно к менеджменту и маркетингу ее важнейшими сущностными признаками следует считать разделение всей деятельности субъектов

экономики на тактическую и стратегическую части, а также обоснование направлений, целей и задач развития данных структур. Отметим, что маркетинговую стратегию исследователи рассматривают как систему мер, позволяющих предприятию достичь поставленных целей. Определения маркетинговой стратегии основаны на понимании ее как осуществляемого действующими в рыночных условиях фирмами процесса, целью которого является удовлетворение предпочтений покупателей путем производства товаров и услуг, имеющих преимущества перед предлагаемыми конкурентами. К сожалению, подобная трактовка не способствует ни точному определению параметров развития целевого рынка (которые следует учитывать предпринимателям, инвесторам, менеджерам и иным его участникам при разработке и принятии управленческих решений), ни приданию приоритетного характера тем или иным методам или практикам. В условиях глобализации и усиления на мировом рынке **конкуренции маркетинговая стратегия** должна быть направлена на устойчивое, гармоничное развитие агробизнеса и сельских территорий. Ее следует рассматривать как важнейший инструмент, способствующий обоснованию и принятию эффективных управленческих решений в областях инвестирования, организации сельскохозяйственного производства, устойчивой реализации продовольственных товаров на внутреннем и внешнем аграрных рынках. **Маркетинговая стратегия**, являясь фактором конкурентоспособного комплексного развития экономики предприятий АПК и сельских территорий (выступающих в качестве специфических рыночных субъектов), позволяет **определить:**

приоритеты развития как агробизнеса (максимальное удовлетворение запросов потребителей, рост объемов продаж, повышение удельного веса на рынке продовольственных товаров, а также иные), так и сельских территорий (улучшение состояния инфраструктуры, обеспечение занятости в аграрном секторе, рост уровня доходов населения и т. д.);

способы повышения доходности инвестиций в агропромышленное производство (например выпуск продовольственных товаров с потребительскими преимуществами, обеспечивающими устойчивый спрос в высококонкурентных сегментах национального и мирового аграрных рынков);

методы использования структурами АПК технических, технологических, инвестиционных, организационных и иных инноваций.

Использование **бенчмаркинга** при разработке маркетинговой стратегии позволит отечественным сельхозпроизводителям выявлять преимущества лидеров зарубежных аграрных рынков, изучать применяемые ими технологии, совершенствовать методы организации своей экономической деятельности. Приверженность их авторов концепции управления бизнес-структурой (предприятием, компанией, объединением) не позволяет точно отражать последовательность бизнес-процессов, вести полный и последовательный учет важнейших стадий создания добавленной стоимости (осуществлять процессный сценарий исследования и управления бизнесом). Отметим, что **процессный подход** делит бизнес на **3 основные стадии**: инвестирование, производство и финансирование. Их в свою очередь необходимо разделять на микростадии и учитывать при обосновании, разработке и реализации маркетинговых стратегий развития организации. Направленность преимущественно на исследование проблем предприятий и игнорирование всех аспектов развития регионов, в которых осуществляется производство. Между тем степень эффективности последнего в значительной степени определяется состоянием данных территорий.

Для исключения перечисленных выше недостатков в процессе разработки маркетинговой стратегии устойчивого развития необходимо принимать во внимание многофункциональный характер деятельности на сельских территориях структур агробизнеса, призванных обеспечить продовольственную и экологическую безопасность, увеличение объемов экспорта, трудоустройство сельского населения и рост его доходов. Кроме того, следует учитывать важнейшие особенности функционирования сельских территорий в прошлом и настоящем, а также прогнозировать их на перспективу.

Производственная и архитектурная инфраструктуры сельских регионов Беларуси имеют не слишком существенные различия. Для них характерны невысокие уровни конкурентоспособности и инновационности, изменению которых способствует постепенный рост социально-экономических различий между данными территориями. Аграрные регионы нашей страны отличаются сравнительно невысоким уровнем доходов населения, слабо развитой коммуникационной инфраструктурой, незначительными темпами экономического роста, обусловленными отсутствием соответствующих факторов, существенной долей сельского хозяйства в местной экономике. Сдерживающими их развитие факторами являются присущая селу специфика трудоустройства, низкая (в сравнении с промышленностью) производительность аграр-

ной отрасли, недостаточный уровень развития сфер услуг и производства, низкие темпы привлечения иностранного капитала. Улучшению описанной ситуации будут способствовать учет и прогнозирование процессов и тенденций развития мирового рынка продовольственных товаров. Однако намного более обоснованно предположить, что в различных странах и регионах (включая и Беларусь) наряду с крупными международными компаниями будут эффективно действовать местные – как производящие продукты питания, так и реализующие их через розничные сети. Следует иметь в виду, что на формирование рынка продовольственных товаров преимущественное влияние будут оказывать рост концентрации розничной торговли и изменения в образе жизни и питания потребителей. Тенденция концентрации производства и продаж приведет к уменьшению числа брэндов. Однако на рынке сохранятся структуры, ориентированные на удовлетворение покупателей, желающих приобретать натуральные, вегетарианские, этнические и иные продукты питания. Это создаст предпосылки для развития малых и средних предприятий. Разработчики маркетинговой стратегии должны рассматривать современный город (село, район) как объект, который нужно умело готовить для инвестирования, развития бизнеса или посещения туристами. Устойчивое и гармоничное развитие агробизнеса и сельских регионов должно основываться на ранжировании приоритетов их функционирования. Ключевой маркетинговой компетенцией, определяющей возможность конкурентоспособного развития регионов, влияющей на уровень и качество жизни сельян, должны стать инвестиции не внешнего, а внутреннего происхождения. Привлечь их позволит сотрудничество (в рамках установленных сетей) субъектов бизнеса, представляющих как аграрную, так и иные сферы региональной экономики. Глобализация, усиление конкуренции, колебания цен на аграрное сырье, ужесточение требований к безопасности продуктов питания, стремление снизить негативное воздействие сельхозпроизводства на окружающую среду, рост стоимости инноваций и иные внешние воздействия способствуют более эффективному взаимодействию субъектов регионального бизнеса. Обобщение рассмотренных выше теоретических положений и тенденций позволяет в качестве приоритетной маркетинговой стратегии устойчивого развития агробизнеса и сельских территорий всех регионов Беларуси рекомендовать консолидацию инвестиционной, маркетинговой, логистической, коммерческой, производственной, финансовой, инновационной, предпринимательской деятельности всех местных бизнес-структур с целью

получения ими дополнительных конкурентных преимуществ. Основными источниками дополнительных конкурентных преимуществ должны выступать: эффект масштаба; инновации; синергетический эффект от взаимовыгодного сотрудничества. В этой связи необходимо заметить, что в последние годы развитие агропродовольственного сектора в регионах нашей страны осуществляется путем консолидации производственной деятельности, имеющей вид слияний и поглощений перерабатывающими и промышленными предприятиями, а также организациями сферы услуг аналогичных, но неэффективных структур. В результате создаются крупные корпорации, которые доминируют в сферах производства аграрной продукции, ее переработки, реализации, а также оказания услуг предприятиям АПК. В Беларуси наиболее распространены **следующие формы объединения:**

присоединение неэффективных аграрных и перерабатывающих предприятий, а также организаций сферы услуг) к коммерческим структурам различных отраслей и форм собственности;

объединение высокодоходных аграрных организаций с убыточными, в том числе путем передачи последних в аренду. По причине успешности данную практику предполагается расширить. В ближайшей перспективе описанными способами будет трансформировано около 500 сельскохозяйственных организаций. Положительно характеризуя описанные выше методы интеграции и кооперации, ориентированные на поиск новых эффективных экономических решений, обеспечивающих успешную деятельность малых, средних и крупных аграрных предприятий на рынке продовольственных товаров, следует признать, что преобладание в стране отраслевой и вертикальной концентрации производства не способствует смягчению последствий протекающих на селе негативных инвестиционных, социально-экономических и миграционных процессов. Исследование применяемых в США, Норвегии, Дании, Польше и иных странах методов формирования и реализации эффективных стратегий устойчивого развития сельских территорий позволяет заключить, что наиболее перспективными моделями сотрудничества субъектов агробизнеса являются кластерные. Консолидация инвестиционной, маркетинговой, логистической, коммерческой, производственной, финансовой, инновационной деятельности всех региональных коммерческих структур обеспечивает каждой из них дополнительные конкурентные преимущества. Это позволяет субъектам малого и среднего бизнеса успешно конкурировать на высококонцентрированных рынках. Необходимость широкого при-

менения стратегического менеджмента на предприятиях АПК обусловлена **следующими причинами:**

растущей противоречивостью требований к предприятию со стороны внешней среды;

возрастающей конкуренцией на рынках сельхозпродукции и продуктов питания между субъектами хозяйствования различных форм собственности;

дефицитом финансовых ресурсов в отрасли и ее низкой инвестиционной привлекательностью;

критическим состоянием материально-технической базы; отсутствием до недавнего времени научно-обоснованной стратегии развития АПК и, как следствие, наличием разнонаправленных тенденций в аграрной политике;

осуществлением стратегического менеджмента в возрастающих масштабах и в более широкой институциональной перспективе во всех сферах деятельности;

информационной революцией, которая обусловлена глобальными изменениями технологий, увеличением числа перерабатываемой информации, необходимой для принятия управленческих решений;

возрастающей сложностью самих организаций АПК как объекта менеджмента.

Внутри большинства предприятий и организаций АПК в последние годы также, как и во внешней среде их функционирования, происходят многочисленные изменения с многофакторными зависимостями, оказывающие решающее воздействие на результативность их деятельности.

## **Тема 2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

2.1. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) и типы стратегий.

2.2. Основные этапы стратегического менеджмента.

2.3. Миссия и цели предприятия.

2.4. Особенности стратегий крупных и средних фирм.

### **2.1. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) и типы стратегий.**

**Три стадии** развития структуры предприятия (А. Чандлер):

➤ простая структура (т. е. непосредственное управление, неформальные отношения краткосрочное планирование, гибкость);



➤ функциональная структура (смена стиля управления, расширение предприятия и вклад в другие отрасли, возможен кризис автономии);

➤ филиальная структура;

➤ сетевая структура (оболочечная или пустотелая фирма – управление сетью производств и распределение конкретных заказов осуществляется из одного центра, имеющего название, могут выпускаться продукты, не связанные одной технологией или отраслью, т. е. производство передано на контрактной основе сторонним подрядчикам).

**Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)** – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии предприятия в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Появилась с повышением значения имиджа предприятия и невозможностью формировать единую стратегию для различных, не связанных друг с другом видов деятельности (бизнес-единиц).

**Критерии** для определения СЕБ:

➤ определенный круг клиентов и заказчиков;

➤ самостоятельное планирование и осуществление производственно-сбытовой деятельности;

➤ деятельность бизнес-единиц основывается на основе прибылей и убытков.

**Портфель** – это совокупность бизнес-единиц, принадлежащих одному и тому же владельцу.

В зависимости от уровня принятия решений выделяют **три типа** стратегий.

1. **Корпоративная** или портфельная (описывает общее направление роста предприятия и развития его производственно-сбытовой деятельности). На этом уровне определяется продуктовая стратегия. Основные задачи корпоративной стратегии:

➤ балансировка портфеля (набор работ и услуг, которые предлагает предприятие);

➤ распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями;

➤ выработка решений по изменению структуры корпорации (изменение внутренней структуры, возможность слияния с конкурентами, поставщиками).

2. **Деловая** стратегия (бизнес-стратегия) направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ конкретного направле-

ния или хозяйственного подразделения. Основные задачи бизнес-стратегии:

➤ определение принципов и методов конкуренции на конкретном рынке;

➤ определение вариантов продвижения товаров;

➤ определение способов реализации товаров.

3. **Функциональная** стратегия разрабатывается функциональными отделами и службами на основе корпоративной и деловой стратегии. Основная задача функциональных стратегий заключается в разработке стратегических решений по достижению стратегических целей функциональных подразделений. Например, для отдела маркетинга стратегическая цель – увеличить долю рынка предприятия. Тогда стратегические решения могут быть следующими: увеличить объем продаж на 10 %, внедрить на рынок новый продукт и т. д.

Формирование стратегий возможно как снизу вверх, так и сверху вниз. Учитывая особенности различных типов стратегий, можно принимать решения по их формированию (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительная характеристика типов стратегий

Показатели	Стратегии		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Издержки	высокие	средние	небольшие
Прибыль	высокая	средние	небольшая
Риск	высокий	средние	небольшой
Временные промежутки	долгосрочно	среднесрочно	краткосрочно
Гибкость	гибкая	средняя гибкость	негибкая

## 2.2. Основные этапы стратегического менеджмента.

Выделяют **три основных этапа** осуществления стратегического менеджмента: анализ, выбор и реализация стратегии.

I. **Анализ** – прослеживаются внешние цели предприятия, выявляются наиболее важные стратегические факторы.

**Стратегические факторы** – это направления развития внешней среды, которые имеют большую вероятность реализации и высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

**Основой стратегического анализа** является **SWOT-анализ**: анализ внешних (угроз и возможностей) и внутренних (сильных и слабых сторон) факторов среды (рис. 2).

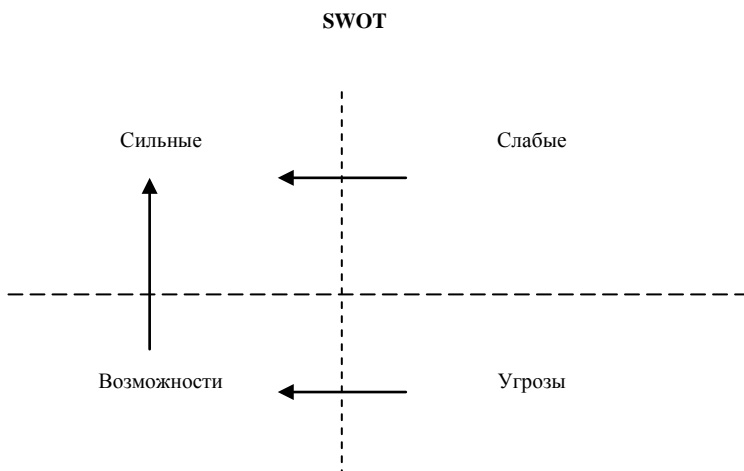


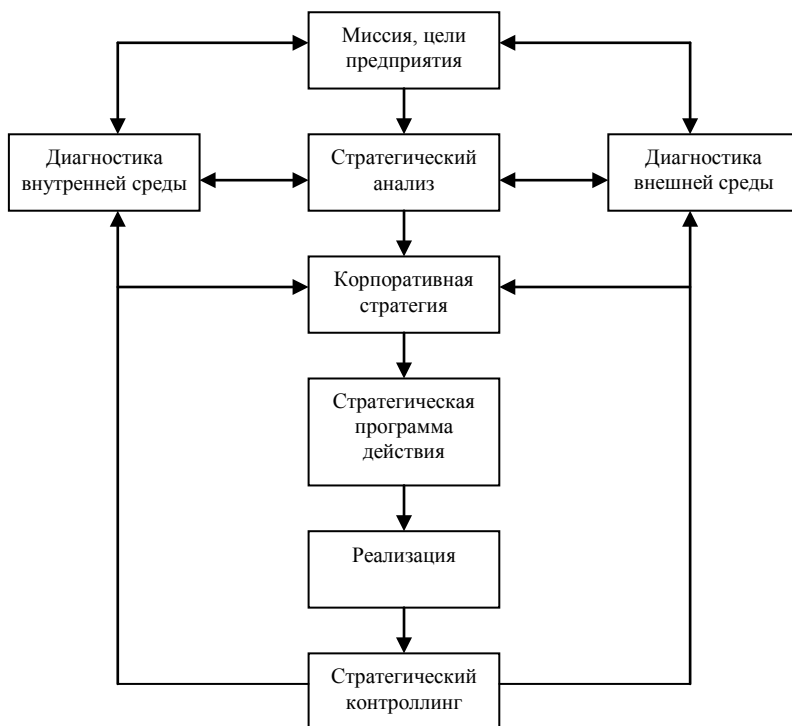
Рис. 2. Схема расстановки акцентов в SWOT-анализе

**Цель SWOT-анализа** – нейтрализовать угрозы, используя возможности, слабые стороны преодолеть и перевести в сильные, возможности реализовать в виде сильных сторон. Выбранная далее стратегия должна способствовать усилению имеющихся конкурентных преимуществ и созданию новых.

**Выбор** – формирование альтернативных направлений предприятия, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

II. **Реализация** – разработка программ, бюджетов в краткосрочном и среднесрочном аспекте. На третьем этапе внимание уделяется ресурсам предприятия, организационной структуре, системе управления на предприятии, составляется стратегическая программа действий.

Подробнее процесс стратегического менеджмента включает следующие моменты: формирование миссии и целей предприятия, проведение стратегического анализа, формирование корпоративной стратегии, разработка программы действий, реализация выбранной стратегии, проведение контроллинга за ходом реализации стратегии, позволяющего осуществлять обратную связь.



### 2.3. Миссия и цели предприятия.

**Миссия** – это наиболее общая цель предприятия как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования предприятия (предназначение бизнеса, его философию).

Пять характеристик миссии (по Ансоффу):

- определяет будущий бизнес;
- имеет набор целей, по которым можно судить и о прогрессе;
- отличает компанию от конкурентов;
- подходит для всех стейкхолдеров (лиц, заинтересованных в работе предприятия);
- волнует и воодушевляет.

Миссия отражает также потребности, продукты, направление роста предприятия.

Формулирование корпоративных миссий и целей имеет **два подхода**:

- 1) планирование от достигнутого результата;
- 2) разбиение процесса определения на ряд шагов:
  - определение миссии;
  - установление долгосрочных целей;
  - определение конкретных задач.

Для **определения миссии** необходимо исследовать и изучить бизнес по **направлениям**:

- какие продукты и услуги предлагаются;
- запросы какой группы потребителей удовлетворяются;
- специфические продукты для специфических рынков;
- какие технологии используются;
- насколько разнообразны сходные предприятия;
- каковы отличающиеся предприятия;
- какие клиенты желают удовлетворить свои запросы.

Итак, **определение миссии** должно включать следующие **моменты**:

**ты:**

- провозглашение ценностей и убеждений
- продукты (или услуги), которые предприятие будет производить (предлагать)
  - рынок, на котором предприятие работает
  - способы выхода на рынок
  - ключевые технологии, которые будут использоваться
  - стратегические принципы развития или финансирования.

**Установление целей** – процесс конверсии назначения бизнеса в определенный ряд целей. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Конкретные результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост производства или объема продаж, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

**Ключевые пространства формирования** долгосрочных целей:

- положение на рынке;
- инновации (установки, связанные с ведением бизнеса);
- производительность;
- ресурсы;

- прибыльность;
- управленческие аспекты;
- персонал;
- социальная ответственность;
- охрана окружающей среды и нанесение ущерба.

Примеры целей известных компаний: Federal Express – «Стать наибольшей и лучшей транспортной компанией в мире»; General Electric – «Стать самым мощным конкурентом в мире, номером 1 или номером 2 по доли рынка в каждой сфере бизнеса компании».

При определении целей следует исключить подобные формулировки: «максимизировать прибыль», «снизить затраты», «сделать более эффективными», «увеличить продажи».

Предприятие, сформировав основную цель на стратегический период, строит иерархическое дерево целей, то есть делит основную цель на подцели и задачи, которые обычно рассматриваются с точки зрения функциональных подразделений (рис. 3).

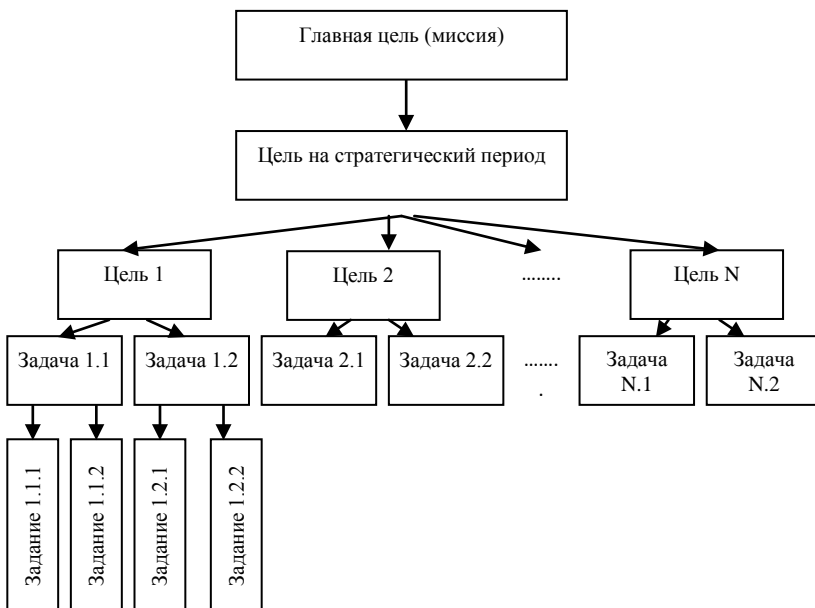


Рис. 3. Дерево целей предприятия

После построения **дерева целей** определяют стратегические **целевые приоритеты** для распределения ресурсов предприятия между целями. Критерии приоритетов формируются каждым предприятием самостоятельно. Например, возможны следующие **уровни приоритетов**:

1) *оптимальная концентрация* – необходимые ресурсы для достижения цели (или разрешения задачи), которой присвоен данный приоритет; будут направляться в первую очередь;

2) *достаточный минимум* – предоставление ресурсов в объеме, необходимом для поддержания деятельности;

3) *остаточный принцип* – предоставление оставшихся ресурсов.

В результате аналитического соединения принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями формируется система стратегических целевых приоритетов предприятия.

Комбинация **трех элементов стратегического менеджмента**: миссии, дерева целей и системы стратегических целевых приоритетов представляет собой **«мини-стратегию предприятия»** – ***MOST***.

