

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.18 Стратегический менеджмент**  
*(код и наименование дисциплины в соответствии с РУП)*

**Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом**

**Профиль образовательной программы Управление персоналом организации**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Нормативный срок обучения: 5 лет**

**Форма обучения заочная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Лекция № 1 Сущность, особенности стратегического менеджмента. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Лекция № 2 Понятие стратегической бизнес единицы и портфеля предприятия.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Лекция № 3 Стратегический анализ внешней среды фирмы.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Лекция № 4 SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Лекция № 5 Основные виды портфельного анализа.....</b>	<b>27</b>
<b>1.6 Лекция № 6 Стратегия диверсификации.....</b>	<b>34</b>
<b>1.7 Лекция № 7 Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии.....</b>	<b>43</b>
<b>1.8 Лекция № 8 Стратегия совершенствования управления персоналом. Управленческий анализ.....</b>	<b>54</b>
<b>1.9 Лекция № 9 Опыт разработки стратегий Российских предприятий.....</b>	<b>61</b>
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	<b>75</b>
<b>2.1 Семинарское занятие № С-1 Сущность, особенности стратегического менеджмента. Необходимость становления стратегического менеджмента в России .....</b>	<b>75</b>
<b>2.2 Семинарское занятие № С-2 Понятие стратегической бизнес единицы и портфеля предприятия .....</b>	<b>75</b>
<b>2.3 Семинарское занятие № С-5 Основные виды портфельного анализа .....</b>	<b>76</b>
<b>2.4 Семинарское занятие № С-6 Стратегия диверсификации .....</b>	<b>76</b>

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1.1 Лекция №1 (2 часа)**

**Тема «Сущность, особенности стратегического менеджмента. Необходимость становления стратегического менеджмента в России»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Предпосылки развития стратегического менеджмента.
2. Этапы развития корпоративного планирования.
3. Сущность стратегического менеджмента.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1 Предпосылки развития стратегического менеджмента**

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была разработана американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения (Кунц).

Стратегический менеджмент (или управление) – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением (цит. по *Higgiss J.M. Organizational Policy and Strategik Management. Chikago, 1983*).

Формирование стратегии развития организации на практике чаще всего связано с процедурой ответа на три основных вопроса, позволяющих определить текущее состояние организации, целевые ориентиры и способы их достижения:

- 1) В каком положении находится организация в настоящее время, чем характеризуется текущая ситуация для организации?
- 2) В каком положении она хотела бы находиться через три, пять, десять лет? Какое положение на рынке и в обществе она хотела бы занять в будущем; каким для себя видит «идеальное состояние»: бизнес, потребности покупателей (целевая группа)? Каковы те конкретные результаты, которых она хотела бы достичь?

Каким способом организация может достигнуть желаемого положения? Что необходимо предпринять,

Стратегический менеджмент занимается вопросами:

- 1) определения и назначения главных целей бизнеса;
- 2) анализа внешней и внутренней среды фирмы, разработки стратегии фирмы;
- 3) проектирования ее организационной структуры;
- 4) определения нормативов поведения и политики фирмы в отдельных сферах ее деятельности;
- 5) совершенствования стратегии.

Определение понятий «стратегический менеджмент».

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

1. Подход А. Роува, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения (анализ окружения).

Стратегический менеджмент - процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой.

2. Подход У. Глука и Л. Джауха, основывающийся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения (цели и средства).

Стратегический менеджмент — это направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии или стратегий для оказания содействия в достижении корпоративных целей.

3. Подход Г. Джонсона и К. Скулз, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии (деятельностный подход).

Стратегический менеджмент – это:

- стратегический анализ для понимания текущего положения организации в конкурентной среде;
- стратегический выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического поведения организации;
- стратегическая имплементация (осуществление) — процесс реализации выбранной стратегии.

Суммируя все эти подходы, мы можем дать следующее определение понятия стратегический менеджмент:

Стратегический менеджмент - система решений и действий, применяемых в процессе формулирования и осуществления стратегии, которая на основе анализа

текущего положения обеспечит наилучшее конкурентоспособное соответствие между организацией и ее средой для достижения целей организации:

- это управление со знанием стратегической позиции организации;
- это формулирование курса действий, его оценка и выбор между различными возможностями;
- это выбор эффективных стратегий, управляющих изменениями в организации.

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии равновесия. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса (Mars, Siemens, Sony, L' Oreal и мн.др.).

Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Таким образом у руководителей фирм растет понимание важности формирования долгосрочных целей и планирование развития в долгосрочной перспективе.

## **2 Этапы развития корпоративного планирования**

Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали

планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет - бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т. е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х - начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы создали условия для развития долгосрочного планирования.

В связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы.

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

И. Ансофф (Ansoff) рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль.

### **3 Сущность стратегического менеджмента**

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия. В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения.

Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий и т. д.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;
- анализ внешней среды фирмы;
- анализ ее внутренней обстановки;
- выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) фирмы;
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы;
- проектирование ее организационной структуры;
- выбор степени интеграции и систем управления;
- управление комплексом "стратегия - структура - контроль";
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности;
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;
- совершенствование стратегии; структуры управления.

Взаимосвязь этих компонентов отражена на рисунке 1.

Для реализации избранной стратегии фирма должна использовать подходящую организационную структуру и соответствующую систему организационного контроля.



Г. Минцберг называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

Проведенные исследования показывают, что стратегическое планирование может улучшить конкурентную позицию предприятия, а также обеспечить долговременную прибыль.



Рисунок 1– Содержание стратегического менеджмента

Для того чтобы быть эффективным, стратегическое планирование не обязательно должно быть формализованным процессом.

## 2.1 Лекция №2 (2 часа)

### Тема «Понятие стратегической бизнес единицы и портфеля предприятия»

#### 2.1.1 Вопросы лекции:

1. Основные этапы стратегического менеджмента.
2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
3. Миссия и цели предприятия.

#### 2.1.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1 Основные этапы стратегического менеджмента

В основе выделения подразделений предприятия лежит основанная на тех или иных принципах группировка его деятельности. Причем чем большее разнообразие видов деятельности имеет место на предприятии, тем сложнее его управленческая структура. В классическом исследовании крупнейших корпораций США американский историк предпринимательства Альфред Чандлер показал, что успешно действующие корпорации имеют тенденцию к шаблонному структурному развитию по мере их роста и расширения.

В его работах были выделены три последовательные стадии структурного развития, при этом эволюция структуры рассматривалась как реакция на усложнение управленческих задач.

Первая стадия – простая структура, вторая стадия – функциональная структура и третья стадия – финальная (дивизиональная структура).

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рисунке 2.

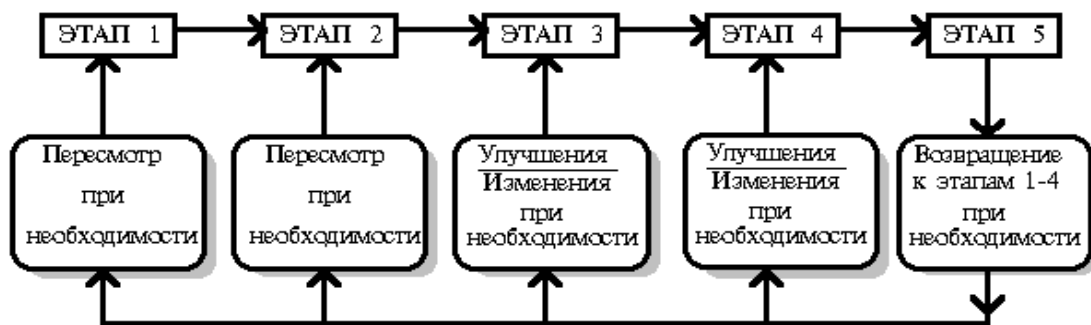


Рисунок 2 – Процесс стратегического менеджмента

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:

- уровень корпорации,
- уровень стратегических зон хозяйствования (СЗХ), отделений,
- функциональный уровень,
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Поскольку условия современного бизнеса крайне динамичны, данный процесс является непрерывным и представляет собой постоянно возобновляющийся цикл с интенсивными обратными связями. Кроме того границы между фазами цикла достаточно условны. Так, постановка конкретных стратегических задач, безусловно, выигрывает от наличия концептуального видения перспектив бизнеса. С другой стороны, целеполагание и выбор стратегии в свою очередь стимулируют дальнейшее развитие концептуальных

представлений (о месте фирмы в бизнесе, основных направлениях ее деятельности, принципиальных установках, стандартах поведения и пр.). Практический же опыт реализации стратегического плана может радикально изменить все составляющие последнего (и общую концепцию, и намеченные цели, и выбранные стратегии).