Предпочтительной целью большинства корпораций является максимизация доходов акционеров. Вкладчики получают возврат своих капиталов в двух видах: от выплаты дивидендов и от повышения цены капитала при увеличении масштабов рынка (увеличения рыночной цены акций). Критерии качества поставленных целей:

- конкретность и измеримость;
- горизонтальное планирование (долгосрочное и краткосрочное);
- достижимость;
- гибкость и пространство для корректировки;
- сопоставимость и взаимосвязь.

## **2.4. Особенности стратегий крупных и средних фирм.**

В зависимости от темпов роста и степени диверсификации производства **крупные компании** можно разбить на **три группы**:

1. **«Гордые львы»** – это лидеры в своей отрасли. Например, фирма «Сони», которая первой нашла производство транзисторных радиоприемников, бытовых видеоманитрофонов, лазерных компакт-дисков и телевизоров высокой чуткости.

2. **«Могучие слоны»** – это фирмы, которые следуют за лидером. Например, фирма «Сименс» получает выгоду от множества изобретений в области электротехнических устройств.

3. **«Неповоротливые бегемоты».** Например, фирма «Филипс», имеет 350 фабрик, разбросанных по всему миру.

**Средние фирмы** могут успешно функционировать, если они смогут придерживаться нишевой специализации.

**Рыночная ниша** – это узкая область конкуренции внутри отрасли. Ниша может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукта или ее особых характеристик важных только для участников ниши.

#### **Стратегии:**

**1. Стратегия сокращения** направлена на сокращение существующего положения предприятия, так как нет ни необходимости расширения деятельности фирмы (темпы роста ниши стабильны), ни возможности (темпы ее роста не велики). В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребности.

**2. Стратегия поиска «захватчика»** – в данных условиях средняя фирма ощущает острую нехватку средств для сохранения своего положения в рамках ниши, в таких условиях средняя фирма начинает искать крупную компанию, которая могла бы поглотить ее, сохранив при этом ее как относительно самостоятельное, автономное производственное подразделение. В ходе использования финансовых средств крупные фирмы позволят средней фирме сохранить свое место в нише.

#### **3. Стратегия лидерства в нише возможно в двух случаях:**

– фирма растет также быстро, как и ниша, что позволяет ей превратиться в ведущую монопольную компанию и не допустить в нишу конкурентов;

– фирма должна иметь соответствующие финансовые ресурсы для поддержания ускоренного роста.

**4. Стратегия выхода за рамки ниши** эффективна только тогда, когда рамки ниши слишком узки для фирмы.

Фирма может осуществлять попытку превратиться в крупную монопольную с потерей «нишевого» лица. Дойдя до границ ниши, фирма столкнется с прямой конкуренцией более сильных и крупных фирм (от прямой конкуренции ее защищало наличие ниши). Для преодоления границ ниши фирма должна накопить в ее рамках достаточное количество финансовых и иных ресурсов.



### Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

- 3.1. Анализ внешней среды.
- 3.2. Анализ дальней внешней среды.
- 3.3. Анализ ближней внешней среды.

#### 3.1. Анализ внешней среды.

Анализ внешней среды отражает возможности и угрозы в общей таблице SWOT-анализа (табл. 4):

Т а б л и ц а 4. SWOT-анализ предприятия

Сильные	Слабые
1.	1.
Возможности	Угрозы
1.	1.

**Анализ внешней среды** позволяет выявить факторы, которые содействуют коммерческому успеху предприятия или ему препятствуют.

**Возможности** – положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

**Угрозы** – отрицательные тенденции, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному снижению объема продаж и прибыли.

Значительную роль для эффективного функционирования организации играет стратегия её развития на долговременный период. Одной из основных особенностей стратегического управления является возможность реагировать на изменения в окружающей среде для достижения целей организации в будущем.

Обычно внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (в дальнейшем – элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, на уровень неопределенностей и рисков при разработке и реализации УР. **Внешняя среда для компаний** состоит из **двух колец окружения: ближнего и дальнего.**

**К ближнему окружению** относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами или соглашениями: клиенты, контролирующие организации, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, заинтересованные внешние физи-

ческие и юридические лица, конкуренты, общественность, законодательная база в соответствующей области деятельности (рис. 4).

Рассмотрим более подробно описание и параметры наиболее существенных элементов внешней среды – ближнего окружения.



Рис. 4. Ближнее окружение компании внешней средой

**1. Клиенты** – это лица, пользующиеся услугами компании или покупающие у нее непосредственно (прямые) или через других лиц (косвенные) какую-либо ее продукцию. Для потенциальных клиентов компании обычно формируют рекламные материалы. Основные параметры данного элемента: уровень неудовлетворенности потребностей и интересов населения; уровень платежеспособности населения; состояние спроса-предложения.

**2. Контролирующие организации** представляют налоговые, административные, санитарные и другие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды; различные комиссии. Основные параметры этого элемента: уровень их правовой и информационной поддержки; уровень их административной поддержки.

**3. Партнеры по бизнесу** – это участники какой-либо совместной с компанией деятельности. Она может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок. В качестве основных параметров данного элемента можно выделить: уровень соблюдения договорных обязательств по оплате и производству продукции; уровень организационных связей партнеров; уровень финансовых связей партнеров; платежеспособность партнеров.

**4. Финансово-кредитные учреждения** – организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании, например, выполняющие расчетно-кассовые, ипотечные, кредитные и другие операции. Основные параметры данного элемента: быстрота и качество обслуживания, уровень надежности, банковские резервы, объем услуг.

**5. Заинтересованные внешние физические и юридические лица** – лица, заинтересованные в процветании компании, исходя из своих личных интересов.

К ним относятся: члены семей работников компании; держатели ее ценных бумаг; пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании (например, торговые, обслуживающие); вышестоящие материнские и другие компании. Основные параметры данного элемента: уровень притязаний групп населения; степень развитости фондовых рынков ценных бумаг; характер традиций помощи социально незащищенным слоям населения; общий уровень экономического благосостояния населения.

**6. Конкуренты (конкуренция)** – обязательный элемент рыночной экономики. Основные параметры данного элемента: уровень эластичности выпускаемой продукции; уровень льготных субсидий, получаемых конкурентами; характер текущего и перспективного спроса; соотношение отечественных и зарубежных конкурирующих компаний.

**7. Общественность (общественное мнение)** формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции. Ключевые параметры данного элемента: главные цели и задачи профсоюзного движения; политические платформы наиболее влиятельных партий; отношение общественности к качеству выпускаемой компанией продукции; уровень влияния общественных движений на сознание групп населения.

**8. Законодательная база** в соответствующей области деятельности. В качестве основных параметров данного элемента можно выде-

лить: частоту изменения законодательной базы; уровень доступности законодательной базы для пользователей; степень охвата законодательной базой правового пространства; объем контроля за выполнением законодательной базы.

**К дальнейшему окружению** компании относятся элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния: система ценностей и их приоритеты в обществе; обычаи местного и международного делового оборота; политическая обстановка в стране и мире; экономическая обстановка в отрасли, стране и мире; социальная и экологическая ответственность; налоговая система, институциональная структура; природные катаклизмы; народные волнения; криминализация внешних связей.

### **3.2. Анализ дальней внешней среды.**

Анализ внешней среды начинается с анализа дальнего внешнего окружения и проводится **PEST-методом** (Политика, Экономика, Социальная сфера, Технологии, что соответствует аббревиатуре «PEST»), при котором характеризуются соответствующие факторы дальней внешней среды. Примерный состав факторов среды, имеющих отношение ко всем предприятиям, аналогичным анализируемому, позволяя ориентироваться во внешних влияниях (табл. 5).

#### **Порядок проведения PEST-анализа:**

1) исследование политических факторов (примеры законодательства в отношении импорт-экспорт операций, которые изменяют стратегию предприятия);

2) исследование экономического аспекта дальней внешней среды (для понимания того, как на уровне государства формируются и распределяются ресурсы);

3) исследование социального аспекта (для проявления предпочтений потребителей);

4) анализ потребительского фактора.

**Стратегический анализ внешней среды** определяет перечень ключевых **факторов** среды для конкретного предприятия:

➤ факторы и тенденции макросреды, которые оказывают значимое влияние на деятельность предприятия;

➤ факторы, содержащие потенциальные угрозы деятельности предприятия;

➤ факторы, развитие которых приводит к новым возможностям для предприятия.

Полученные результаты в зависимости от направленности влияния определяются либо в «угрозы», либо в «возможности».

Т а б л и ц а 5. **Факторы, требующие исследования при проведении PEST-анализа**

Политика (P)	Экономика (E)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабильность власти</li> <li>2. Группы лоббирования и их влияние</li> <li>3. Выборы органов власти</li> <li>4. Изменение законодательства</li> <li>5. Государственное регулирование международной торговли</li> <li>6. Антимонопольные законы</li> <li>7. Правовое регулирование найма, регулирования и оплаты труда</li> <li>8. Контроль цен и зарплаты</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика экономической ситуации</li> <li>2. Инфляция</li> <li>3. Динамика курса иностранных валют</li> <li>4. Экспортно-импортная политика по продукту предприятия</li> <li>5. Природные ресурсы, производительность труда</li> <li>6. Уровень безработицы</li> <li>7. Основные внешние издержки для предприятия</li> </ol>
Социум (S)	Технологии (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение в базовых ценностях</li> <li>2. Изменение в уровне и стиле жизни</li> <li>3. Экологический фактор</li> <li>4. Отношение к отдыху и труду</li> <li>5. Изменение к структуре доходов</li> <li>6. Демографические изменения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная технологическая политика</li> <li>2. Тенденции в НИОКР</li> <li>3. Новые патенты</li> <li>4. Скорость изменений и адаптаций новых технологий</li> <li>5. Новые продукты</li> <li>6. Технология новшества в отношении продуктовой организации</li> </ol>

Очевидно, что для **PEST-анализа** крайне важно проводить сбор, мониторинг и стратегический анализ соответствующей информации. Так как современная внешняя среда любой организации характеризуется постоянным нарастанием факторов сложности и неопределенности, то и стратегический анализ такой среды должен быть адекватно многофакторным, системным и высокопрофессиональным.

При проведении системного стратегического анализа внешней среды организации целесообразно различать дальнюю и ближнюю внешние среды.

Общепризнанный критерий разделения двух указанных сред сводится к тому, что дальняя внешняя среда, в отличие от ближней, при всей своей значимости особого или специфического значения именно для данной конкретной организации не имеет. По этой причине дальнюю внешнюю среду называют также общей внешней средой организации.

**PEST-анализ** — это конкретный инструмент стратегического анализа именно дальней внешней среды организации.

Отдельные факторы внешней среды на разные организации оказывают разное воздействие. При этом считается общепризнанным, что крупные организации от дальней внешней среды зависят больше, чем мелкие.

Серьезный стратегический анализ дальней внешней среды для конкретной организации означает выход на свой особый перечень ключевых факторов данной среды и соответствующий специфический многофакторный системный анализ. При таком стратегическом анализе у организации как минимум должен быть полный перечень факторов:

- 1) факторов и тенденций дальней внешней среды, оказывающих значимое влияние на бизнес организации;
- 2) факторов, которые содержат потенциальные угрозы бизнесу организации;
- 3) факторов, развитие которых содержит новые возможности для бизнеса организации.

Составление указанных перечней, мониторинг соответствующей информации, системный анализ всех факторов и тенденций, разработка на основе анализа проектов адекватных стратегических решений и, наконец, превращение самих решений в конкретные позиции «живой стратегии организации» — все это содержится в определенной системе профессиональной деятельности. Одно из рабочих ее наименований — подсистема стратегического анализа дальней внешней среды организации.

В разных организациях возможны различные варианты построения указанной подсистемы. Лучший вариант — это когда мониторинг и первичный анализ конкретных позиций правильно распределены между соответствующими специализированными службами организации. Это значит, что финансовые позиции внешней среды анализирует финансовая служба, маркетинговые — отдел маркетинга, технологические новинки — технологи и т. д.

Но при этом общий свод всех частных позиций стратегического анализа дальней внешней среды должно делать какое-то одно специализированное подразделение, к примеру, отдел стратегического развития организации.

### 3.3. Анализ ближней внешней среды.

При анализе ближней внешней среды рассматриваются ресурсы предприятия (рынок рабочей силы, капитала, технологий, поставщиков); потребители; конкуренты. Исследуются также все лица, заинтересованные в работе предприятия (стейкхолдеры). Особое внимание уделяется анализу отрасли. Рассмотрим **показатели**, по которым **характеризуется отрасль**:

- 1) реальный и потенциальный размер отрасли;
- 2) перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- 3) структура и масштабы конкуренции:

3.1. Конкуренция внутри предприятий зависти от: числа предприятий и их размеров; специфики продукции; характера спроса; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; барьеров входа-выхода; отношений между предприятиями;

3.2. Барьеры входа в отрасль: приверженность покупателей к торговой марке; контроль над каналами сбыта; переходные затраты; трудность доступа к производственному опыту; политика правительства по защите отрасли;

3.3. Появление товаров-заменителей;

3.4. Покупатели (их возможность договариваться между собой): по объему закупок, осуществляемых покупателями; по уровню информированности; по наличию и объемам выпуска замещающих товаров; чувствительность покупателя к цене товара; по ориентации на определенные качества; экономическое положение покупателя; особенность лиц, принимающих решения о покупке;

3.5. Поставщики: угроза прямой интеграции от поставщиков; концентрация среди поставщиков большая, чем среди потребителей; объемы продаж поставщиков; гарантии качества поставляемой продукции, сырья; стоимость сырья и тенденции к изменению стоимости;

- 4) структура отраслевых издержек;
- 5) система сбыта продукции;
- 6) ключевые факторы успеха.

В различных стратегических группах предприятия имеют различные конкурентные преимущества. Анализ соотношения конкуренции в различных стратегических группах осуществляется с помощью позиционных карт (рис. 5).

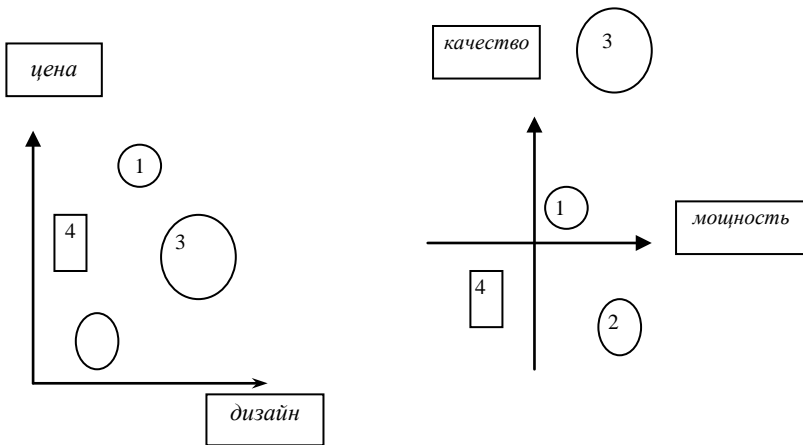


Рис. 5. Примеры построения позиционных карт  
 1, 2, 3 – конкурирующие предприятия в стратегической группе,  
 4 – анализируемое предприятие

**Стратегические группы конкурентов** – множество конкурирующих предприятий в определенной отрасли, имеющих общие черты: схожие стратегии конкуренции; схожие товары; одинаковые позиции на рынке; одинаковые каналы сбыта; одинаковый сервис и т. д.

Размерность позиционных карт может включать цену, мощность, дизайн, качество, срок службы и т. д.

При **анализе стратегических групп конкурентов** каждое предприятие должно ответить на следующие **вопросы**:

- удовлетворен ли клиент своим настоящим положением;
- какие шаги в изменении своей стратегии может предпринять конкурент;
- в чем уязвимость конкурента;
- что может спровоцировать наиболее крупные и опасные ответные меры со стороны конкурента.

Результаты анализа дальней и ближней внешней среды определяют перспективы предприятия, направления реакции и воздействия на рыночную среду. Набор наиболее общих характеристик, отражающих состояние внешней среды различных предприятий, помогает ориентироваться при позиционировании предприятия и формировании стратегии (табл. 6).



Т а б л и ц а 6. Набор характеристик внешней среды

ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выход на новые рынки</li> <li>– Увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов</li> <li>– Налаживание производства сопутствующих продуктов</li> <li>– Вертикальная интеграция производства</li> <li>– Переход к более эффективным стратегиям</li> <li>– Ускорение роста рынка</li> <li>– Привлечение иностранного инвестора</li> <li>– Получение государственных заказов</li> <li>– Расширение старых рынков</li> <li>– Уход конкурентов с рынка</li> <li>– Слабая насыщенность рынка</li> <li>– Льготное налогообложение</li> <li>– Снижение процентных ставок по банковским кредитам</li> <li>– Появление новых технологий и оборудования</li> <li>– Снижение цен на сырьё</li> <li>– Государственная поддержка</li> <li>– Снижение экспортных тарифов</li> <li>– Постоянные поставщики и возможность скидок на сырьё</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность появления новых конкурентов</li> <li>– Рост продаж замещающего продукта</li> <li>– Замедление темпов роста рынка</li> <li>– Неблагоприятная политика государства</li> <li>– Затухающий деловой цикл</li> <li>– Усиление давления конкурентов</li> <li>– Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков</li> <li>– Изменение вкусов потребителей</li> <li>– Неблагоприятные демографические изменения.</li> <li>– Монополия на рынке</li> </ul>

Необходимо отметить, что одна и та же позиция не может характеризовать и возможность и угрозу предприятия. Например, «Изменение налогового законодательства» или «Снижение цен на ресурсы».

#### **Тема 4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

- 4.1. Принципы и методы управленческого анализа (УА).
- 4.2. Анализ функциональных подразделений.
- 4.3. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
- 4.4. Сценарное планирование.

##### **4.1. Принципы и методы управленческого анализа (УА).**

**Управленческий анализ** – это комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия. Анализ направлен на оценку текущего состояния предприятия, его *сильных* и *слабых* сторон и выявления стратегических проблем.

**Цель управленческого анализа** представить информацию управляющему для принятия адекватных стратегических решений.

Используются следующие **методы внутреннего анализа**: ситуационный анализ; портфельный анализ; кабинетные исследования; диагностические интервью; мозговой штурм; экспертные оценки; математические методы.

При проведении анализа определяется **система показателей**, в которой показатели делят на **две группы**:

1. Показатели, характеризующие экономический потенциал.
2. Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность.

Предприятия оцениваются по 10-балльной шкале по следующим критериям (табл. 7):

Т а б л и ц а 7. Критерии оценки предприятия

№ п/п	Критерии
1	Качество управления
2	Качество продукции
3	Финансовое состояние
4	Долгосрочные капитальные вложения
5	Качество маркетинга
6	Способность к инновациям
7	Способность привлекать и удерживать талантливых людей
8	Ответственность перед обществом и природой

**Анализ внутренней среды** проводят в соответствии со сферами деятельности предприятия (департаменты, отделы, секторы и т. д.) в рамках функциональных подсистем (служба планирования, маркетинга, финансовая служба, служба по работе с персоналом и т. д.).

Рекомендуется **следующая структура анализа внутренней среды** предприятия:

- 1) отдельных бизнесов предприятия;
- 2) функциональных подсистем предприятия;
- 3) основных структурных подразделений предприятия;
- 4) всех бизнес-процессов предприятия.

**Типовые блоки** для проведения управленческого анализа отдельных бизнесов:

- цели;
- портфель заказов, новые продукты;
- ресурсный потенциал;
- факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;
- доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;

➤ система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т. д.

С целью упрощения обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг, финансы, производство, персонал, культуру и имидж предприятия.

#### **4.2. Анализ функциональных подразделений.**

**1. Маркетинг.** Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции, и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов **маркетинга** выделяются следующие **объекты анализа**:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции предприятия;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
- эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
- прибыль от различных товаров и услуг;
- концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
- эффективность каналов сбора информации о рынке;
- жизненный цикл продуктов предприятия и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- ценовая политика, гибкость в установлении цен;
- можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;
- подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса и в какой мере.

**2. Производство.** Важным элементом анализа достоинств и недостатков предприятия является производство. Сюда входят: изготовле-

ние продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки. В западной литературе данный анализ получил название «управление операциями». В ходе такого **анализа** должны быть получены ответы на **следующие вопросы**:

- может ли предприятие производить товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты;
- какой доступ имеет предприятие к новым материалам, зависит ли она от единственного или ограниченного количества поставщиков;
- является ли производственный аппарат предприятия современным, хорошо ли он обслуживается;
- направлена ли политика закупок на снижение величины материальных запасов и времени изготовления заказа (длительности производственного цикла);
- обладает ли предприятие эффективной системой контроля качества?

С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; степени вертикальной и горизонтальной интеграции производства; эффективности цикла «разработка – проектирование – производство»; рациональности использования патентов, торговых марок; защите коммерческой тайны.

**3. Финансы.** Финансовый контроль имеет преимущества. Выявляются источники и сами проблемы: тенденции в финансовой деятельности носят устойчивый характер; состояние финансов отражает положительные и отрицательные стороны хозяйствования.

Финансовый контроль имеет и недостатки. Разрыв между временем проведения финансового анализа и временем возникновения финансовой ситуации бывает большим, что не позволяет принять своевременные меры по оздоровлению финансов.

В процессе **финансового анализа** также изучается:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;

- величина и структура капитала предприятия в сравнении с показателями в отрасли и конкурентов;
- структура и величина налогов;
- работа с собственниками имущества предприятия, инвесторами и акционерами;
- эффективность контроля над издержками.

**4. Персонал.** Выявление резервов в использовании кадрового потенциала, изучение опыта работы как процветающих предприятий, так и предприятий-банкротов. Анализ позволит ответить на **вопросы:**

- подготовка и компетентность руководства предприятия;
- эффективность системы стимулирования труда;
- обеспечение преемственности руководящих кадров;
- эффективность системы подготовки кадров;
- текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов;
- эффективность расстановки, оценки и продвижения кадров;
- эффективность участия работников предприятия в управлении;
- понимание сотрудниками целей и задач предприятия.

**5. Культура и имидж предприятия.** Слабо формализуемые факторы, создающие образ предприятия. Климат на предприятии называется культурой, которая отражает преобладающие обычаи, нравы и верования. Высшее руководство использует культуру в стратегическом планировании, чтобы привлечь работников определенного профиля, стимулировать определенное поведение, стимулировать клиентов к покупке товаров и т. п. Насколько удачными являются культура и образ предприятия можно судить по ответам на следующие **вопросы:**

- последовательность предприятия в реализации стратегии;
- привлекает ли предприятие известных специалистов;
- насколько соответствуют товары и услуги предприятия его рекламе?

После получения ответов на эти вопросы, выявляются сильные и слабые стороны в работе с кадрами, определяются проблемы, которые требуют немедленного внимания со стороны высшего руководства в стратегическом планировании.

### **4.3. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.**

Наиболее **традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды** как ресурсу предприятия – это **SWOT-подход**, но только в части SW, т. е. с позиции сильных и слабых сторон предприятия.

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс предприятия сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны – т. е. плохой внутренний ресурс – устранить.

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

В качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда конкретное предприятие относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям или факторам находится в состоянии **N (нейтральная)** и только по одному фактору – в состоянии **S (сильная)** (табл. 8).

При этом, разобравшись с логикой и структурой трафарета, можно изменить количество и содержание конкретных позиций в зависимости от ситуации. В каждой строке трафарета необходимо поставить только один крестик: или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W. «**Крестик**» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Таблица 8. Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтральная	W слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия предприятия			
2	Бизнес-стратегии в целом, в том числе			
	Бизнес № 1			
	...			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как структура			
4.4	Финансы как инвестиционные ресурсы (кредиты, размещение ценных бумаг и т. д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			

Окончание табл. 8

1	2	3	4	5
5	Продукт как конкурентоспособность, в том числе:			
	Продукт № 1			
	...			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу, в том числе:			
	Бизнес № 1			
	...			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом(как синтез объективных и субъективных факторов), в том числе:			
11	Способность к лидерству руководителя предприятия			
12	Способность к лидерству всего персонала			
13	Уровень производства, в том числе:			
14	Качество материальной базы			
15	Качество менеджеров предприятия			
16	Уровень маркетинга			
17	Уровень менеджмента			
18	Качество торговой марки			
19	Качество всего персонала			
20	Репутация на рынке			
21	Репутация как работодателя			
22	Отношения с органами власти			
23	Отношения с профсоюзами			
24	Отношения со смежниками			
25	Инновации как исследования и разработки			
26	Послепродажное обслуживание			
27	Степень вертикальной интеграции			
28	Корпоративная культура			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики предприятия)				
29				

При анализе показатели предприятия сравниваются со среднеотраслевыми (табл. 9).

Т а б л и ц а 9. **Пример заполнения**

Показатели	Позиция		
	S	N	W
Цена	+		
Качество и т. д.		+	

#### 4.4. Сценарное планирование.

**Сценарии** являются альтернативой единовременных прогнозов развития предприятия. Стратегическая культура предприятия формируется посредством стратегических бесед. Серия мини-бесед руководства и специалистов называется – стратегическими беседами. С помощью стратегических бесед предприятие превращается в обучающуюся организацию.

**Сценарное планирование** – это инструмент получения качественной информации для принятия ключевых стратегических решений. Методика сценарного планирования состоит из восьми шагов (табл. 10).

Т а б л и ц а 10. **Восемь шагов сценарного планирования**

Наименование шага	Содержание
1	2
I. Определение ключевых стратегических направлений и вопросов	На базе проведенных анализов (SWOT, PEST, SNW) разрабатывают сценарии, учитывая специфику бизнеса и специфику заданного сценарного периода. При разработке сценария основное внимание уделяют: целевым исследованиям для определения ключевых направлений на сценарный период; – анализу целевых стратегических решений, которые собираются применять к данному сценарию
II. Установление ключевых факторов ближней среды	Проведение анализа ключевых факторов ближней среды, которые определяют успех либо неудачу по каждому стратегическому вопросу или направлению, установленному на шаге I
III. Определение ключевых факторов дальней среды	Проводят анализ ключевых факторов дальней среды, влияющих на поведение ключевых факторов шага II. Ключевые факторы дальней внешней среды рассматривают с позиции возможных вариантов их развития. Варианты развития ключевых факторов дальней среды влияют на стратегические решения, принимаемые по стратегическим вопросам определенным на шаге I



1	2
IV. Ранжирование факторов по важности и степени неопределенности	<p>Все ключевые факторы ранжируют по критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Важность ключевых факторов определяется на шаге II и III для принятия стратегического решения по стратегическому направлению, определенному на шаге I</li> <li>– Степень неопределенности ключевых факторов определяется на шаге II и на шаге III для принятия стратегического решения по стратегическому направлению на шаге I. Следовательно, выделяют 2–3 ключевых фактора по шагу II и 2–3 – по шагу III (по этим факторам будет определяться сценарий развития)</li> </ul>
V. Выявление логики сценария	Определяют логические стержни (сценарные драйвера). На основе сценарных драйверов формируется стратегическое решение по стратегическим вопросам, определенным на шаге I
VI. Очистка сценариев	Исследование сценарных драйверов и ключевых факторов с точки зрения сценария
VII. Выводы	Возврат к шагу I для просмотра решения в рамках каждого сценария
VIII. Определение характерных индикаторов	Система показателей, по которым определяют, какой сценарий оказался ближе всех к жизни

Пример различных сценариев и сценарных драйверов для автомобильного предприятия (рис. 6).

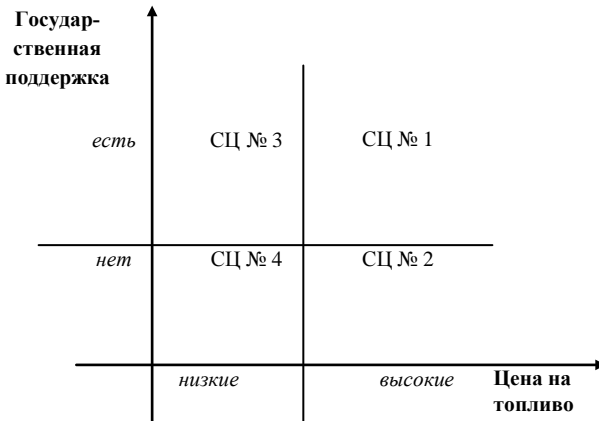


Рис. 6. Варианты развития ситуации (сценарии)

1. Цены на топливо (бензин).
2. Государственный протекционизм.

**СЦ № 1.** Высокие цены установленные в условиях повсеместного протекционизма, вследствие чего конкурентные преимущества имеют отечественные производители малолитражных автомобилей.

**СЦ № 2.** Высокие цены в условиях протекционизма, вследствие чего преимущество у импортных автомобилей, конкурентоспособных по фактору использования дорогого топлива.

**СЦ № 3.** Низкие цены в условиях протекционизма предполагают резкое развитие отрасли и особенно отечественного производства автомобилей.

**СЦ № 4.** Низкие цены в отсутствие протекционизма ставят в равное положение как отечественных, так и импортных производителей, возрастает конкуренция.

## **Тема 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ)**

- 5.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).
- 5.2. Матрица Ансоффа «Товар-рынок».
- 5.3. Матрица Мак-Кинси (матрица ABC).
- 5.4. Матрица ADL – LC (малый круг жизни).

### **5.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).**

**Методика анализа:** отдельные бизнес единицы отражаются в плоскости «доля рынка» – «темп роста» в виде окружности с радиусом, пропорциональным удельному весу данного бизнеса в общем портфеле предприятия. Тот или иной бизнес относится к одному из четырех характерных диапазонов для разработки типовой стратегии.

**Модель – матрица: по горизонтали** указывается показатель относительной доли рынка (ОДР), **по вертикали** – темп роста отраслевого рынка. Для каждого бизнеса предприятия рассчитывается ОДР и прогнозируются темпы роста рынка, затем по координатам бизнес позиционируется на матрице по четырем категориям (рис. 1):

1. Низкий темп роста рынка и низкая ОДР – собака.
2. Высокий темп роста и высокая ОДР – звезда.
3. Низкий темп роста и высокая ОДР – дойная корова.
4. Высокий темп роста и низкая ОДР – трудный ребенок.

**Правила использования матрицы:**

«Звезды» надо оберегать и (или) усиливать. «Дойные коровы» – По таким бизнесам следует устанавливать оптимальные инвестиции и жестко контролировать. А избыток наличности отправлять на другие бизнесы. «Трудные дети» подлежат изучению: развитие или ликвидация. От «собак» следует избавляться (рис. 7).

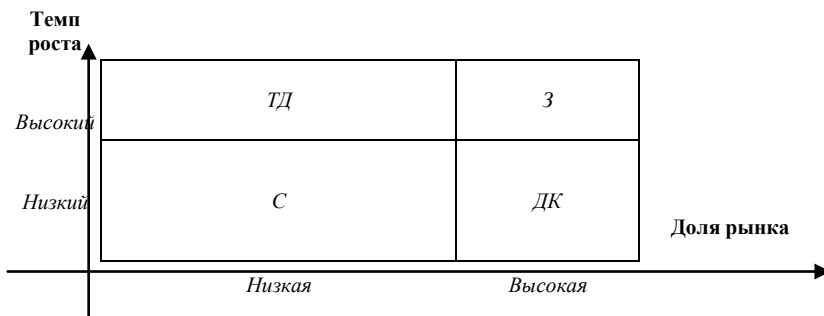


Рис. 7. Матрица БКГ (Boston Consulting Group)  
ТД – трудные дети; З – звезды; С – собаки; ДК – дойные коровы

**Пример:** виды бизнеса (в скобках – доли предприятия на рынке)

- 1) крупное литье чугуна (0,91);
- 2) среднее и мелкое литье чугуна (0,83);
- 3) непрерывное литье бронзы (0,21);
- 4) мебельная фурнитура (0,17);
- 5) мебель для прихожих(0,08);
- 6) медная катанка (0,85);
- 7) услуги по отоплению (0,75);

Данная модель **решает** два стратегических **вопроса:**

1. Достижение какой рыночной позиции надо формулировать как цель для данного бизнеса.
2. В какой бизнес в стратегическом периоде надо направить инвестиции, сформированные за счет других бизнесов.

**Размер круга** определяется: по прибыли, по используемым активам, по товарам.

**Стандартный порядок** прохождения **всех стадий:** товар находится в категории «трудные дети», затем в категории «звезда», затем в категории

«дойная корова» и далее в категории «собака».

**Портфель** может быть:

1. **Сбалансированным** (должны сочетаться продукты и подразделения, испытывающие потребность в капитале, с подразделениями, имеющими избыток в капитале): 2–3 наименования «дойные коровы»; 1–2 – «звезда»; 2–3 – «трудные дети»; 2–3 – «собака» (рис. 8).

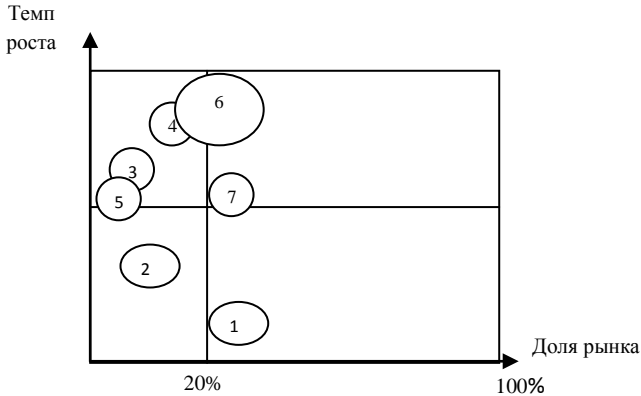


Рис. 8. Пример расположения различных видов бизнеса на матрице

2. **Несбалансированным.** Характеристика динамики корпоративного портфеля (траектории) (рис. 9) позволяет точнее определить возможную стратегию развития предприятия:

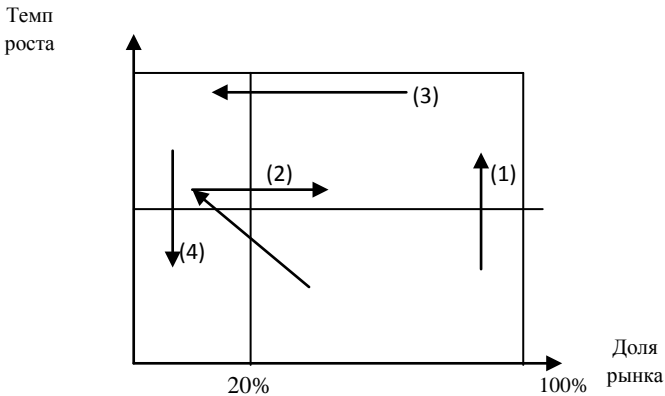


Рис. 9. Динамическая интерпретация матрицы БКГ

(1) – **новатор** (необходимо инвестировать средства в НИОКР, т. е. на развитие и поддержание продукта);

(2) – **последователь** (на рынке доминирует лидер, предприятие принимает агрессивную стратегию наращивания рынка);

(3) – **неудача**;

(4) – **перманентная посредственность** (не удастся увеличивать долю рынка; «трудные дети» и «собака» – выводятся из портфеля).

Существует **модифицированная матрица БКГ**. Она рассматривает виды деятельности предприятия (рис. 10), которые подразделяются на четыре группы, для каждой группы разрабатывается своя стратегия и рассматривается относительная доля рынка (по горизонтали) и доходность инвестиций (по вертикали).

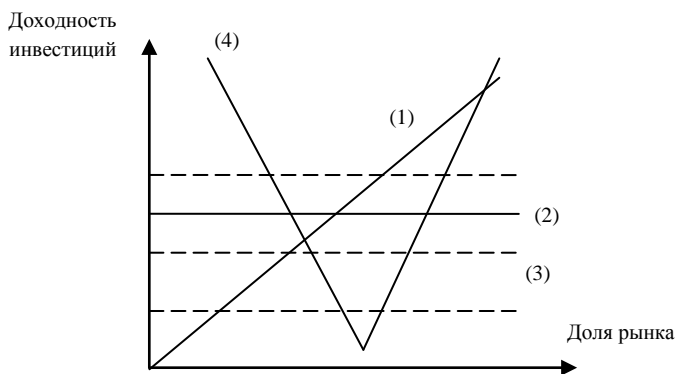


Рис. 10. Траектории развития для различных видов бизнеса

(1) Траектория характерна для супермаркетов, производящих продукты питания. Существует несколько источников конкурентных преимуществ (по цене, по качеству и т. д.). Стратегия может быть направлена на снижение издержек, концентрацию производства, переход в другую группу, выпуск других видов товаров и др.

(2) Траектория возможна в случае, если для покупателя очень важна цена. В основном все производства имеют низкую рентабельность. Ситуация затухающего рынка. Нужно строго контролировать издержки, вводить ноу-хау. Зависит от жизненного цикла отрасли.

(3) Не существует однозначных связей между Р и ОДР: ресторан, торговля ювелирными изделиями, одеждой, так как существует много

конкурентных преимуществ. Самая лучшая стратегия – фокусирование, если в отрасли существует много средних и мелких предприятий. Характерна для ранних стадий жизненного цикла продукта.

(4) Траектория характерна для дифференцированного масштабно-го производства: автомобилестроение.

Портфельный анализ – инструмент, с помощью которого руководство выявляет и оценивает хозяйственную деятельность с целью вложения средств в перспективные направления. Оценивается привлекательность рынков и конкурентоспособность на каждом из рынков.

## 5.2. Матрица Ансоффа «Товар-рынок».

Таблица 11. Матрица «Товар-рынок»

		Рынок	
		<i>Старый</i>	<i>Новый</i>
Товар	<i>Старый</i>	Проникновение на рынок	Развитие рынка
	<i>Новый</i>	Разработка товара	Диверсификация

**Проникновение на рынок** – активизация усилий по развитию гибкой ценовой политики, увеличение доли рынка за счет конкурентов.

**Разработка товара** – создание новых видов продуктов, продажа их на нашем рынке. Предприятие имеет свою марку, с помощью которой воздействует на продажу своих товаров.

**Развитие рынка** – выход на новые рынки с уже имеющимся товаром, если есть новые сегменты рынка, если расширены географические каналы сбыта.

**Диверсификация** – связана с расширением сферы деятельности предприятия, ориентированной на новые рынки сбыта. Очень рискованная стратегия. Ее можно применять, если предприятие находится в умирающем состоянии. В отдельных случаях необходимо более точно определиться со стратегией диверсификации (табл. 12).

Т а б л и ц а 12. **Расширенная характеристика стратегии диверсификации**

Потребители	Товары	
	Аналогичная технология	Новая технология
Те же	Горизонтальная интеграция	
Само предприятие	Вертикальная интеграция	
Аналогичные	Концентрическая интеграция	Конгломерация
Новые		

### 5.3. Матрица Мак-Кинси (матрица ABC).

Многофакторная модель анализа стратегических позиций бизнесов. Представляет собой матрицу 3x3: по горизонтали – интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса бизнеса; по вертикали – интегральная многофакторная оценка привлекательности рынка по бизнесу (табл. 13).

Т а б л и ц а 13. **Многофакторная модель анализа стратегических позиций бизнесов**

Потребители	Товары	
	Аналогичная технология	Новая технология
Те же	Горизонтальная интеграция	
Само предприятие	Вертикальная интеграция	
Аналогичные	Концентрическая интеграция	Конгломерация
Новые		

Интегральные оценки определяются показателями (табл. 14).

#### **Обозначения клеток:**

- (1) – срочно создать конкурентные преимущества;
- (2) – должны инвестировать и расти дальше;
- (3) – уходим или ожидаем ухода конкурентов;
- (4) – краткосрочное извлечение максимальной прибыли

Т а б л и ц а 14. **Критерии оценки**

Показатели оценки конкурентного статуса	Показатели оценки привлекательности рынка
1. ОДР. 2. Разброс по прибыли относительно основных конкурентов. 3. Способность конкурировать по ценам и качеству. 4. Технологические преимущества. 5. Маркетинговые преимущества. 6. Уровень менеджмента. 7. Знание потребителя и рынка, гибкость	1. Размер рынка и темпы роста. 2. Прибыльность рынка. 3. Особенности конкуренции. 4. Требования к технологиям и инвестициям. 5. Барьеры входа-выхода. 6. Сезонность. 7. Цикличность. 8. Воздействие внешней среды

**Описание модели:** каждый бизнес отражается на модели в виде круга. Размер круга пропорционален емкости рынка. Бизнес предприятия определяется сектором в круге. Модель предназначена для позиционирования предприятия на рынке и формирования вариантов стратегии развития (рис. 11).

Привлекательность рынка	высокая	победитель 1 (A) (1)	победитель 2 (A)	промежуточный 1 (B) (2)
	средняя	победитель 3 (A)	промежуточный 2 (B)	проигравший 1 (C)
	низкая	промежуточный 3 (B) (3)	проигравший 2 (C)	проигравший 3 (C) (4)
		<i>высокий</i>	<i>средний</i>	<i>низкий</i>

Конкурентный статус

Рис. 11. Модель Джeneral Электрик – Мак-Кинси

#### 5.4. Матрица ADL – LC (малый круг жизни).

Матрица предназначена для позиционирования предприятия (продукта) на рынке и определения оптимального пути развития из трех наиболее вероятных (рис. 12).

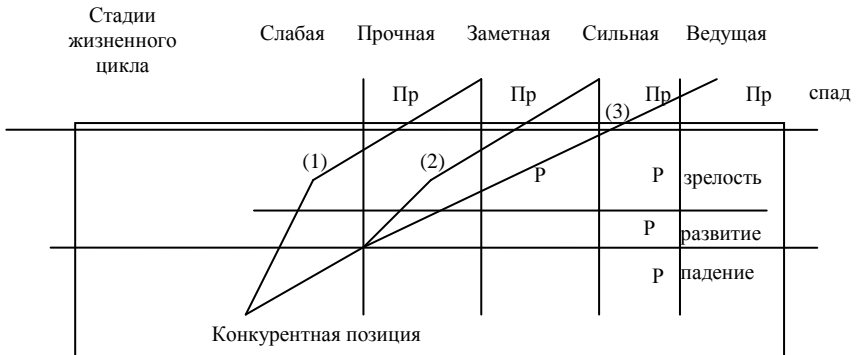


Рис. 12. Матрица ADL-LC



P – возможность реинвестирования прибыли; Пр – прибыльные позиции.

### **Краткая характеристика конкурентных позиций**

**Слабая** – предприятие само выжить не может, нерентабельно, нет конкурентных преимуществ, скорее всего, нет прибыли.

**Прочная** – есть прибыль, своя ниша, без дополнительных усилий не может улучшить свое состояние.

**Заметная** – есть свои особенности, преимущества, возможности для улучшения ситуации.

**Сильная** – есть сильные конкурентные преимущества, самостоятельная стратегия без учета поведения конкурентов.

**Ведущая** – может занимать только то предприятие, которое диктует свои стандарты на рынке, т. е. лидер, без оговорок.

### **Возможные траектории:**

- (1) – выживание;
- (2) – избирательное развитие;
- (3) – естественное развитие.

### **Критериями** позиционирования в данном случае **являются:**

- характеристики рынка (размер, доля и т. д.);
- воздействие на рынок потребителей;
- сезонность;
- факторы конкуренции;
- степень интегрированности предприятия;
- финансово-экономические факторы (пределы инвестиций, барьеры входа – выхода, уровень производственной мощности).

## **Тема 6. РАЗРАБОТКА ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

6.1. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии.

6.2. Продуктовый профиль.

6.3. Базовые конкурентные стратегии (БКС).

6.4. Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии.

### **6.1. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии.**

Самую высокую прибыль приносят не оборудование и технология, нацеленные на то, как производить, а концепция что производить. Главным элементом **продуктово-маркетинговой стратегии** является

оптимизация продуктовой программы организации на текущий год и заданную стратегическую перспективу.

**Продукт** – это целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта (продуктов) и соответствующих услуг, работ и т.д., т.е. это некоторая ценность, поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы. **Маркетинг** сегодня – это не функция, а способ делать бизнес. Стратегия начинается с классификатора продукта организации и соответствующих услуг, работ и т. д., т. е. это некоторая ценность, поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.

Первый шаг в разработке **продуктово-маркетинговой стратегии/программы** – официальное утверждение двух базовых классификаторов по продукту. **Классификатор по продукту** – официально утвержденный документ, содержащий стратегический классификатор всех продуктов организации, составленный методом агрегирования всех позиций **Классификатора по продукту** в укрупненные позиции, которые соответствуют задачам стратегического анализа и стратегического менеджмента в целом. Весь персонал организации в любых разговорах по продукту постепенно должен перейти на язык двух указанных классификаторов как единый и понятийно точный язык профессионального общения.

**Продуктово-маркетинговая** стратегия организации должна отвечать на следующие ключевые вопросы:

1. Что за продукты будут производиться и продаваться?
2. Кому будут продаваться продукты?
3. Где (в каких регионах и точках) будут продавать продукты?
4. Как цены на продукты организации конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов?
5. Как организация устанавливает цены на свои продукты: является ли она ценовым лидером или устанавливает их вслед за конкурентами?
6. Какова стратегия организации в области продвижения и дистрибуции своих продуктов на соответствующих рынках?

Разработка **продуктово-маркетинговой** стратегии включает **следующие этапы**:

Определение **продуктового профиля предприятия 2 уровня**: утвердить перечень всех видов продуктов, который может производить.

Из него удалить низко рентабельные виды. Определить приоритеты на производство конкретных продуктов с учетом их максимальной рентабельности.

Определение **продуктового профиля 2 уровня: уровень 1** разбивается на агрегированные группы. Дифференциация проводится не по однородности видов продукции, как это традиционно принято, а по ряду факторов, существенных для потребителя при выборе и покупке (например: форма выпуска, т. е. упаковка). Такой подход обусловлен анализом структуры потребления и выявленными **факторами**:

- имеются четко выраженные предпочтения среди клиентов, которое выражается в преимущественных закупках той или иной продукции;
- работа с этими сегментами имеет отличную специфику;
- потребители группы продукции реагируют на весь полный агрегированный ассортимент, а не на конкретный вид продукта;
- потребители группы продукции стабильно покупают один товарный набор и др.

Таким образом, необходимо официальное утверждение **двух базовых классификаторов по продукту**:

«**Классификатор по продукту-1**» – это официально утвержденный документ, содержащий полный классификатор всех продуктов организации, которые она уже производит и собирается производить на период корпоративной стратегии.

«**Классификатор по продукту-2**» – официально утвержденный документ, содержащий стратегический классификатор всех продуктов организации, составленный методом агрегирования всех позиций «**Классификатора по продукту – 1**» в укрупненные позиции, которые соответствуют задачам стратегического анализа и стратегического менеджмента в целом.

Графически разработка **продуктивно-маркетинговой стратегии** происходит поэтапно на рис. 13.

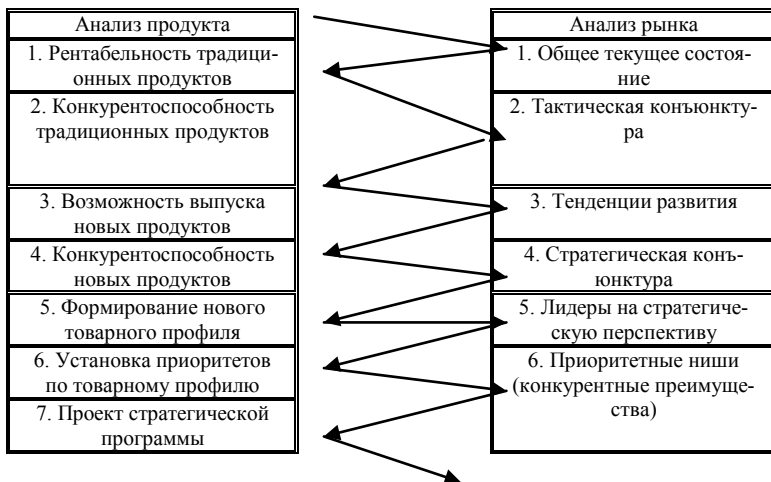


Рис. 13. Этапы разработки продуктово-маркетинговой стратегии

## 6.2. Продуктовый профиль.

Формирование **продуктового профиля** – ключевой момент продуктово-маркетинговой стратегии. Существуют **два подхода** к формированию **продуктового профиля**:

1. На основании этапов **продуктово-маркетинговой стратегии** (формализованный подход).

2. Заполнение трафаретов (трафаретный подход).

И в первом и во втором подходах применяют следующие виды анализа: SWOT-анализ по продукту, SNW-анализ по продукту (табл. 15) (SNW-анализ – текущий и прогнозный), жизненный цикл продукта (анализ выручки, прибыли и денежного потока).

Таблица 15. SNW-анализ по продукту

Наименование	Годы									
	2013			2014			2015			
	S	N	W	S	N	W	S	N	W	
Продукт 1		+					+	+		
Продукт 2			+	+						+

Рассмотрим подходы к формированию продуктового профиля более детально.

### *Первый подход*

**Шаг 1.** Анализ текущего состояния конкретного рынка. Результат – аналитический документ (описание конъюнктуры рынка).

**Шаг 2.** Определение лидеров рынка по продуктам и предприятиям.

**Шаг 3.** Сравнение своих продуктов с продуктами-лидерами (оценка их конкурентоспособности).

**Шаг 4.** Определение ниш рынка и приоритетов по продуктам предприятия (формирование ассортиментной политики).

**Шаг 5.** Определение конкурентных преимуществ по продуктам.

**Шаг 6.** Определение главных и основных конкурентов.

**Шаг 7.** Разработка проекта программы реализации продуктово-маркетинговой стратегии.

**Оценка конкурентоспособности** производится следующим образом (табл. 16): выбор показателей, определение значимости показателей на основе предпочтений потребителей.

Таблица 16. Оценка конкурентоспособности

Показатели	Вес показателя (P)	Предприятие		Конкурент 1		Конкурент 2	
		оценка в баллах (A)	P*A	оценка в баллах (A <sub>1</sub> )	P* A <sub>1</sub>	оценка в баллах (A <sub>2</sub> )	P* A <sub>2</sub>
Качество	40	60	24	70	28	50	20
Цена	30	70	21	50	15	80	24
Сервис	10	50	5	60	6	10	1
Ассортимент	20	10	2	60	12	50	10
Итого...	100		52		61		55

Баллы показателям присваиваются экспертным путем.

Расчет единичных параметрических индексов:

$$I_{n_i} = A_i \cdot P_i, \quad i = 1, n.$$

Расчет сводных (интегральных) параметрических индексов:

$$I_{гп} = \sum_{i=1}^n A_i \cdot P_i - \text{групповой параметрический индекс};$$

$$I_{св} = \frac{\sum A_i \cdot P_i}{\sum A_{iэ} \cdot P_{iэ}} - \text{сводный параметрический индекс},$$

где  $A_{iэ} \cdot P_{iэ}$  – эталонное изделие (изделие главного конкурента).  
сводный параметрический индекс.

*Разработка ассортиментной политики (4 шаг подхода 1).*

Ассортимент формируют на основе критерия оптимальности маржинального дохода с учетом «узких» мест производства и сбыта (табл. 17).

$$\Sigma (MD_i \cdot x_i) \rightarrow \max;$$

$$\Sigma (a_{ij} \cdot X_i) \leq Aj, j = 1, m;$$

$a_{ij}$  – норма расхода  $j$ -го ресурса на производство  $i$ -го продукта;

$A_j$  – ресурс в наличии;

$$0 \leq x_i \leq \text{Спрос}_i.$$

Т а б л и ц а 17. **Формирование ассортимента**

Наличие «узких» мест	Критерий	Метод формирования ассортиментной политики
1. Нет	$MD > 0$ $MD = Ц_{\text{произв.}} - VC$	В ассортимент включаются продукты, у которых $MD > 0$
2. Сбыт (выручка), так как низкая покупательная способность	МД / Цена	В ассортимент включают продукты по убыванию МД / Цена
3. Производство = оборудование	МД / Время загрузки оборудования (маш.-ч.)	МД / Ст.-ч
4. Несколько «узких» мест	Максимизация общего маржинального дохода по всему предприятию	Линейное программирование

### ***Второй подход (трафаретный)***

Рабочая группа аналитиков заполняет **трафареты** по продуктовому профилю (табл. 18).

Т а б л и ц а 18. **Продуктовый профиль на период 2013–2015 гг.**

Продукты	Стратегический период		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1 стол	1	2	1
2 стул	3	1	3
кровать	2	1	1
N тумба	2	2	1

Устанавливают приоритетность производства и реализации продуктов (табл. 19):

1 – максимальная концентрация ресурсов;

2 – необходимый минимум;

3 – остаточный принцип.

Т а б л и ц а 19. **Продуктовый профиль с приоритетом 1 на 2014 г.**

Продукт	Стратегический период		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1 стол		1.1	
2 кровать		1.3	
...		1.2	
...		1.2	
N тумба		1.1	

### **6.3. Базовые конкурентные стратегии (БКС).**

В основе концепции конкурентной лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкретном преимуществе. Для того, чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию.

**Базовая стратегия конкуренции**, представляющая собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывающая схему обеспечения преимуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия. От ее правильного выбора зависят все последующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры. Однако, сформировавшиеся в последнее время в предпринимательских кругах некоторые стереотипы относительно того, как необходимо конкурировать на российском рынке, в значительной степени мешают системно подойти к решению данной задачи. Прежде чем приступить к выбору базовой стратегии конкуренции необходимо избавиться от вредных стереотипов, штампов и ошибок.

**Конкурентная стратегия** организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения как на внутреннем, так и на внешнем рынке. При этом уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором выпускаемой продукции, обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также формированием общей линии поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов. Кроме того, в ходе планирования учитываются возможные стратегии развития следующих рыночных услуг на предприятии: выход на рынок с новым продуктом, привлечение новых поставщиков и потребителей товаров,

расширение или прекращение производства и продажи прежних товаров и услуг.

В процессе стратегического планирования общие или главные цели фирмы устанавливаются высшим руководством и согласуются со всеми подразделениями. Плановые службы предлагают каждому производству варианты первоначальных показателей валовой и чистой прибыли на долгосрочный период. После их рассмотрения подразделения выдвигают свои предложения, тем самым создаются необходимые предпосылки для выработки общих целей стратегического планирования. В утвержденных планах предусматриваются общие цели фирмы, ее место на региональном рынке, организационная структура управления, кадровая политика, производственная стратегия, выбор новой продукции, общая политика сбыта, финансовые результаты, политика поглощений или приобретений, объем инвестиций и т. д.

Базовые конкурентные стратегии должны быть определены как по основным, так и по побочным продуктам – в разрезе каждого года стратегической перспективы.

Существует две **базовые конкурентные стратегии (БКС)**:

**1. Лидерство по издержкам.**

**2. Дифференциация.**

В комбинации с рыночными сферами **БКС** делятся на **4 вида**:

1. Лидерство по издержкам (**CL**) на всем рынке.
2. Дифференциация (**D**) на всем рынке.
3. Фокусированное лидерство по издержкам (**FCL**).
4. Фокусированная дифференциация (**FD**).

Схема **выбора базовой конкурентной стратегии**:

- 1) определить показатели, по которым будет производиться сравнение;
- 2) выбор главных и основных конкурентов;
- 3) определить конкурентные преимущества и отставания в разрезе конкурентов (табл. 20);
- 4) выбор БКС (табл. 21).

Т а б л и ц а 20. **Конкурентные преимущества; конкурентные отставания**

Продукт / конкурент	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
<b>Главные конкуренты</b>		
1 стол / Конкурент 1	Качество, цена	Цена, себестоимость
2 стол / Конкурент 2		Качество, себестоимость
<b>Основные конкуренты</b>		
1 стол / Конкурент 3	...	...



Т а б л и ц а 21. **Выбор БКС**

Продукт	БКС
1 стол	D
2 стул (Минск)	FCL
3 стул (Киев)	FD

#### 6.4. Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии.

Чтобы реализовать цели и закрыть разрыв, необходимо разработать различные **стратегии**. После этого выбирается наилучшая стратегия. Разработка альтернативных стратегий является творческим процессом, который должен проходить в соответствии с миссией и основным бизнесом компании. В этом творческом процессе можно использовать «стандартные стратегии» как платформу для предварительного анализа.

При отсутствии необходимого количества данных используется информация и опыт экспертов предприятия. Формирование продуктово-маркетинговой стратегии сводится к заполнению табл. 22.

Т а б л и ц а 22. **Продуктово-маркетинговая стратегия (основные позиции)**

№ п/п	Наименование позиции	Ключевой вопрос	Вид решения (деятельности)
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Продукт</b>		
<b>1.1</b>	<b>Конкурентные преимущества</b>		
1.1.1	Определение (качественное, количественное) частных конкурентных преимуществ/ конкурентных отставаний по каждой номенклатурной позиции	Чем лучше?	Стратегический анализ
1.1.2	Качественное определение интегрального конкурентного преимущества/ конкурентного отставания по каждой номенклатурной позиции	Чем лучше в целом?	Стратегическое решение
1.1.3	Количественное определение интегрального конкурентного преимущества/ конкурентного отставания по каждой номенклатурной позиции	Чем лучше в целом и насколько?	Стратегическое решение
1.2.1	Полный перечень продуктов приоритет № 1	Что?	Стратегическое решение
1.2.2	Полный перечень продуктов приоритет № 2	Что?	Стратегическое решение
1.2.3	Полный перечень продуктов приоритет №3	Что?	Стратегическое решение

1	2	3	4
<b>1.3.</b>	<b>Ассортимент</b>		
1.3.1.	SW-анализ по каждой номенклатурной позиции	Что конкретно?	Стратегический анализ
1.3.2.	Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как стратегическое решение)	Что конкретно?	Стратегическое решение
1.3.3.	Оптимизация ассортимента по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)	Что конкретно?	Тактическое решение
<b>1.4.</b>	<b>Объем</b>		
1.4.1.	Оптимизация (расширение, сокращение, сохранение) объема по каждой номенклатурной (ассортиментной) позиции (как стратегическое решение)	Что конкретно, сколько?	Стратегическое решение
1.4.2.	Оптимизация объема по каждой номенклатурной позиции (как программно-тактическое решение)	Что конкретно, сколько?	Тактическое решение
<b>1.5.</b>	<b>Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта</b>		
1.5.1.	Оптимизация каждой номенклатурной позиции (как оптимизация масштабов соответствующего производства - расширение, сокращение, сохранение)	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение, тактическое решение
1.5.2.	Оптимизация каждой позиции (как качественное развитие производства): расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, технологически близких к уже выпускаемым; расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов в результате дополнительной обработки выпускаемых видов; расширение или сокращение номенклатуры за счет производства новых продуктов, т.е. не связанных с производством уже освоенных продуктов и т.д.	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение, тактическое решение

1	2	3	4
<b>2</b>	<b>Рынок (маркетинг)</b>		
<b>2.1</b>	<b>Сегментация рынка сбыта</b>		
2.1.1	Выбор типовой структуры рынка сбыта (моноsegmentный, доминантно-segmentный, полиsegmentный) по каждой номенклатурной позиции	Что конкретно, где?	Стратегическое решение
2.1.2	Оптимизация segmentов рынка сбыта по каждой номенклатурной позиции	Что конкретно, где конкретно, сколько?	Стратегическое решение, тактическое решение
<b>2.2</b>	<b>Продвижение продукта</b>		
2.2.1	Концентрация усилий на работе с потребителями в разрезе конкретных продуктов по конкретным segmentам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, тактическое решение
2.2.2	Концентрация усилий на рекламе продукта в разрезе конкретных продуктов по конкретным segmentам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, тактическое решение
2.2.3	Концентрация усилий на отношениях с конкурентами в разрезе конкретных продуктов по конкретным segmentам рынка	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение, тактическое решение
<b>2.3</b>	<b>Ценообразование</b>		
2.3.1	Выбор по каждой номенклатурной позиции в каждом segmentе рынка одной из 4 базовых конкурентных стратегий	Что конкретно, где конкретно и каким образом?	Стратегическое решение
2.3.2	Оптимизация цен по каждой номенклатурной позиции в каждом подsegmentе рынка	Что, где конкретно, каким образом и почему?	Стратегическое решение, тактическое решение
<b>2.4</b>	<b>Сбыт и техники продаж</b>		
2.4.1	Выбор структуры сбыта (оптовая, розничная продажа по договорам; оптовая, розничная, розничная продажа через собственные предприятия и т.д.) по каждой номенклатурной позиции в разрезе каждого segmentа/ подsegmentа рынка	Что конкретно, где конкретно и как?	Стратегическое решение
2.4.2	Оптимизация продаж по каждому элементу системы сбыта в разрезе каждой номенклатурной позиции по каждому segmentу/подsegmentу рынка	Что, где, сколько, почему и как конкретно?	Стратегическое решение, тактическое решение

## Тема 7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ И ИХ СИСТЕМЫ

- 7.1. Система бизнес-стратегий.
- 7.2. Самые важные области в выработке стратегии.
- 7.3. Типовые варианты стратегий и типовые ситуации.
- 7.4. Основные стратегические модели.
- 7.5. Динамические способности.
- 7.6. Обычные стратегические ошибки.
- 7.7. Варианты выбора конкурентной стратегии.

### 7.1. Система бизнес-стратегий.

**Бизнес стратегии** разрабатываются, если структура предприятия состоит из **двух элементов** (рис. 14):

- отдельные бизнесы;
- вспомогательные подразделения (обеспечивающие системы предприятия).

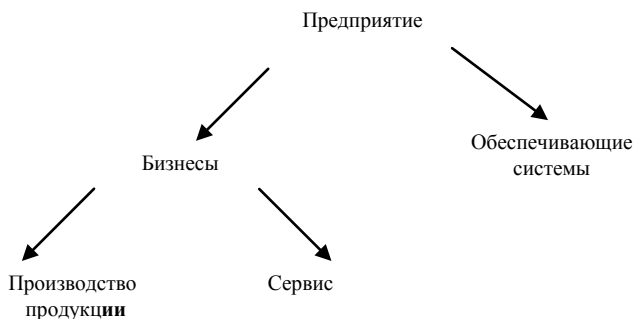


Рис. 14. Бизнес-структура предприятия

Основные отличия выделенных бизнесов от обеспечивающих подразделений заключается в том, что бизнесы приносят доход и развиваются за свой счет.

#### Разработка системы стратегий:

- 1) формирование стратегии для бизнес-направлений (основной стратегический блок);
- 2) формирование стратегии для вспомогательных подразделений на основе дохода от бизнеса (вспомогательный стратегический блок);
- 3) формирование общей стратегии развития предприятия.

Любое стратегическое управление включает в себя бизнес-стратегию. *Смысл бизнес-стратегии состоит в определении, какие именно меры необходимо предпринять, чтобы в полной мере удовлетворить все потребности клиентов, причём сделать это лучше, чем прямые конкуренты.*

**Основа стратегии** – это специфические методы, принципы, подходы к какой-то конкретной ситуации.

Само слово «**стратегия**» греческого происхождения, в переводе означает «**наука распределения войск в битве**».

В современном мире этот термин употребляют специалисты в менеджменте.

В сложных условиях рынка нашего времени бизнес-стратегия является важнейшим фактором.

**Стратегия без стратега** не существует

*Стратег* – это управленец, который имеет все нужные полномочия и ресурсы для того, чтобы реализовать свою стратегию.

**Выбор стратегии**, а также её реализация – это главная часть деятельности в стратегическом управлении. Бизнес-стратегия – это долгосрочное, верно определенное, направление в развитии целой организации. Стратегия отвечает на вопрос: каким способом действовать, чтобы достичь нужных результатов, когда стремительно изменяется среда конкурентов?

При определении бизнес-стратегии управленцы предприятия сталкиваются с тремя важными вопросами, тесно связанными с положением на рынке данной организации:

- какое из направлений в бизнесе нужно закрывать;
- какой бизнес стоит продолжать;
- какой бизнес необходимо переходить.

**Внимание стратегов при этом концентрируется на вопросах:**

- что в данной ситуации делает предприятие и чего не делает;
- что является главным, а какие аспекты могут отойти на второй план в деятельности, которую осуществляет предприятие.

## **7.2. Самые важные области в выработке стратегии.**

**Область лидерства по минимизации издержек производства.**

Это вид стратегии, при котором предприятие сможет добиться минимальных издержек при производстве и во время реализации своей продукции. Это значит, что в результате рассматривается такой вариант: предприятие может завоевать большую долю рынка из-за более

низких цен на схожую продукцию. Предприятия или фирмы, которые организывают такой вид стратегии, обязаны иметь сильную организацию производства и снабжения и хорошо налаженные технологии, иными словами, чтобы получилось добиться наименьших издержек, должно осуществляться все то, что напрямую связано с себестоимостью продукции. Маркетинг при этой стратегии не должен быть сильно развит.

**Область выработки стратегии.** Речь идёт о специализации в производстве. Предприятие в этом случае должно поддерживать высокую эффективность производства и маркетинга с целью стать бесспорным лидером в сфере производства подобной продукции. Это обязательно приведёт к тому, что потребитель будет выбирать данную марку даже при условии, если она будет достаточно дорога. Предприятия или фирмы, которые реализуют именно такой тип стратегии, обязаны потенциально соответствовать высоким стандартам проведения НИОКР, иметь квалифицированных дизайнеров, налаженный должным образом комплекс средств обеспечения хорошего качества продукции и развёрнутую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к **фиксации конкретного сегмента рынка и чёткой концентрации всех сил фирмы на определенном утверждённом заранее рыночном сегменте**. При такой стратегии предприятие акцентирует своё внимание на каком-то определенном секторе, при этом тщательно выясняя потребности рассматриваемого рынка по соответствующей продукции. В этом случае предприятие будет стремиться снизить свои издержки. Допускается совмещать эти подходы. При проведении стратегии третьего вида обязательным является необходимость предприятия выстраивать свою деятельность в первую очередь на анализе потребностей потребителей какого-то определенного сегмента рынка. Это значит, что в своих намерениях предприятие должно исходить не из нужд рынка в целом, а из потребностей конкретных клиентов.

### **7.3. Типовые варианты стратегий и типовые ситуации.**

Современное предприятие сочетает в себе **два элемента**: подсистему обособленных бизнесов и подсистему агрегированных видов, обеспечивающих деятельность (табл. 23).

Т а б л и ц а 23. Структура организации (коммерческий банк)

Элементы	Описание
Система отдельных бизнесов:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– операции с корпоративными клиентами,</li> <li>– операции с частными клиентами,</li> <li>– инвестиционная деятельность,</li> <li>– казначейские операции</li> </ul>
Система обеспечивающих видов деятельности:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расчетно-кассовое обслуживание,</li> <li>– международные операции,</li> <li>– межбанковские операции</li> </ul>

Одно из основных отличий между двумя элементами предприятия заключается в способе финансирования. Отдельные бизнесы финансируются за счет собственного дохода; обеспечивающие виды деятельности финансируются из централизованного бюджета или за счет заемных средств. На предприятии по каждому отдельному бизнесу и виду деятельности разработана своя специализированная стратегия.

Упрощенный алгоритм создания **стратегии предприятия**:

- разработка стратегий по отдельным бизнесам и составление стратегического бизнес-блока;
- по каждому виду деятельности разрабатывается обособленная стратегия и формируется вспомогательный стратегический блок;
- соединение стратегического бизнес-блока и вспомогательного стратегического блока порождает формирование стратегии предприятия.

Исходная **предпосылка** создания стратегии – **структура** предприятия.

При всем многообразии бизнес-ситуаций бизнес-стратегий выделяют типовые ситуации для применения **типовых стратегий** (табл. 24).

Т а б л и ц а 24. Выбор типовой стратегии

Типовая ситуация	Типовая стратегия	Ключевое указание
1	2	3
1. Возможности сбыта ограничены для создания конкурентных преимуществ на стратегическую перспективу. 2. Предприятие конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается увеличение рынка. 3. Актуальна стабильность производства	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление контроля над дистрибьюторской сетью

1	2	3
<p>1. Поставщики дороги или несговорчивы или слабы.</p> <p>2. Предприятие нуждается в быстрых поставках материалов и ресурсов.</p> <p>3. Поставщики дороги или несговорчивы, или слабы. Предприятие нуждается в быстрых поставках материалов и ресурсов</p>	Обратная интеграция	Получение в собственность или в полный контроль поставщиков сырья
<p>1. Возможность стать монополистом в определенном регионе.</p> <p>2. Увеличение масштабов производства увеличит стратегические преимущества.</p> <p>3. Наличие ошибок у конкурентов в управлении или нехватка у конкурентов ресурсов</p>	Горизонтальная интеграция	Стремление получить в собственность или под полный контроль конкурентов
<p>1. Рынки не насыщены продуктом предприятия.</p> <p>2. Норма потребления продукта возрастает.</p> <p>3. Возможность увеличения масштаба производства</p>	Захват рынка	Увеличение доли на рынке
<p>1. Появление новых каналов сбыта.</p> <p>2. Успех в бизнесе.</p> <p>3. Появление новых рынков</p>	Стратегия развития рынка	Выведение продукта на рынки новых географических районов
<p>1. В отрасли быстрые технологические изменения.</p> <p>2. У основных конкурентов продукты лучше по качеству и сравнимы по цене.</p> <p>3. Предприятие сильно НИОКР</p>	Развитие продукта	Увеличение объема реализации через модификацию продукта.
<p>1. Новые продукты предлагаются по высоким ценам.</p> <p>2. Традиционные продукты в стадии вымирания.</p> <p>3. Сильная управленческая команда</p>	Концентрическая диверсификация	Освоение новых продуктов, пусть и не совпадающих с профилем
<p>1. Снижение в отрасли объемов реализации.</p> <p>2. Рынки насыщены</p>	Конгломеративная диверсификация	Освоение новых продуктов, пусть и не совпадающих с профилем
<p>1. Предприятие конкурирует в неразвивающемся бизнесе или высококонкурентном бизнесе.</p> <p>2. Возможность использования традиционных каналов сбыта для новых продуктов.</p>	Горизонтальная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов для традиционных потребителей
<p>1. Два или более предприятия, специализирующиеся в разных бизнесах объединяются, чтобы дополнить друг друга.</p> <p>2. Есть потребность быстро вывести на рынок новых технологий</p>	Совместное предприятие	Объединение с целью работы над спец проектом



1	2	3
1. Предприятие является слабым конкурентом в отрасли. 2. Предприятие низкорентабельно, с плохим персоналом, плохой дисциплиной. 3. Необходимость внутренней реорганизации	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки падения объемов реализации
1. Нет эффекта от стратегии сокращения. 2. Подразделение виновно в сокращении эффективности производства. 3. Подразделение плохо взаимодействует со всем предприятием	Отторжение	Продажа части предприятия
1. Нет эффекта ни от сокращения, ни от отторжения. 2. Акционеры могут минимизировать потери путем продажи активов	Ликвидация	Продажа всех активов предприятия

#### 7.4. Основные стратегические модели.

Стратегии малого и среднего бизнеса ориентируются на три основные модели (табл. 25): *плановую модель, модель предпринимательского типа, модель обучения на опыте.*

Таблица 25. Характеристика стратегических моделей

Название модели	Характеристика
Плановая модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение стратегии – обдуманный, полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс;</li> <li>– определение предполагаемого результата;</li> <li>– выделение главного исполнителя (руководителя, организатора) реализации модели, поддерживаемого штатом сотрудников;</li> <li>– временная регламентация и централизация построения и осуществления модели</li> </ul>
Модель предпринимательского типа	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение логики функционирования рынков и анализ рыночных тенденций – разработка модели рынка;</li> <li>– формирование стратегии бизнеса, которое может осуществляться с помощью различных методов (оптимизации, имитации экспертного или интуитивного моделирования);</li> <li>– моделирование будущего предпринимательского поведения (бизнес-план);</li> <li>– разработка детальных планов, конкретных решений, соответствующих операций в рамках моделируемого сценария</li> </ul>
Модель обучения на опыте	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развивающееся повторение определения стратегии – одновременно осуществляются два процесса: повторение логики, методики, механизма и процедур, и развитие модельных построений их качественные и структурные изменения;</li> <li>– рассматривается необходимость и возможность учета внешних импульсов, влияющих на процесс реализации моделей, стратегий, который управляется на основе приобретенного опыта в области реализации</li> </ul>

В качестве индикаторов, отражающих наличие той или иной стадии жизненного цикла, используются показатели объема реализации продукции и получаемой прибыли.

Следует различать шесть стадий жизненного цикла (табл. 26): разработку продукции, ее внедрение, рост, зрелость, насыщение и спад. На каждой из стадий с учетом сущностного их содержания должны применяться соответствующие методы управления, способствующие в максимальной степени продлить общий жизненный цикл продукции.

Таблица 26. Характеристика мероприятий на различных стадиях жизненного цикла

Стадии жизненного цикла	Мероприятия
Стадия разработки продукции	эффективные проектные разработки осуществляются с помощью портфельного метода – формирование портфеля, в котором объединяются разнообразные инновационные идеи и предпроектные предложения. Процесс разработки продукции может сопровождаться рекламной компанией
Стадия внедрения продукции	проведение широкой рекламной компании, сочетание методов информационной и агрессивной рекламы, пропагандирующей его достоинства, обеспечивающей большой коммуникативный эффект
Стадия роста (рост объема реализации продукции и рост прибыли)	организация работы по поиску новых рынков и овладению новыми потребительскими сегментами, повышение качества продукции
Стадия зрелости продукции	усиление рекламной пропаганды продукции; дифференцированные цены в рамках стратегии снижения цен; модификация продукции или услуги в соответствии с дифференцированной структурой спроса, обеспечение глубокого проникновения на рынок
Стадия насыщения	фиксация переломного момента, разработка нового проекта на замену существующей продукции, использование метода агрессивной рекламы и коммерческой пропаганды
Стадия спада	использование одной из двух стратегий: быстрого ухода с рынка, сопровождающегося расширением деятельности по производству новой продукции, и пассивного отношения к продукту в ожидании возможного увеличения спроса

Предложенные методы управления жизненным циклом продукции, дифференцированные в соответствии с целями и задачами, ставящимися на различных его стадиях, направлены на продление периода эффективного функционирования малого и среднего предприятия в динамичных условиях и обеспечение его стратегической устойчивости в относительно длительной перспективе.

### **7.5. Динамические способности.**

Не отдельные продукты конкурируют друг с другом, а предприятия, производящие эти продукты. Успех предприятия в конкурентной борьбе зависит от трех **базовых групп факторов**:

- внутренние компетенции;
- внешние компетенции;
- динамические способности.

Предприятие должно обеспечивать высокий инновационный потенциал во всех направлениях: маркетинге, взаимоотношениях с клиентами, производстве, логистике, управлении персоналом и т. д.

Под внутренними и внешними компетенциями понимаются факторы, обеспечивающие предприятию существенные, пороговые конкурентные преимущества, которые не могут быть легко скопированы конкурентами. Внутренние компетенции:

- НИОКР (НОУ-ХАУ, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- эффективные бизнес-процессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала и т. д.);
- наличие квалифицированного персонала.

#### **1. Внешние компетенции:**

- связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);
- возможности лоббирования (связи с органами государственного управления);
- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме в кратчайшие сроки и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Выбор стратегии низких издержек, обычно обусловлен следующими причинами:

- возможностью удерживать издержки на низком уровне, вследствие существенных преимуществ (уникальная технология, географи-

ческое положение, эффект масштаба, низкая заработная плата) по отношению к конкурентам на рынке;

➤ наличием значительных финансовых ресурсов, существенно превосходящих возможности конкурентов и позволяющих компании добиться победы в затяжной ценовой войне.

Попытка лидировать при помощи низких цен является одной из самых распространенных причин ухудшения финансового состояния предприятий и в долгосрочной перспективе самое дешевое также ассоциируется с совершенно определенной категорией качества. Низкая эффективность систем маркетинга и сбыта предприятия становится ограничивающим фактором, способствующим ошибочному выбору стратегии низких издержек.

В условиях глобализации предприятия стремятся максимально контролировать цепочку ценностей и оказываются не в состоянии сконцентрировать достаточные ресурсы на ключевых компетенциях. Высокая степень интеграции приводит к снижению динамических возможностей предприятия: гибкости и способности адаптироваться к изменениям.

На выбор конкурентной стратегии также влияет развитие информационных технологий, обеспечивающих возможность мгновенного и свободного доступа к информации об альтернативных поставщиках и их предложениях, происходит повсеместное выравнивание качественных характеристик продуктов и услуг.

К динамическим способностям относятся: инновационный потенциал, возможности создания более эффективных стратегий, постоянное развитие предприятия, обновление его структуры и ключевых бизнес-процессов в ответ на нестабильность внешней среды.

### **7.6. Обычные стратегические ошибки.**

При формировании стратегии разработчики делают **типичные стратегические ошибки**:

1. Имитацию действий лидеров или сильных конкурентов, когда на рынке уже нет места для подобных продуктов и таких конкурентов.

2. Экономии на маркетинге и продвижении в попытках решить все проблемы на основе качества и эксплуатации достоинств товара.

3. Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной.

4. Использование кредита для финансирования снижающих издержки инвестиций в новое оборудование, а затем попадание в ловуш-

ку высоких постоянных издержек из-за небольших денежных потоков для возврата кредита.

5. Приложение усилий в области НИОКР к слабым в рыночном отношении продуктам вместо сильных.

6. Атака рыночных лидеров без наличия существенных конкурентных преимуществ или адекватной финансовой мощи.

7. Агрессивные попытки захвата части рынка, такие, что провоцируют соперников отплатить полной мерой и ценовой войной.

8. Начало сброса цен для захвата дополнительных рынков без преимущества в издержках.

9. Выход на лучшую дорожную часть рынка без соответствующей репутации среди покупателей по известным престижным товарам.

10. Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных нововведений в существенных потребительских свойствах.

Эти ошибки обычно происходят в результате отчаяния, плохого анализа отраслевых и конкурентных условий и/или переоценки своих возможностей.

### **7.7. Варианты выбора конкурентной стратегии.**

**Выбор конкурентной стратегии** (низкая стоимость, дифференциация, фокусировка) определяется конкретными конкурентными преимуществами фирмы.

**Низкоценовую стратегию** целесообразно применять в ситуациях, когда:

- продукты отрасли сильно отличаются у отдельных поставщиков;
- на рынке доминирует ценовая конкуренция;
- имеется немного путей продуктовой дифференциации, существенной для покупателей;
- большинство покупателей используют товар сходным образом;
- стоимости переключения для покупателей от одного продавца к другому низки;
- покупателей много и имеются существенные барьеры для входа.

**Стратегия дифференциации** базируется на технологическом превосходстве, качестве, сервисе и больших денежных средствах. Она хороша при:

- наличии многих путей дифференциации продукта/сервиса, которые может оценить потребитель;
- возможности покупателя диверсифицировать продукты/сервис;

– отсутствию многих конкурентов, следующих сходным стратегиям.

Конкурентное преимущество **фокусировки** используется для достижения более низкой стоимости в целевой нише рынка или развития способности предлагать покупателям в нише что-то отличное от конкурентов. Такая стратегия может быть применена при:

- различии нужд или способов использования продукта;
- отсутствию соперников, пытающихся специализироваться в том же рыночном сегменте;
- потере фирмой возможности выйти на широкий рынок;
- сегментах покупателей, отличающихся по размеру, скорости роста, прибыльности и интенсивности пяти конкурентных сил, что делает одни сегменты более притягательными, чем другие.

Различные атакующие стратегические действия позволяют защитить конкурентные преимущества. Стратегическое наступление может осуществляться или на сильные стороны конкурента, или на слабости. Они включают наступление в избранном направлении или по всему фронту, партизанские действия или упреждающие удары. Целью таких действий может быть рыночный лидер, его последователь или слабейшие фирмы в отрасли.

Стратегические подходы защиты позиции компании обычно осуществляются в форме укрепления рыночных позиций фирмы, предотвращения действий конкурентов по возмущению обстановки, отговаривания конкурентов от атакующих намерений.

## **Тема 8. РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ**

- 8.1. Производственная стратегия.
- 8.2. Стратегия управления персоналом.
- 8.3. Финансовая стратегия.
- 8.4. Инвестиционная стратегия.
- 8.5. Стратегия НИОКР.

### **8.1. Производственная стратегия.**

**Производственная стратегия** – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукта предприятия, предусматривающая использование и развитие всех производственных мощностей предприятия в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

При формировании **производственной стратегии** учитываются следующие **критерии**:

- затраты на производство продукции;
- качество производства;
- качество производственных поставок;
- соответствие производства спросу.

При системной оценке **производственных затрат** используют **показатели**:

- удельные затраты живого труда и материалов;
- фондоотдача; оборачиваемость товарных запасов;
- себестоимость производства единицы продукта.

**Качество** оценивают: по процентному соотношению дефектов конечного продукта и/или по показателю отклонений от системного стандарта производства; по проценту брака; по ресурсу гарантированного функционирования продукта (например, периоды времени между поломками или профилактическими ремонтами); по показателям издержек на повышение качества и т. д.

**Качество производственных поставок** оценивают: по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок; по различным показателям задержек и срывов поставок; по показателям финансовых потерь за нарушение сроков и других условий доставки продукта.

**Гибкость производства по спросу** на его конечный продукт оценивается: по широте ассортиментного ряда конкретных продуктов-товаров; в абсолютных (объемных) и относительных показателях обновляемости как ассортимента продуктовых групп, так и их внутреннего ассортимента; по скорости обновления продукта и т. д.

Производственная деятельность связана со всеми другими видами деятельности предприятия: финансовой, маркетингом, деятельностью по управлению персоналом и т. д.

Формирование производственной стратегии производится в виде таблицы – первичного формата (табл. 27).

### **Краткое описание позиций производственной стратегии**

#### **1. Производственные мощности**

Развитие производственных мощностей – классическое стратегическое решение (специализация или фокусирование мощностей: по географическому признаку, по группам продуктов или фактору технологии, по объему производства, по стадии жизненного цикла продукта и т. д.).

## **2. Вертикальная интеграция.**

Производственные менеджеры стремятся к вертикальной интеграции. Необходимо учитывать критерии:

- внутренний механизм регулирования эффективнее, чем замещаемый механизм рынка;
- эффективность координации и качества менеджмента.

Таблица 27. **Производственная стратегия (первичный формат)**

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели (отдельные примеры)	Стратегические указания (отдельные примеры)	Конкретные действия и мероприятия (отдельные примеры)
1	Производственные мощности (фокусирование)	1.р. Сфокусировать производственные мощности на конкретном производстве	1.р.1. Изучить требования к производственным мощностям. 1.р.2. Разработать проект фокусировки производственных мощностей на перспективу	1.р.1.1. Согласовать «Требования к производственным мощностям на 2012–2017 гг.» до 01.08.17 1.р.2.1. Провести обсуждение фокусировки производственных мощностей до 15.09.2017 г.
1.1	География размещения			
1.2	Продуктовые группы			
1.3	Общность технологии			
1.4	Стадия жизненного цикла рынка продукта			
1.5	Объем производства			
1.6	Производительность (по конкретным группам оборудования)			
2	Вертикальная интеграция			
3	Технологические процессы			
4	Масштаб производства традиционных продуктов			
5	Масштаб производства новых продуктов			
6	Использование производственного персонала			
7	Управление качеством производства			
8	Производственная инфраструктура			
9	Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации			
10	Управление производством			

## **3. Технологические процессы**

Мнение специалистов-технологов должно быть согласовано с позициями маркетологов и финансистов.

## **4. Масштаб производства традиционных продуктов**

Оценка будущего спроса, информация о стадиях жизненного цикла соответствующих рынков и данные по главным конкурентам.



### **5. Масштаб производства новых продуктов**

Необходим стратегический анализ и апробация на рынке.

### **6. Использование производственного персонала**

Целевой стратегический анализ и специальные обоснования.

### **7. Управление качеством производства**

Качество продукта существенно зависит от системного качества его производства.

### **8. Производственная инфраструктура**

Инфраструктура содержит серьезные резервы экономии.

### **9. Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации**

Выбор и развитие одного из подходов: конкурентного или кооперативного. Конкурентный подход – множественность конкурирующих источников по одному и тому же элементу производственной кооперации. Кооперативный подход – стабильные долгосрочные отношения с ограниченным кругом партнеров по кооперации.

### **10. Управление производством**

Развитие производственного менеджмента.

## **8.2. Стратегия управления персоналом.**

**Стратегия управления персоналом** – это долгосрочная программа конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала в целях обеспечения стратегического конкурентного преимущества предприятия.

Является ключевой функциональной стратегией предприятия.

Д. Уэлч – председатель компании GeneralElectric: «Если Вам удастся правильно ставить задачи, подбирать соответствующий персонал для их решения и поддерживать его с помощью удачно построенной системы вознаграждения, то после всего этого для получения блестящих результатов Вашей организацией Вам самому уже даже не надо быть хорошим менеджером».

При **формировании стратегии** необходимо ответить на **вопросы**: какая квалификация у персонала; какая ситуация с рынком труда в окружении предприятия; готов ли персонал к изменениям на предприятии в связи с изменениями внешней среды (обучение и т. д.).

Основные решения, принимаемые при управлении персоналом (рис. 15).

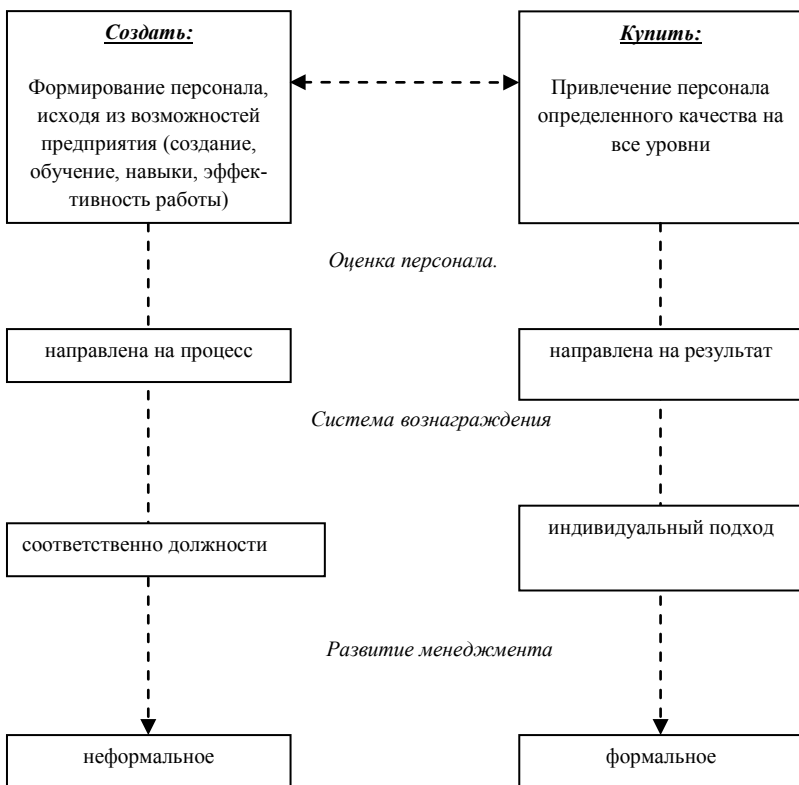


Рис. 15. Формирование персональной стратегии предприятия

➤ **Отбор, расстановка и продвижение кадров** как элемент стратегии.

Крайние полюсы всех допустимых стратегий управления персоналом можно обозначить следующими словами-терминами: «создать» или «купить».

➤ **Оценка персонала.** Стратегия управления персоналом направлена на:

- процесс – персонал оценивается субъективно;
- результат – каждый работник должен соответствовать определенным качествам.

➤ **Система вознаграждения** может быть ориентирована на:

- индивидуальный результат – персонафицированная оценка деятельности;
- положение – вознаграждение согласно занимаемой должности.

➤ **Развитие менеджмента**

Программа развития менеджмента может быть:

- неформальная (интенсивная) – профессиональный уровень создается с помощью внутренних ресурсов предприятия;
- формальная (экстенсивная) – приобретение профессионального уровня по программе, разработанной на предприятии.

Для оценки готовности персонала используется диагностика, а также специально разработанные показатели.

Стратегия управления персоналом должна согласовываться со всеми другими специализированными стратегиями предприятия.

В рамках стратегии управления персоналом предприятия может разрабатываться и реализовываться «программа действий» (табл. 28).

### 8.3. Финансовая стратегия.

**Финансовая стратегия** – подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы по использованию собственных и привлеченных финансовых ресурсов предприятия.

Разрабатывают ее в последнюю очередь с целью координации всех ранее разработанных стратегий.

**Финансовая стратегия** разрабатывается по **3 направлениям**:

- 1) финансовое обеспечение бизнесов (производства) предприятия;
- 2) финансовая стратегия по использованию временно-свободных денежных средств;
- 3) финансовая стратегия для отдельного (финансового) направления деятельности предприятия.

Таблица 28. Программа действий

Вид решения	ЦЕЛИ		Конкретные подпрограммы действий
	стратегические	тактические	
1	2	3	4
1. Отбор, расстановка и продвижение кадров	Повышение квалификации персонала через обучение	Формирование индивидуальных планов повышения квалификации	План повышения квалификации персонала (по всем категориям). Тренинг. Универсальные программы обучения

1	2	3	4
2. Оценка персонала	Превращение системы оценки в систему “тренер-обучение”	Повышение эффективности менеджмента	Семинары по вопросам карьеры, конкретным участкам работы, взаимоотношениям внутри персонала
3. Система вознаграждения (компенсаций)	Дифференцированное вознаграждение	Углубление дифференциации вознаграждения среди всех категорий персонала	Семинары для руководителей. Система поощрения за качество и обеспечение роста прибыли.
4. Развитие менеджмента персонала	Увеличить долю рынка, повысить качество и производительность	Подготовить менеджеров к текущим изменениям	Программы развития для высших менеджеров. Тренинги по навыкам управления в малых группах

Для того чтобы успешно конкурировать на открытом рынке, предприятие должно одновременно эффективно работать по всем трем указанным направлениям (табл. 29).

Таблица 29. Финансовая стратегия

№ п/п	Стратегические позиции	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия
1	Показатели корпоративной стратегии	<p><b>п.</b> Увеличить общий доход не менее чем в 2 раза</p> <p><b>п2.</b> Увеличить реальный размер дивидендов по всем акциям</p>	<p><b>п.1.</b> Увеличить общий доход по Бизнесу №1 в 3 раза</p>	<p><b>п.1.1.</b> Обеспечить контроль за ростом финансового потока, вызванного увеличением производственных мощностей по Бизнесу №1 в 3 раза</p>
1.1	Бизнесы			
1.1.1	Стратегические показатели по Бизнесу №1			
1.2	Подсистемы обеспечения			
2	Решения по оптимизации корпоративных финансов			
2.1	Укрупненный баланс			
2.1.1	Дебиторская задолженность			
2.1.2	Кредиторская задолженность			
2.2	Решения по оптимизации внутренних финансовых потоков			
2.3	Стратегические изменения финансовой системы			
2.4	Решения по налогам			
2.5	Решения по дивидендам			

2.6	Меры по обеспечению уровня рыночной капитализации
2.6.1	Проведение оценки предприятия
2.6.2	PR-акции
	СМИ
3	Развитие и финансовая реструктуризация
3.1	Финансово-инвестиционная стратегия
3.1.1	Суммарный объем инвестиций (на весь стратегический период)
3.1.2	Объем инвестиций по годам стратегического периода
3.1.3	Стратегические инвестиционные проекты
	3.1.3.1. Проект № 1
3.2	Лизинг
3.3	Решения по операциям с собственными ценными бумагами
3.4	Решения по финансовым рынкам (операции с ценными бумагами)
3.4.1	Отечественные рынки
3.4.2	Зарубежные рынки
3.5	Стратегические альянсы
3.5.1	Партнеры по конкретным бизнесам
3.5.2	Финансовые институты
3.5.3	Другие партнеры
3.6	Решения по венчурному капиталу
3.7	Поглощения
3.8	Слияния

#### 8.4. Инвестиционная стратегия.

**Инвестиционная стратегия** относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны дать конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их надо развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, так как компания вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решения по стратегии инвестиций, компании должны учитывать их отдачу при данной конкурентной стратегии. **Два фактора** являются **критичными** в выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция компании в отрасли,
- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение компании в отрасли определяется, прежде всего, долей рынка, контролируемой предприятием, и наличием у нее отличительных преимуществ.

Для большинства предприятий – особенно для промышленных – освоением является только первое направление.

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям (табл. 30).

Таблица 30. **Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе**

		Сильная конкурентная позиция	Слабая конкурентная позиция
Стадии Жизненного цикла	<i>Зарождение</i>	Создание рынка	Создание рынка
	<i>Рост</i>	Рост	Концентрация рынка
	<i>Замедление роста</i>	Рост рынка	Концентрация рынка или «сбор урожая»/ликвидация
	<i>Зрелость</i>	Поддержка или сбор прибыли	«Сбор урожая» или ликвидация / разделение
	<i>Спад</i>	Концентрация рынка, «сбор урожая», понижение активности	Полный поворот, ликвидация, разделение

На стадии **зарождения** требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывает средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создание конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

В **стадии роста** естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании – фокусирование).

При **замедлении роста** конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии предприятий. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На **стадии зрелости** компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают возратить свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинве-

стировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

### **8.5. Стратегия НИОКР.**

**Стратегия НИОКР** – это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства. Выделяют следующие составляющие стратегической деятельности в области НИОКР:

**Технологическое прогнозирование и планирование.** Технологический прогноз дает информацию о предполагаемых технологических тенденциях, инновациях и их временных горизонтах. Программа научно-технического развития концентрирует внимание на распределении ресурсов внутри научных исследований, опытно-конструкторских разработок и технологической подготовки производства.

**Структура НИОКР.** Целесообразно выделение следующих видов работ:

- соотношение между проведением собственных разработок и участием предприятия в сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики;
- определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- классификация НИОКР по степени воздействия на рынок.

**Управление НИОКР.** Определенные требования к системе управления инновационными процессами.

#### **Стратегии НИОКР:**

**наступательная** – разработка новых технологических решений. Отличается высоким риском и высокой окупаемостью в случае успеха новшества на рынке. Требует высокой квалификации персонала, способности видеть новые рыночные перспективы и умения быстро воплотить их в продукты (используют лидеры или мелкие предприятия);

**защитная** – сохранение конкурентной позиции предприятия: технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы). Невысокий риск, ориентация на разработки и адаптация существующих технологий (крупные предприятия с большой долей рынка);

**лицензирование** (поглощающая стратегия) – приобретение возможности улучшения собственных конкурентных позиций за счет использования лучших научно-технических результатов;

**промежуточная** – поиск рыночных ниш, сознательные усилия, направленные на избежание прямой конкуренции, учитывая анализ слабых сторон конкурентов (предприятия мелкого инновационного бизнеса);

**создание нового рынка** – внедрение радикальных инноваций. Высокая норма прибыли без существенного риска (ранняя стадия существования отрасли или рынка);

**«разбойничья»** – основана на ключевых преимуществах предприятия в сфере НИОКР. Позволяет применять новые передовые технологии сильным в технологическом и производственном отношении, но неустойчивым на рынке предприятиям, если новшество уменьшает общий объем рынка. Далее необходима наступательная стратегия;

**привлечение специалистов** – возможность приобрести опыт, навыки, знания и ноу-хау с минимальными затратами;

**приобретение компаний** – используется крупными предприятиями в отношении мелких, работающих над перспективными проектами на стартовом этапе.

**Анализ и выбор стратегии НИОКР** осуществляется на основе матрицы 3x3, оценивающей темп роста рынка и конкурентоспособность (рис. 16).

<i>Темпы роста</i> Высокие Средние Низкие	Долгосрочные НИОКР, поддерживающие наступательную стратегию	Защитные НИОКР для сохранения рыночной позиции	НИОКР с целью выхода на рынок: лицензирование, «разбойничья» стратегия
	Защитные НИОКР (если необходимо)		Отказ от НИОКР
	<i>Сильная</i>	<i>Средняя</i>	<i>Слабая</i>
<i>Конкурентоспособность</i>			

Рис. 16. Матрица анализа НИОКР



## **Тема 9. ИНТЕГРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

- 9.1. Экономические агенты интеграции.
- 9.2. Вертикальная интеграция.
- 9.3. Горизонтальная интеграция.
- 9.4. Диагональная интеграция.
- 9.5. Измерение степени интеграции.
- 9.6. Этапы формирования интеграционной стратегии.

### **9.1. Экономические агенты интеграции.**

Повседневная деятельность практически любого предприятия протекает в условиях взаимодействия с множеством рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действий которых в значительной степени зависит успех работы предприятия. К **таким агентам** относятся:

- предприятия-поставщики сырья и материалов;
- предприятия-поставщики оборудования;
- посреднические фирмы (включая биржи) по торговле сырьем, материалами, оборудованием;
- предприятия-потребители продукции;
- предприятия, заинтересованные в приобретении или аренде движимого и недвижимого имущества данного предприятия;
- предприятия (организации, лица)-инвесторы;
- предприятия (организации, лица), заинтересованные в кредитовании со стороны данного предприятия;
- индивидуальные потребители ТНП, производимых на предприятии;
- организации (предприятия), предлагающие новые технологии или новые виды продукции для организации производства;
- предприятия-конкуренты, производящие аналогичную продукцию;
- потенциальные конкуренты, способные организовать у себя производство аналогичной продукции;
- другие физические и юридические лица, а также их группы.

Все множество экономических объектов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия, можно разделить на **две группы**.

**В первую** входят те из них, для которых результат их влияния зависит от принимаемых данным агентом решений (потребитель продукции).

**Во вторую** группу входят «агенты влияния», решения которых не имеют адресного характера, т. е. не относятся напрямую к данному предприятию, хотя и оказывают на него влияние (предприятие, изготавливающее оборудование для вашего поставщика).

Для достижения своих целей предприятие может выполнить одно (или несколько) из следующих действий:

➤ создать такие условия продажи продукции, получение кредитов (низкие цены, высокие проценты за кредит и др.) и т.п., которые, будучи учтены в качестве исходной информации для принятия решений, делали бы преимущества решения в пользу данного предприятия очевидными;

➤ повлиять на критерии сравнения альтернатив таким образом, чтобы цели лица, принимающего решения, были сближены с целями данного предприятия;

➤ оказать влияние на оценку исходной информации и выбор решения путем воздействия на индивидуальные склонности и качества лиц, принимающих решения. Иными словами, можно либо влиять на объективные исходные данные, либо на субъективные предпочтения лиц, принимающих решения, либо на процесс их принятия.

Классификация деятельности предприятия по **установлению связей** с другими юридическими или физическими лицами:

**коммуникация** – влияние на общественное мнение с помощью рекламной и другой информационной деятельности («паблик рилейшнз»);

**лоббирование** – использование активов, ресурсов и связей предприятия для воздействия на процесс принятия решений в других предприятиях, организациях и органах;

**интеграция** – создание условий взаимодействия предприятий, при которых их интересы и цели из разнонаправленных становятся однонаправленными.

Под **интеграцией** понимается установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий. Особое значение имеет интеграция для предприятий технологического типа.

**Целями и преимуществами** интеграции являются:

- снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте (замечено, что это относится не только к предприятию, осуществляющему интеграцию (интегратору), но и к интегрируемому предприятию);
- ограничение конкуренции (такую возможность предоставляет не только горизонтальная, но и вертикальная интеграция: влияние предприятия-интегратора на предприятие-потребителя может воспрепятствовать его контактам с другими возможными поставщиками);
- облегчение диффузии технологических новшеств;
- снижение издержек (в частности, могут сокращаться транспортные расходы, расширяться масштабы производства при уменьшении удельных условно-постоянных расходов).

## 9.2. Вертикальная интеграция.

Под *вертикальной интеграцией* понимается установление интеграционных связей с предприятием-поставщиком (интеграция вниз) или предприятием-потребителем (интеграция вверх) продукции (услуг) данного предприятия.

К **вертикальной интеграции** относится также интеграция производства и сети сбытовых предприятий или точек (американская компания «Зингер» в один из периодов своей деятельности осуществляла весь цикл производства – от добычи и обработки первичных сырьевых ресурсов (леса и железной руды) до выпуска готовых швейных машин).

**Методы** вертикальной интеграции:

*консолидация* – включение интегрируемого предприятия в основное в качестве подразделения либо в качестве дочернего предприятия (филиала). Консолидированной в этой связи называется компания, осуществляющая самостоятельное производство более 50 % выпуска;

*группировка* – создание из интегрируемых предприятий и основной компании группы, связанной либо взаимными отношениями собственности (обмен акциями), либо взаимными управленческими связями (включение в состав совета директоров одного предприятия представителей другого), либо предоставлением различных услуг (разработка технологии, социально-бытовое обеспечение, информационно-рекламное обслуживание и т. д.);

*франчайзинг* – предоставление интегрируемой компании права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами, принадлежащими интегратору;

**целевая пролонгация** – достижение интеграции за счет целенаправленного сознательного продления срока договоров о поставке (порой в ущерб рыночной конъюнктуре) с целью формирования долгосрочных устойчивых интеграционных связей. В последнее время в мире распространился такой способ трансформации бизнеса, как слияние (пределный случай интеграции).

**Вертикальная интеграция** сопровождается соответствующими **вертикальными ограничениями**. Вертикальный контроль включает в себя вертикальную интеграцию и вертикальные ограничения. Вертикально интегрированной называется фирма, включающая более одной стадии производства конечной продукции, в противоположность неинтегрированной фирме, приобретающей сырье и материалы для производства товара.

Основными **стимулами** вертикальной интеграции являются рыночный спрос и характеристики производимого продукта, а также свойства технологии производства. В целом их можно структурировать **следующим образом**:

– вертикальная интеграция позволяет снижать транзакционные издержки. Высокие транзакционные издержки создаются благодаря привлекательности оппортунистического поведения со стороны контрагентов. Возможности снижения транзакционных издержек служат важными стимулами вертикальной интеграции. Первый тип связан с собственно экономией на транзакционных издержках, возникающих при заключении контрактов. В данном случае выигрыш от вертикальной интеграции вполне определен и относительно невелик;

– вертикальный процесс интеграции связан с производством продуктов, спрос на которые в будущем не определен. Контракт между поставщиком промежуточной и производителем конечной продукции оказывается неполным из-за невозможности предусмотреть все события будущего. Отсутствие вертикальной интеграции в таких случаях ставит под сомнение инвестиционные программы поставщика промежуточной продукции.

**Дополнительным стимулом** вертикальной интеграции служит стремление избежать «**риска безответственного поведения**» со стороны одной из сторон, заключившей контракт. Это особенно актуально в случае неопределенности относительно технологии и издержек производства конечной продукции. Контракт, перекладывающий риск с поставщика промежуточной на изготовителя конечной продукции, лишает производителя стимулов минимизировать затраты.

Причиной вертикальной интеграции служит стремление фирм к увеличению прибыли за счет решения проблемы «двойной надбавки» или «двойной маргинализации». Проблема «двойной надбавки» возникает в случае, когда рынок промежуточной и рынок конечной продукции являются рынками несовершенной конкуренции. Рассмотрим общий случай – олигополию на рынках промежуточной и конечной продукции.

Еще одной причиной вертикальной интеграции может быть стремление снизить давление государственного регулирования, в том числе уменьшить объем налоговых отчислений. Вертикальная интеграция также позволяет манипулировать объемом полученной прибыли, перераспределяя ее между подразделениями фирмы, что важно в том случае, когда государство вводит ограничения на норму прибыли некоторых продуктов или услуг компании. В рамках вертикально интегрированных компаний сумма уплаченных косвенных налогов (например, налога на добавленную стоимость) будет ниже, чем сумма, которая была бы уплачена самостоятельными компаниями. Вертикальная интеграция дает возможность обойти установление государством максимальной границы цен на продукцию. Самостоятельным мотивом вертикальной интеграции может стать диверсификация производства. Диверсификация выпуска фирм позволяет снизить общий риск хозяйствования, что особенно важно в условиях расширения деятельности. Помимо изменения технологии производства конечной продукции вертикальная интеграция приводит к многочисленным перекрестным эффектам:

меняется экономическое положение поставщиков других типов промежуточной продукции, так как спрос на их товар снижается; если часть поставщиков промежуточной продукции и часть производителей конечной продукции включаются в вертикально интегрированные структуры, остальные поставщики промежуточной продукции могут получить монополистическую власть благодаря снижению числа конкурентов на рынке;

если промежуточный продукт используется в производстве других конечных продуктов, вертикально интегрированная производственная единица получает возможности скрытого использования ценовой дискриминации.

### **9.3. Горизонтальная интеграция.**

Горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, налаживание тесного взаимодействия между ними по горизонтали с учетом

совместной деятельности предприятий, выпускающих однородную продукцию и применяющих сходные технологии.

Наиболее очевидным последствием горизонтальной интеграции является снижение количества независимых фирм-производителей на отраслевом рынке. Согласно традиционной экономической теории, чем больше самостоятельных продавцов на рынке определенной продукции, тем ниже их способность влиять на уровень цен продукции. Горизонтальная интеграция производителей приводит к так называемому квазиконкурентному рынку или рынку с небольшим числом участников. При квазиконкурентной рыночной структуре высокая концентрация продавцов совмещается с низкими барьерами входа на рынок для потенциальных конкурентов. В связи с этим желание производителей повысить цены сдерживается угрозой появления новых конкурентов, которых будет привлекать высокая норма прибыли на данном отраслевом рынке. Следовательно, квазиконкурентный рынок может обеспечивать эффективный выпуск в отрасли при отсутствии рыночной власти у какого-либо экономического агента. Возможна и другая ситуация, когда повышение входных барьеров с сохранением небольшого числа крупных фирм-производителей на отраслевом рынке приводит к появлению структуры, называемой олигопольным отраслевым рынком.

#### **Формы горизонтальной интеграции:**

*делегирование функций интегратору* – передача права решения ряда вопросов, связанных с интегрируемой деятельностью, основному (интегрирующему) предприятию;

*создание ассоциаций*, т. е. надзаводских (или межзаводских) органов управления;

*создание консультативных органов* при ограничении полномочий каждого из интегрируемых предприятий в согласованной области. В этих случаях некоторые вопросы (скажем, о ценах на продукцию) предприятия могут решать лишь после утверждения в консультативном органе;

*создание общих финансовых органов* (банков, холдингов);

*создание органов управления имуществом* (трастов);

*группировка*, т. е. взаимный обмен акциями или иная форма участия в прибылях друг друга. Одной из форм горизонтальной интеграции может стать формирование финансово-промышленных групп (ФПГ).

#### 9.4. Диагональная интеграция.

Под *диагональной интеграцией* понимается установление интеграционных связей с предприятием, которое не является смежным или однородным для данного предприятия, но включено в смежную технологическую цепочку.

**Цель** диагональной интеграции – воздействие на интересующее нас предприятие косвенным образом, через другие предприятия.

Существование «особых» отношений между данным предприятием и ближайшим его рыночным окружением способно дать положительные результаты, особенно в тех случаях, когда контроль интегратора над ключевым видом ресурсов усиливает его конкурентоспособность.

Лучшее информационное обеспечение предприятия в случае интеграции вверх и вниз, в том числе более точное знание потребностей покупателя и угроз колебаний в ресурсном обеспечении со стороны поставщиков позволяет интегратору предвидеть возможные изменения в окружающей предприятие среде и лучше подготовиться к ним.

#### 9.5. Измерение степени интеграции.

Необходимо уточнить *количественный измеритель степени интеграции*.

Наиболее точным является *показатель добавленной стоимости*. Поскольку этот показатель, широко применяемый в экономическом анализе западных стран, у нас почти не применялся, напомним его определение. Под добавленной стоимостью понимается выручка от реализации товара за вычетом стоимости сырья, материалов и комплектующих, приобретенных предприятием и использованных для его производства. Добавленная стоимость, таким образом, включает заработную плату, арендную плату (или амортизационные отчисления) и прибыль. Разность между выручкой от реализации и размером добавленной стоимости именуется иногда внешними закупками.

Различно соотношение между добавленной и общей стоимостью продукта (рис. 17) для предприятий, интегрированных и неинтегрированных в технологической цепочке из четырех предприятий, последовательно обрабатывающих данный вид продукции (предполагается, что каждое предыдущее предприятие продает свою продукцию только следующему), и в условиях консолидированного производства.

Для определения степени вертикальной интеграции предлагается сравнить среднюю долю добавленной стоимости в объеме выручки (рис. 17 – А – около 30 %) с долей добавленной стоимости в полно-

стью консолидированном производстве (рис. 17 – Б – около 32 %)

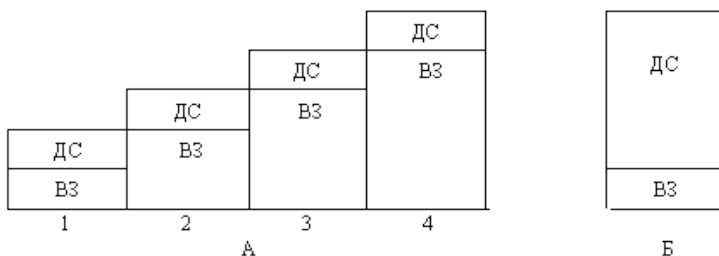


Рис. 17. Соотношение затрат и добавленной стоимости.

Соотношение затрат и добавленной стоимости при неконсолидированном (А) и консолидированном (Б) производстве: ВЗ – внутренние затраты;

ДС – добавленная стоимость; 1, 2, 3, 4 – предприятия в цикле технологической переработки

**Интеграционная стратегия предприятия** должна включать меры по разрыву нежелательных для себя связей, т. е. частью интеграционной стратегии предприятия, направленной на сближение предприятий, должна стать дезинтеграционная стратегия, направленная на возведение границ между предприятиями.

«**Новые конкуренты**», т. е. предприятия, не являющиеся, но потенциально имеющие возможность стать конкурентами, – это работающие или создаваемые вне рамок данной отрасли предприятия, которые при определенных условиях после относительно небольших затрат могли бы войти в отрасль и стать конкурентами ее нынешних членов. Обычно таких предприятий немного, они принадлежат к смежным «сверху» или «снизу», а иногда и «сбоку» отраслям и внимательно наблюдают за ситуацией в данной отрасли.

**М. Портер** выделяет пять основных факторов, определяющих «высоту» отраслевого барьера:

1) достигнутый объем выпуска продукта и связанная с этим объемом экономия на масштабах производства у сегодняшнего производителя;

2) право собственности на отличительные признаки продукта, закрепленное патентами, лицензиями и т. п.;

3) репутация продукта, обусловленная сложившейся репутацией предприятия;

4) необходимые для «новых конкурентов» и излишние для участников отрасли затраты на перемещение капитала в новый рынок;



5) доступ к каналам распределения и снабжения. По нашему мнению, все эти факторы, даже взятые вместе, не ограждает предприятие от «новых конкурентов».

### **9.6. Этапы формирования интеграционной стратегии.**

Формирование интеграционной стратегии предприятия складывается из **следующих этапов**.

Этап 1. Определение перечня наиболее желательных объектов вертикальной интеграции из числа предприятий-поставщиков; предприятий, снабжающих предприятия-поставщики; предприятий-потребителей; предприятий, использующих продукцию предприятий-потребителей.

Этап 2. Определение перечня наиболее желательных объектов горизонтальной интеграции из числа предприятий, производящих сходную (аналогичную) по функциям, технологии или применяемым ресурсам продукцию.

Этап 3. Определение перечня наиболее желательных объектов диагональной интеграции из числа предприятий, технологически связанных с поставщиками, потребителями или инвесторами данного предприятия.

Этап 4. Упорядочение объектов интеграции по степени приоритетности (важности) создания интеграционных взаимоотношений.

Этап 5. Формирование возможных вариантов интеграционных отношений с каждым объектом.

Этап 6. Организационно-экономический анализ процесса, затрат и возможных результатов каждого варианта интеграции с учетом как риска проведения, так и риска отказа от проведения каждого из мероприятий.

Этап 7. Определение суммы возможных затрат на реализацию интеграционной стратегии.

Этап 8. Выбор с учетом приоритетов, ограничений и организационно-экономического эффекта оптимального «портфеля» мероприятий по реализации интеграционной стратегии промышленного предприятия.

Этап 9. Заключение долгосрочных контрактов с предприятиями.

Этап 10. Предоставление займов и кредитов предприятиям (до 10 % платежей ассоциированного предприятия).

Оценивая тенденции становления **агропромышленной интеграции** можно сделать вывод, что наиболее интенсивно развивающимися формами установления интеграционных связей в АПК являются:

создание перерабатывающих производств сельскими товаропроизводителями;

организация сельскими товаропроизводителями и перерабатывающими предприятиями и организациями объединений для совместной переработки и реализации продукции;

организация конкурентоспособных межрайонных объединений регионального уровня;

создание агропромышленных формирований предприятиями и организациями различных отраслей.

Опыт свидетельствует, что **интегрированные структуры**, объединяющие в своем составе различные звенья (от производства сельскохозяйственной продукции до ее реализации конечным потребителям), являются более эффективными и приспособленными к условиям рыночной экономики. Они получают наибольшее распространение и характеризуются большим разнообразием по организационно-правовым формам, составу участников, видам деятельности, формам собственности.

## **Тема 10. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

10.1. Стратегические изменения.

10.2. Управление реализацией стратегических изменений.

10.3. Программа управления стратегическими изменениями.

### **10.1. Стратегические изменения.**

Отличия выполнения **долгосрочного плана** от **реализации стратегии**:

долгосрочный план выполняется в определенных рамках внутренними силами предприятия;

процесс реализации стратегии является творческим;

реализация стратегии является началом следующего цикла стратегического развития предприятия;

стратегия и план отличаются подходом: (от прошлого в будущее план; от будущего к настоящему – стратегия).

На предприятии необходима **система стратегических изменений**. Стратегические изменения бывают **трех уровней**:

**1 уровень** – ликвидирующие стратегические изменения, связанные с выбором новой стратегии;

**2 уровень** – преобразования, затрагивающие конкретное содержание действующей стратегии;

**3 уровень** – изменения, осуществляемые в процессе реализации конкретной стратегии.

Стратегические изменения **1 уровня** затрагивают следующие **области**:

- информирование и мотивация персонала;
- стиль управления;
- корпоративная культура;
- организационная структура;
- финансирование и др. ресурсное обеспечение;
- компетенция и навыки.

**Пример 1.** Слияние двух компаний с целью повышения качества обслуживания клиентов и снижения издержек. Два предприятия – (корпорация) альфа банк, альфа капитал (рис. 18).

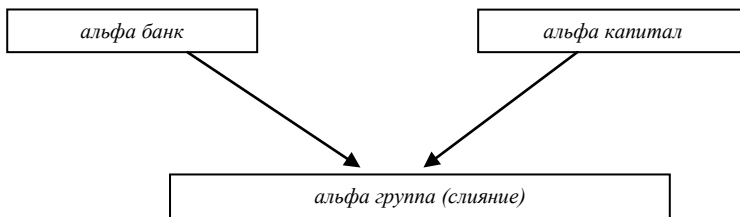


Рис. 18. Пример стратегических изменений

Стратегические изменения 2-го уровня затрагивают следующее:

- ✓ преобразование организационной структуры;
- ✓ перевод специалистов во вновь созданные отделы;
- ✓ перевод финансовых потоков;
- ✓ перевод контрактов и договоров.

**Пример 2.** Объявление программы стратегического партнерства с целью увеличения объема продаж и улучшения качества обслуживания клиентов. Выделение в сети дилеров предприятий для организации совместной деятельности.

**Стратегические партнерства** – изменения **2-го уровня**: совместная реклама, бесплатное обучение дилеров, предоставление скидок.

## 10.2. Управление реализацией стратегических изменений.

Существует 5 основных подходов по управлению реализацией изменений (табл. 31).

Таблица 31. Подходы к управлению стратегией

Подходы	Название	Главный стратегический вопрос	Роль менеджера
1	Командир (авторитарный)	Как я формулирую стратегию предприятия	Управляющий должен быть специалистом в области стратегического планирования
2	Контролер	Я усвоил стратегию предприятия, как я должен проследить за ее реализацией	Контроль реализации по всему предприятию
3	Партнер	Как вовлечь менеджеров в стратегическое планирование и сделать их ответственными за ее реализацию	Основной координатор
4	Культурный лидер	Как я могу вовлечь в процесс реализации персонал предприятия	Обучающий тренер
5	Воспитатель чемпионов	Как мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами посредством реализации стратегии	Задание стартов, условий и арбитраж

Предприятия создают информационно-аналитические отделы, с помощью которых пытаются выжить в конкурентной борьбе, основные функции отдела:

- сбор информации о главных и основных конкурентах;
- обработка информации с акцентом на угрозы и перспективы;
- изучение аналитической работы конкурентов;
- передача информации сотрудникам для изменения стратегии.

## 10.3. Программа управления стратегическими изменениями.

Для управления стратегическими изменениями предприятие должно иметь собственную программу:

- создание стартовой площадки: действия – структурная диагностика; разработка схемы вероятного сопротивления; выбор метода (подхода); мобилизация менеджеров на поддержку изменений; информирование и обучение персонала; привлечение консультантов;

- планирование процесса изменений: действия – концентрация внутренних ресурсов на решении стратегических проблем; порядок внедрения стратегических изменений;
- выделение стратегических изменений и защита их от тактических изменений: целевое финансирование стратегических изменений; постановка тактических задач для решения практических проблем; система вознаграждения менеджеров;
- управление производственным процессом: действие – вести планирование и внедрение параллельно; контролировать планирование и внедрение изменений;
- узаконить новую стратегию: изменить корпоративную структуру под новую стратегию; для эффективности реализации новой стратегии повысить квалификацию персонала;
- осуществить адекватное реагирование.

## **Тема 11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

11.1. Стратегическая эффективность.

11.2. Стратегический и тактический контроллинг.

### **11.1. Стратегическая эффективность.**

Стратегическая эффективность связана с качественными изменениями:

- завоевание или потеря рыночной позиции;
- завоевание или потеря качественных преимуществ;
- быстрое падение или небывалый взлет предприятия.

Сделать стратегию эффективной предприятию помогает стратегическая рефлексия. Ее цель – предположить совершенствование механизма разработки следующей стратегии на основе анализа и переработки результатов по реализации прошлой стратегии, т. е.

*стратегическая рефлексия* – это:

- 1) оценка полученного результата по критериям стратегичности;
- 2) оценка обеспеченности информацией;
- 3) оценка технологии обработки информации.

В результате этих оценок предприятие должно получить ответы на следующие вопросы:

- получили стратегию или что-то другое;
- как стратегия использует предоставленные рынком возможности;

- соответствует ли разработанная стратегия реальным ресурсным возможностям;
- предусматривает ли стратегия мотивацию персонала;
- является ли выбранная стратегия уникальной;
- приемлем или нет по данной стратегии уровень риска с точки зрения квалификации персонала, финансов, основных фондов;
- можно ли на стадии реализации стратегии оценить ее эффективность. Например, по доходам, прибыли и объемам продаж.

## 11.2. Стратегический и тактический контроллинг.

**Стратегический контроллинг** – это координация функций стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегий.

Стратегический контроллинг способствует обеспечению длительного существования предприятия умением предвидеть коммерческую и хозяйственную ситуацию, определить потенциал предприятия. Используя критерии оценки (показатели, параметры, отклонения), имеется возможность корректировки стратегии на различных этапах реализации.

**Стратегический контроллинг** в отличие от **тактического** не ограничен определенным моментом и не ограничен временным промежутком, то есть имеет неограниченный временной горизонт, долгосрочную перспективу (табл. 32).

Таблица 32. Стратегический и тактический контроллинг

Стратегический контроллинг	Тактический контроллинг
<b>Среда</b>	
Внешняя	Внутренняя
<b>Цели</b>	
Поддержание потенциала	Обеспечение оперативной прибыльности и ликвидности
<b>Задачи</b>	
1. Определение критичных позиций стратегии. 2. Контроль стратегического планирования. 3. Участие в разработке стратегических целей. 4. Участие в разработке альтернативных стратегий. 5. Анализ эффективности реализации стратегии. 6. Стратегическая рефлексия	1. Контроль текущих показателей на соответствие установленным целям. 2. Контроль оперативного планирования. 3. Контроль по отклонению. 4. Опреузких мест в текущем планировании и управлении. 5. Формирование информационного обеспечения для оперативного управления

В течение 1–3 лет, на которые распространяется тактический контроллинг, как правило, ситуация, в которой приходится действовать предприятию, может резко измениться, что приводит к принятию дополнительных мер по достижению заданной прибыли и заставляет рассматривать данный процесс более подробно, разбив его на более мелкие отрезки.

Стратегический контроллинг координирует такие функции, как планирование, контроль, информационное обеспечение с ориентацией на потенциал и предвидение.

Применяется классический инструмент долгосрочного планирования – GAP-анализ (анализ стратегических брешей). Метод предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин, в качестве которых могут выступать рентабельность, прибыль, оборот и т. д.

Тактический контроллинг оценивает эффективность отдельных функций и работ и отслеживает текущую деятельность.

***Основные функции стратегического контроллинга:***

- 1) контроль реализации стратегии;
- 2) развитие информационного обеспечения структуры управления;
- 3) мониторинг показателей по внешней и внутренней среде;
- 4) стратегический анализ (первичный);
- 5) определение критических стратегических позиций;
- 6) участие в постановке целей;
- 7) участие в структурной рефлексии;
- 8) координация всех этапов стратегического управления.

Можно выделить наиболее важные практические инструменты и принципы стратегического управления, которые использует стратегический контроллинг:

- матричные аналитические инструменты;
- алгоритмы работы со слабыми и сильными сигналами;
- принципы управления спросом и предложением;
- принципы финансовой оценки стратегических планов;
- сценарный анализ и функционально-стоимостной анализ;
- стратегическое управление затратами.

## Тема 12. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

12.1. Виды бюджетов.

12.2. Формирование бюджетов.

12.3. Структура главного бюджета предприятия.

### 12.1. Виды бюджетов.

Бюджет – основной плановый документ предприятия.

Бюджеты разрабатываются с целью минимизации расходов и максимизации прибыли, в зависимости от срока делятся на: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

Каждое подразделение предприятие разрабатывает свой бюджет:

а) управление по продажам прогнозирует объем продаж, реализации, прибыли в зависимости от стратегического решения, рассчитывает расходы (заработная плата, комиссионные, затраты на продвижение товара, транспорт, представительские расходы и др.);

б) управление по производству составляет расписание работ и управления ими, ремонт, обслуживание оборудования, организацию производства и нормирует уровень брака; составляются затраты на единицу продукции;

в) управление по закупкам планирует закупки в физическом и стоимостном объеме, затраты на аренду, заработную плату, поставки;

г) управление по кадрам рассчитывает потребность в кадрах и расходы на оплату труда.

Размер и создание балансов зависит от особенности подразделения, но в любом случае предприятие старается создать гибкий бюджет, чтобы учесть как оптимистические, так и пессимистические прогнозы.

Бюджеты бывают следующих видов:

*операционный* – для расчета затрат на производство продукции (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет материальных затрат);

*финансовый* – для анализа финансовых условий подразделений, на основе соотношения активов и обязательств, денежного потока, оборотного капитала, прибыльности (баланс, прогноз потока денежных средств);

*бюджет денежных средств* – для планирования и управления денежным потоком;

*бюджет капиталовложений* – для описания долгосрочных планов и приобретения основных средств;



*дополнительный* – определяет финансирование тем, не включенных в основной бюджет;

*приростной* – формируется в результате индексации предыдущих бюджетов;

*скобочный* – рассматривает затраты на уровнях больше и меньше относительно базового;

*целевой* – план, по которому определяют направления использования средств;

*стратегический* – документ, объединяющий элементы стратегического планирования и контроля;

*бюджеты программ* – план на разработку новой продукции, НИОКР, обслуживания.

## **12.2. Формирование бюджетов.**

При **бюджетировании** учитываются следующие **факторы**:

- 1) вид продуктов и услуг,
- 2) количество занятых рабочих, их квалификация,
- 3) возможности производства и ограничения по мощности,
- 4) ценообразование,
- 5) стабильность операций,
- 6) количество, стоимость сырья,
- 7) физические и человеческие ресурсы,
- 8) уровень запасов,
- 9) скорость оборота активов,
- 10) цикличность,
- 11) технологические аспекты,
- 12) качество и сервис,
- 13) рыночные условия,
- 14) потребность в финансировании,
- 15) экономические и политические условия.

**Процесс бюджетирования** состоит из **шести этапов**:

- I) формулирование задач,
- II) расчет имеющихся ресурсов,
- III) переговоры с заинтересованными лицами,
- IV) координация бюджетных сумм,
- V) утверждение,
- VI) распространение.

В зависимости от определения условий, на основе которых формируется план, бюджеты делят на статичные (табл. 33) и гибкие (табл. 34).

Таблица 33. Статичный бюджет на 2017 год

Показатель	Бюджет (план)	Факт	Отклонение
Объем продаж, шт.	1 000	1 050	+50
Цена, руб.	20	23	23
Объем продаж, руб.	20 000	21 000	+1 000
...	...	...	...

Таблица 34. Гибкий бюджет на 2017 год

Показатель	Бюджет 1	Бюджет 2	Бюджет 3	Факт	Отклонение
Объем продаж, шт.	1 000	1 200	1 400	1 150	-50
Цена, руб.	20	20	20	20	20
Объем продаж, руб.	20 000	24 000	28 000	23 000	1 000
...	...	...	...	...	...

### 12.3. Структура главного бюджета предприятия.

Главный бюджет предприятия охватывает все виды деятельности предприятия и позволяет проследить формирование и выполнение производственной программы, расходов материальных, финансовых и трудовых ресурсов, выявить отклонения от плана и их причины.

Формирование бюджета предприятия на следующий год начинается в сентябре текущего года. Корректировка осуществляется по мере необходимости и возникновения непредвиденных условий (рис. 19).

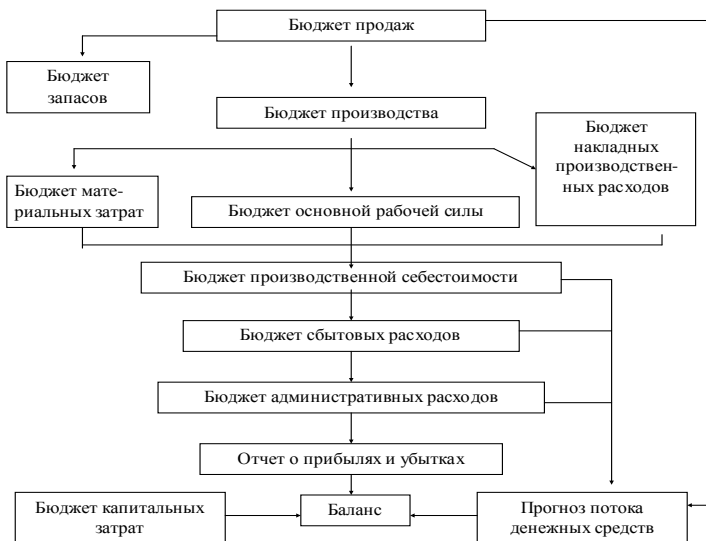


Рис. 19. Главный бюджет предприятия

**Пример.** Составить главный бюджет предприятия на основе данных табл. 35.

Таблица 35. **Баланс за 2016 год**

Актив		Пассив	
Оборотные активы:		Кредиторская задолженность	2200
Денежные средства	10000	Задолженность по налогам	4000
Дебиторская задолженность	9500	Уставный фонд	70000
Материалы	474	Нераспределенная прибыль	37054
Готовая продукция (ГП)	3280		
ИТОГО	23254		
Долгосрочные активы:			
Здания и оборудование	150000		
Амортизация	(60000)		
ИТОГО	113254	ИТОГО	113254

Дебиторская задолженность погашается в 1 квартале.

Оплата потребителем товаров производится по схеме:

70 % в квартале реализации,

28 % в следующем квартале,

2 % списывается как безнадежные долги.

Оплата за материалы производится по схеме: 50 % в квартале приобретения, 50 % в следующем квартале.

*Бюджет продаж* – отправная точка составления всех бюджетов. Формируется на основе точки безубыточности, целевой прибыли, стратегии развития.

Таблица 36. **Бюджет продаж на 2017 год (1)**

Показатель	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего
Прогноз продаж, шт.	800	700	900	800	3200
Цена, д.е.	80	80	80	80	80
Выручка, д.е.	64000	56000	72000	64000	256000
График ожидаемых платежей					
Счета к оплате	9500				9500
Продажи 1 квартала (64000)	44800	17920			62720
Продажи 2 квартала		39200	15680		54880
Продажи 3 квартала			50400	20160	70560
Продажи 4 квартала				44800	44800
Всего денежных поступлений	54300	57120	66080	64960	242460

*Бюджет производства* – план выпуска продукции составляют на основе бюджета продаж и политики запасов готовой продукции.

Объем выпуска = Объем продаж + Остатки на конец – Остатки на начало. Следовательно, в примере: остатки на конец = 10 % от потребности следующего периода.

Таблица 37. **Бюджет производства на 2017 год (2)**

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Прогноз продаж, шт.	800	700	900	800	3200
Запасы на конец, шт.	70	90	80	100	100
Всего требуется, шт.	870	790	980	900	3300
Запасы на начало, шт.	80	70	90	80	80
Объем выпуска, шт.	790	720	890	820	3220

Бюджет материальных затрат формируют на основе бюджета производства, политики запасов, норм расхода, политики закупок.

Запасы на конец равны 10 % от потребности следующего периода.

Таблица 38. **Бюджет материальных затрат на 2017 год (3)**

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Объем выпуска, шт.	790	720	890	720	3220
Норма расхода на ед. изделия, кг	3	3	3	3	3
Потребность в материале, кг	2370	2160	2670	2460	9660
Запасы на конец, кг	216	267	246	250	250
Всего требуется, кг	2586	2427	2916	2710	9910
Запасы на начало, кг	237	216	267	246	237
Объем закупок, кг	2349	2211	2649	2464	9673
Цена 1 кг, д. ед.	2	2	2	2	2
Стоимость закупки, д. ед.	4698	4422	5298	4928	19346
<b>График ожидаемых выплат</b>					
Счета к оплате	2200				2200
Закупки 1 квартала	2349	2349			4698
Закупки 2 квартала		2211	2211		4422
Закупки 3 квартала			2649	2649	5398
Закупки 4 квартала				2464	2464
Всего платежи	4549	4560	4860	5113	19082

Бюджет затрат на труд формируют на основе бюджета производства, норм трудоемкости, тарифных ставок.

Таблица 39. Бюджет затрат на труд на 2017 год (4)

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Объем выпуска, шт.	790	720	890	720	3220
Трудоемкость единицы продукции, чел.ч.	5	5	5	5	5
Всего часов, ч	3950	3600	4450	4100	16100
ЧТС, д. ед.	5	5	5	5	5
Затраты, д. ед.	19750	18000	22250	20500	80500

Бюджет производственных накладных расходов формируют на основе бюджета производства, базы распределения (в примере ставка переменных расходов), суммы амортизации, политики оплаты накладных расходов.

База распределения в примере – труд (всего часов).

Накладные расходы состоят из переменной и постоянной части.

$$Y = a + e * x$$

Ставка переменной части = 2 д. ед.

Переменная часть = ставка \* количество чел.ч.

Для примера: амортизация основных средств = 3250 д. ед. ежеквартально, постоянная часть накладных расходов = 6 000 ежеквартально.

Накладные расходы оплачиваются в том квартале, в котором они возникают.

Таблица 40. Бюджет производственных накладных расходов (ПНР) (5)

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
Количество чел.-ч	3950	3600	4450	4100	16100
Ставка переменной части	2	2	2	2	2
Всего переменная часть, д. ед.	7900	7200	8900	8200	32200
Постоянная часть, д. ед.	6000	6000	6000	6000	24000
Всего накладные расходы, д. ед.	13900	13200	14900	14200	56200
Амортизация, д. ед.	3250	3250	3250	3250	13000
Платежи за накладные расходы, д. ед.	10650	9950	11650	10950	43200

Бюджет запасов – для расчета себестоимости готовой продукции и для определения данных прогнозного баланса.

Таблица 41. **Бюджет остатков (6)**

Вид	Количество	Цена	Стоимость
Основные материалы	250 кг.	2 д. ед.	500 д. ед.
Готовая продукция	100 шт.	41 д. ед.	4100 д. ед.

Таблица 42. **Производственная себестоимость готовой продукции**

Вид затрат	Стоимость за ед.	Количество	Всего стоимость
Основные материалы	2 д. ед.	3 кг.	5
Заработная плата рабочих	5 д. ед.	5 чел.ч.	25
Переменная часть накладных расходов	2 д. ед./ чел.ч.	5 чел.ч.	10
Итого	–	–	41

Бюджет сбытовых и административных расходов содержит расходы по сбыту и управлению.

Таблица 43. **Бюджет сбытовых и административных расходов**

Показатель	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего
Прогноз продаж	800	700	900	800	3200
Расходы на ед. продукции	4	4	4	4	4
Переменная составляющая	3200	2800	3600	3200	12800
Постоянная часть:					
реклама	1100	1100	1100	1100	4400
страховка	2800	–	–	–	2800
заработная плата АУП	8500	8500	8500	8500	34000
аренда	350	350	350	350	1400
налоги	–	–	1200	–	1200
Итого	15950	12750	14750	13150	56600

Данные расходы оплачиваются в квартале возникновения.

Бюджет денежных средств – прогноз потока денежных средств.

Приток денежных средств = остаток на начало + денежные поступления за период.

Отток денежных средств (платежи предприятия).

Чистый денежный поток = Приток – Отток.

Финансирование (получение, погашение различных займов).

Формируют бюджет для оценки соответствия потребностей и возможностей предприятия.

Таблица 44. **Потоки наличия и движения денежных средств**

Показатель	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего
Остаток на начало (из баланса)	10000	940	5461	9106	10000
Поступления:	54300	57120	66080	64960	242460
Всего приток	64300	66521	71541	74066	252460
Платежи: за основные материалы	4549	4560	4860	5113	19082
заработная плата рабочих	19750	18000	22250	20500	80500
накладные расходы	10650	9950	11650	10950	43200
сбытовые и административные расходы	15950	12750	14750	13150	56600
покупка оборудования	–	24300	–	–	24300
налоги	4000	–	–	–	4000
Всего отток	54899	69560	53510	49713	227682
Чистый денежный поток	9401	(3039)	18031	24353	24778
Финансирование:					
получение займа	–	8500	–	–	8500
погашение	–	–	(8500)	–	(8500)
проценты	–	–	(425)	–	(425)
Всего финансирование	–	8500	(8925)	–	(425)
Остаток на конец	9401	5461	9106	24353	24353

Предприятие поддерживает остаток на конец не менее 5 тыс. д. ед.  
Процентная ставка за кредит = 5 %

Отчет о прибылях и убытках сводит доходы и расходы предприятия за планируемый период.

Таблица 45. **Отчет о прибылях и убытках**

Показатель	Расход	Доход
Выручка		256000
Затраты:		
переменная часть (3200*41)	131200	
12800=3200*4	12800	
Маржинальная прибыль		112000
постоянная часть:		
накладные расходы	24000	
сбытовые и административные расходы	43800	
Операционная прибыль		44200
% за кредит	425	
Прибыль до выплаты налогов		43775
Налог на прибыль (20%)	8755	
Чистая прибыль		35020

Таблица 46. Прогноз баланса

Актив		Пассив	
Денежные средства	24353	Кредиторская задолженность	2464
Дебиторская задолженность		Налог	8755
$9500+256000-242460 =$	23040		
Материалы	500	УФ	70000
Готовая продукция	4100	Нераспределенная прибыль	72074
Здания и оборудование	174300		
Амортизация	(73000)		
Итого	153293	Итого	153293

### Тема 13. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

13.1. Общая характеристика технологии бизнес-планирования.

13.2. Содержание бизнес-плана, характеристика разделов.

13.3. Особенности создания различных бизнес-планов.

#### 13.1. Общая характеристика технологии бизнес-планирования.

**Вопросы**, которые должны быть исследованы в бизнес-плане:

- обоснование возможности, необходимости и объема выпуска продукции;
- определение потенциальных потребителей;
- определение конкурентоспособности товара на внутреннем и внешнем рынках;
- определение сегмента рынка;
- определение показателей эффективности;
- определение возможных источников финансирования.

**Стадии бизнес-планирования:**

1. Формулировка цели: четыре цели составления бизнес-плана:
  - разработка стратегии предприятия;
  - привлечение потенциальных инвесторов, получение кредита;
  - поиск потенциальных партнеров;
  - выход на новые рынки с новой технологией.
2. Изучение текущего состояния предприятия, определение конкурентных преимуществ:
  - разработка самого бизнес-плана;
  - оценка бизнес-плана;
  - контроллинг.



При разработке бизнес-плана необходимо учесть ряд **трудно предсказуемых факторов**: уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статистических данных и т.д.

В современных условиях хозяйствования бизнес-планы носят, в основном, антикризисный характер. Необходимость обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые рассматриваются при разработке бизнес-плана по оздоровлению предприятия. Такие проекты должны быть не только *инновационными*, т. е.:

- отличаться научно-технической новизной;
- быть тщательно проработанными;
- показывать затраты, необходимые на реализацию;
- расчет экономической эффективности.

Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. При этом особое внимание уделяется анализу условий деятельности. К *внешним условиям* относятся: изменения вкусов потребителей, конъюнктура рынка, наличие необходимой рабочей силы, жизненный цикл изделия (продукции, услуг), цикл деловой активности, т. е. обстоятельства, на которые предприятие не способно оказывать существенное влияние. К *внутренним условиям* можно отнести: характеристики используемых технологий, оборудования, качества товара (продукции, услуг) и издержек производства. Отражаются также основные *цели* дальнейшего развития предприятия (изменение структуры производимых товаров (услуг) и др.).

Необходимо продемонстрировать преимущества или даже уникальность возможных изменений в технологии внедрения более эффективных торговых приемов, планирование производства новых, более качественных продуктов и услуг, на которые имеется достаточный спрос на рынке.

Необходимо привести описание полезного эффекта для потенциального потребителя: отмечаются новые или уникальные свойства предлагаемого к производству товара, указываются причины интереса к нему покупателей, делается упор на наиболее полное удовлетворение всех запросов потребителей.

**Характеристика вновь вводимого на рынок товара** осуществляется по следующей схеме:

- 1) сущность товара (продукции, услуг);

- 2) основные черты товара (продукции, услуг);
- 3) анализ товара;
- 4) условия производства:
  - требования к квалификации работников;
  - условия переобучения и специальной подготовки работников;
  - изменения используемых материалов и их поставщиков;
  - обновление технологий, потребности в новом оборудовании и инвентаре;
  - потребность в новых научных, конструкторских и технологических разработках.

Проведение рыночных исследований и анализа сбыта вновь вводимой в хозяйственный оборот продукции. Цель – предоставить потенциальному инвестору необходимые материалы, с тем, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта.

Почти все последующие разделы бизнес-плана построены на рыночных оценках.

При формировании *стратегии маркетинга* необходимо определить:

- производственную программу и ее обеспечение (включая рост производства);
- степень насыщенности рынка конкурирующими товарами (товары-заменители, сопоставимость);
- общую емкость рынка по предлагаемому товару;
- долю рынка, на которую может рассчитывать предприятие;
- покупателей (как, когда и чем можно привлечь);
- степень диверсифицированности предложений товара;
- сопутствующие продукты;
- ориентировочные издержки по реализации;
- ориентировочные доходы.

При исследовании вопросов *расширения круга заказчиков (покупателей) и сферы деятельности* предприятия необходимо анализировать:

- кто будет основным заказчиком (покупателем) товара — непосредственно потребитель, производитель другого товара, оптовик или продавец розничной торговли;
- покупает ли потребитель товар у случайного продавца или предпочитает постоянного;
- в каких регионах имеется устойчивый спрос на товар;

➤ где расположены заказчики (покупатели), предпочитающие новый товар, который предлагается; на какие еще рынки реально проникнуть;

➤ количество потребляемого товара, что определяет его расфасовку и упаковку, другую обработку.

Общий план сбыта должен быть составлен, как правило, на 3 последующих года – отдельно по каждому году.

**Характеристика конкурентов:** дается реалистическая оценка сильных и слабых сторон конкурирующих товаров или услуг и выявить выпускающие их предприятия, определить каналы информации, на основе которой определяется, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары или услуги по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам.

Необходимо произвести *ранжирование конкурентных позиций* предприятия, что позволит уточнить его положение и выявить возможности для радикальных потенциальных изменений. Для каждого из целевых рынков следует сравнить позиции предприятия с позициями конкурентов.

Основываясь на оценке достоинств производимой продукции (услуг), объеме и динамике спроса и их тенденциях на рынке, определяется *сфера сбыта предприятия и объемы продаж* в натуральном и стоимостном выражении на каждый год из последующих трех лет:

как предприятие должно развивать свое дело с учетом интересов заказчиков, наметить программы создания новых товаров, четко сформулировать основные принципы совершенствования технологии и ценовой политики;

выявить и обосновать, какие группы клиентуры могут быть завоеваны в первую очередь интенсивной ценовой атакой и какие группы покупателей войдут в орбиту притяжения предприятия позднее; какие специфические группы покупателей могут оказаться в орбите обслуживаемых и как с ними работать, на какие качества товара целесообразно сделать упор и т. д.;

ценовая политика предприятия, тактика продаж, обслуживание и гарантии, привлечение внимания к товару со стороны общества.

План должен представить четкую систему основных намерений и программы развития предприятия, обеспечивающей выход последнего из прорыва. Если продукция, технология или услуга по рассматриваемому проекту будут усовершенствованы, прежде чем они займут свое

место на рынке, то это должно быть полностью отражено в предлагаемом плане.

Целесообразно подготовить и план работ по *созданию новой родственной продукции и услуг*, которые могли бы быть реализованы (проданы) в будущем тем же группам потребителей.

Важно, рассчитать и отразить в программе затраты, необходимые для улучшения качества и развития производства продукции.

При характеристике производственного и оперативного планов оздоровления предприятия составителям необходимо представить информацию:

- обеспеченность выпуска продукции,
- меры по поддержанию и развитию производства.
- виды обслуживания,
- производственные условия,
- требуемое оборудование и рабочая сила (в определенные периоды и за весь срок осуществления проекта), которые необходимы для планирования и развертывания производства продукции (услуг).

Характеризуется имеющийся *потенциал предприятия*, условия его работы. Характеризуются заводские и офисные площади, склады и закрепленные земельные участки, машины, специальный инструмент и другое оборудование. Особенно важно установить предполагаемую величину финансирования закупки необходимых машин и оборудования, что станет частью финансового плана.

В плане дается полная характеристика каждого основного члена команды, включающая образование, опыт и достижения работника в выполнении сходных функций.

В предлагаемой программе обязательно должно найтись место для характеристики точек критического риска и возможных проблем. На предприятии, испытывающем серьезные затруднения, обычно неизбежно возникают новые неожиданные проблемы, чаще приходится рисковать. Принимая на себя инициативу в определении риска, разработчики оздоровительной программы, руководство предприятия дают понять инвестору, что они об этом знают и намерены преодолевать любые трудности.

### **13.2. Содержание бизнес-плана, характеристика разделов.**

**1. Резюме**, которое пишется в заключительной стадии бизнес-плана, но вставляется в начало.

#### **2. Введение:**

- успехи (неудачи) предприятия;
- форма собственности;
- цели создания предприятия;
- Ф.И.О. генерального директора;
- дата создания предприятия;
- достижения предприятия;
- место нахождения предприятия;
- банки, адвокаты;
- объемы продаж по годам (табл.).

### **3. Предложение:**

- «Настоящий бизнес-план подготовлен с целью...»;
- соответствие стратегическим целям предприятия.

### **4. Описание товара (услуги):**

- специализация предприятия;
- ассортимент, его специфика;
- краткое описание производственного процесса;
- конкурентные преимущества;
- возможности развития продукта;
- выгода для потребителя;
- основные потребители.

### **5. Анализ рынка:**

#### **5.1. Обзор рынка:**

- размер рынка;
- направление и темпы роста;
- расположение рынка;
- потребители;
- двигатели рынка;
- прочее рыночное влияние (инфляция, сезонность и др.).

#### **5.2. Анализ сегментов:**

- как сегментирован рынок;
- какие сегменты Вы выбрали;
- особенности выбранного сегмента (размер сегмента, оценка конкуренции, перспективы роста, характеристика конкурентов, влияние внешне экономического развития на сегмент, технологическое развитие).

### **6. Маркетинг:**

- методы воздействия предприятия на рынок;
- реакция предприятия на рыночные отношения;
- определение объемов продаж и номенклатуры;

- оценка своих ресурсов;
- создание имиджа продукта;
- анализ продукта с учетом требований потребителя;
- анализ системы управления продуктом 4P (1P-продукт; 2P-цена; 3P-место; 4P-продвижение).

#### **7. Организация и менеджмент:**

- представить организацию принятия управленческих решений и наиболее эффективные методы;
- источники и способы привлечения специалистов;
- система оплаты труда;
- методы стимулирования труда;
- организационная структура предприятия;
- численность работников;
- характеристика высших менеджеров;
- вопросы повышения эффективности использования рабочих кадров.

#### **8. Производство:**

- отразить производство основного товара, наиболее существенные конкурентные преимущества;
- описание складских помещений;
- наличие средств производства;
- обновление оборудования;
- проведение ремонта и профилактики оборудования;
- контроль качества в процессе производства или по его окончании.

#### **9. Календарный план:**

- показать время осуществления и взаимосвязь основных событий, способствующих внедрению проекта;
- составляется для вновь создаваемых предприятий или для реализации оригинальных проектов;
- когда учреждается проект;
- завершение планирования и разработки проекта;
- начало рекламной кампании;
- первые продажи;
- первые поступления на счет.

#### **10. Финансы:**

- отразить ожидаемые финансовые результаты (структура капитала, схема и порядок финансирования, использование финансовых средств);

- достоверность исходных данных, по которым инвесторы смогут провести параллельные расчеты;
- возможность оперативного планирования финансов;
- отразить отчетные и прогнозные показатели (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость запасов, прибыль на инвестиции, выручка, затраты и балансовая прибыль);
- формирование цены и структуры затрат;
- управление финансами;
- отразить точку безубыточности;
- потоки денежных средств, отчет о прибыли и убытках, баланс;
- указание путей решения проблем недостатка оборотных средств;
- оценка рисков;
- показать знание опасности и мероприятия по ее снижению.

### **13.3. Особенности создания различных бизнес-планов.**

#### ***Бизнес-план по созданию нового предприятия:***

- описание целесообразности создания предприятия;
- определение сегмент;
- детальная проработка отрасли, целевого рынка и маркетинговой стратегии;
- подбор кадров и управленческая структура;
- оценка стоимости земли, сооружений, оборудования;
- потребность в оборотном капитале;
- возможность сокращения доли кредитов.

#### ***Бизнес-план по привлечению дополнительных инвестиций:***

- стабильность функционирования предприятия, успехи и достижения предприятия;
- показать наличие свободных работников, возможность подготовки специалистов;
- гарантии инвесторам;
- окупаемость проекта;
- проблемы, с которыми сталкивается предприятие, и мероприятия по их устранению (например, условия инвесторов);

#### ***Бизнес-план по привлечению иностранных инвестиций:***

- гарантии инвесторам;
- соблюдение внешних условий (социально-политическая стабильность национальной валюты, развитость рыночной инфраструктуры, предоставляемые государством гарантии и др.).

***Бизнес-план при кредитовании предприятия:***

- на реконструкцию, модернизацию и ремонт основных средств;
- приобретение зданий и сооружений;
- на приобретение техники и материальных ценностей;
- пополнение норматива собственных оборотных средств;
- на погашение ранее взятых кредитов;
- полная характеристика оборудования, предоставляемого под залог кредита;
- стабильность предприятия.

***Бизнес-план по приватизации предприятия:***

- главное – показать, что предприятие после этого станет эффективнее работать;
- источники выкупа предприятия;
- величина уставного фонда;
- организационно-правовая форма;
- размер инвестиций;
- социальные гарантии.

***Бизнес-план торгового предприятия:***

- оптовые и розничные рынки;
- поставщики и партнеры;
- ценовая политика предприятия.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Д. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 284 с.
2. Райтс, А. Бизнес-прогнозирование / А. Райтс, Д. Уичерн, Дж. Ханк. – Москва: Вильямс, 2014. – 656 с.
3. Управление персоналом: учеб пособие/ Н. П. Беляцкий [и др.]. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.
4. Гейзлер, П. С. Управление проектами: практич. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова. – Минск: Мисанта, 2015 – 288 с.
5. Гусаков, Б. И. Экономическая эффективность инвестиций собственника / Б. И. Гусаков. – Москва-Минск: Финансы, учет, аудит, 2014. – 215 с.
6. Моррел, Дж. Как делать прогнозы в бизнесе. Руководство для предпринимателей / Дж. Моррел. – Москва: НИРРО, 2014. – 262 с.
7. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – Москва: Питер. Серия: Теория и практика менеджмента, 2001. – 384 с.
8. Евдокимова, Т. Г. Инновационный менеджмент / Т. Г. Евдокимова, Г. А. Маховикова, Н. Ф. Ефимова. – СПб., 2015. – 224 с.
9. Ильин, А. И. Планирование на предприятии: учебное пособие: в 2-х ч. Ч. 1. Стратегическое планирование / А. И. Ильин. – Минск, 1998 – 295 с.
10. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
11. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М., 1982. – 400 с.
12. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
13. Малкольм, С. Бюджеты и прогнозы в электронных таблицах / С. Малкольм. – М.: Баланс Бизнес Букс, Серия: Мудрые решения. 2004 – 264 с.
14. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 287 с.
15. Попов, С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
16. Портер, М. Стратегический менеджмент / М. Портер. – М., 2014.
17. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикланд. – М., 1998. – 154 с.
18. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер. – М.: Бином, 2005. – 544 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ.....	4
1.1. Сущность стратегического менеджмента и его определение.....	4
1.2. Особенности стратегических решений.....	5
1.3. Эволюция стратегического мышления.....	7
1.4. Место стратегического менеджмента в общей системе управления.....	7
1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению.....	9
1.6. Предпосылки стратегического менеджмента на предприятиях Республики Беларусь.....	10
Тема 2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	16
2.1. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) и типы стратегий.....	16
2.2. Основные этапы стратегического менеджмента.....	18
2.3. Миссия и цели предприятия.....	20
2.4. Особенности стратегий крупных и средних фирм.....	23
Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	25
3.1. Анализ внешней среды.....	25
3.2. Анализ дальней внешней среды.....	28
3.3. Анализ ближней внешней среды.....	31
Тема 4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	33
4.1. Принципы и методы управленческого анализа (УА).....	33
4.2. Анализ функциональных подразделений.....	35
4.3. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.....	37
4.4. Сценарное планирование.....	40
Тема 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ).....	42
5.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).....	42
5.2. Матрица Ансоффа «Товар-рынок».....	46
5.3. Матрица Мак-Кинси (матрица ABC).....	47
5.4. Матрица ADL – LC (малый круг жизни).....	48
Тема 6. Разработка продуктивно-маркетинговой стратегии.....	49
6.1. Понятие продуктивно-маркетинговой стратегии.....	49
6.2. Продуктовый профиль.....	52
6.3. Базовые конкурентные стратегии (БКС).....	55
6.4. Базовый формат продуктивно-маркетинговой стратегии.....	57
Тема 7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ И ИХ СИСТЕМЫ.....	60
7.1. Система бизнес-стратегий.....	60
7.2. Самые важные области в выработке стратегии.....	61
7.3. Типовые варианты стратегий и типовые ситуации.....	62
7.4. Основные стратегические модели.....	65
7.5. Динамические способности.....	67
7.6. Обычные стратегические ошибки.....	68
7.7. Варианты выбора конкурентной стратегии.....	69
Тема 8. РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ.....	70
8.1. Производственная стратегия.....	70
8.2. Стратегия управления персоналом.....	73

8.3. Финансовая стратегия.....	75
8.4. Инвестиционная стратегия.....	77
8.5. Стратегия НИОКР.....	79
Тема 9. ИНТЕГРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	81
9.1. Экономические агенты интеграции.....	81
9.2. Вертикальная интеграция.....	83
9.3. Горизонтальная интеграция.....	85
9.4. Диагональная интеграция.....	87
9.5. Измерение степени интеграции.....	87
9.6. Этапы формирования интеграционной стратегии.....	89
Тема 10. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	90
10.1. Стратегические изменения.....	90
10.2. Управление реализацией стратегических изменений.....	92
10.3. Программа управления стратегическими изменениями.....	92
Тема 11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	93
11.1. Стратегическая эффективность.....	93
11.2. Стратегический и тактический контроллинг.....	94
Тема 12. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ.....	96
12.1. Виды бюджетов.....	96
12.2. Формирование бюджетов.....	97
12.3. Структура главного бюджета предприятия.....	98
Тема 13. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ.....	104
13.1. Общая характеристика технологии бизнес-планирования.....	104
13.2. Содержание бизнес-плана, характеристика разделов.....	108
13.3. Особенности создания различных бизнес-планов.....	111
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	113

Учебное издание

**Короленко** Ольга Николаевна

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*

Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 30.06.2017. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 4,75.

Тираж 75 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.

Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.