Совокупность бизнес-единиц, принадлежащих одному и тому же владельцу, в стратегическом менеджменте называется портфелем. Такой портфель иногда называют корпоративным, чтобы отличить его от портфеля ценных бумаг.

## **2 Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная**

Корпоративная (портфельная) стратегия - первый уровень. Она определяет организацию в целом, поведение ее подразделений или бизнес-единиц, товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность, и отвечает на вопрос: каким бизнесом занимается корпорация? Стратегическая деятельность на корпоративном уровне включает, например, приобретение нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующего, создание совместных предприятий.

Корпоративный уровень управления представлен главным управляющим (генеральным директором, президентом корпорации и т.д.), советом директоров и другим старшим персоналом, принимающим стратегические решения для всей организации. Обычно в обязанности этих руководящих лиц входят: определение назначения, миссии и целей организации; выявление ключевых областей деятельности; выделение ресурсов для каждого вида деятельности; формулирование стратегий, которые охватывают корпоративную деятельность. Корпоративная стратегия включает также вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом.

Главной особенностью корпоративной (портфельной) стратегии является то, что она характеризует общее направление роста организации, показывает как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке (например, на рынке миксеров), кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой

стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

Другой подход – это стратегическое планирование «снизу вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления.

Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные виды бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

### **3 Миссия и цели предприятия**

Важным базисным элементом стратегического элемента являются корпоративная миссия и корпоративные цели.

Если основная цель любого предприятия – получение прибыли, а подразделения – уменьшение издержек для увеличения прибыли предприятия, то миссия – это общественная полезность данного производства, его стратегическая ориентация. Правильная формулировка миссии определяет и для сотрудников, и для внешнего общества замысел проектируемой предпринимательской деятельности, направления деловой активности, создает уверенность в ясности и непротиворечивости целей.

Миссия предприятия – это его визитная карточка, показывающая его место и роль в жизни региона, отрасли, страны.

Из миссии вытекают направленность и сферы деятельности проектируемого производства, а также его цели. Безусловно, главная цель любого предпринимательства – получение прибыли. Но прибыль нужна не только для обогащения собственников, но и для развития бизнеса. Поэтому точное понимание и формулировка миссии является базисом для принятия плановых решений предприятия, т.е. его целей. Цели предприятия всегда должны быть:

- актуальны;
- реалистичны;
- конкретны;
- контролируемы.

Каждая сформулированная цель должна иметь сроки достижения, понятый «маршрут» достижения, ответственных за достижения, объективную стоимость достижения.

Примеры формулировок миссий:

Рекламное агентство «Прайм» - Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения клиентов наших клиентов. (г.Санкт-Петербург, 1999, март.)

Центр Управленческого Консультирования «Решение» - Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями и создании условий для их долгосрочного успешного развития.

Инкомбанк - Мы экономим ваше время и деньги.

Следующий этап связан с определением общих долгосрочных целей предприятия. Термин «общие» означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик. Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели.

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.
2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.
3. Производительность. Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любого предприятия.
4. Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравнивается наличный уровень с необходимым, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. Прибыльность. Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.
6. Управленческие аспекты. Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие российских предприятий.
7. Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.
8. Социальная ответственность. В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота об окружающей среде.

Многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, любая экономическая система являются многоцелевыми. И сложность заключается в определении приоритетов целей. Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей.

Цели должны быть конкретными и измеримыми, определен горизонт планирования, достижимыми, гибкими и иметь пространство для корректировки; множественные цели должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, направленными для достижения одной цели.

Целями предприятия могут быть:

- расширение производства по мощности и по ассортименту продукции;
- повышение качества и снижение себестоимости продукции;
- расширение рынка сбыта продукции, победа над конкурентами;
- создание положительного имиджа компании;
- другие цели, определяемые особенностями продукции.

Например, конкретные цели могут быть такими:

- маркетинг – каждый год выводить на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10%;
- финансы - увеличить рентабельность на 7%;
- кадры – ввести систему участия в прибыли к концу 2015 года.

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

Определение миссии и целей ведет к определению стратегии и общей политики предприятия.

### **3.1 Лекция №3 (2 часа)**

#### **Тема «Стратегический анализ внешней среды фирмы»**

##### **3.1.1 Вопросы лекции:**

1. Основные составляющие и типы внешней среды на микро и макро уровнях. Цели анализа.
2. Методы реагирования на изменения внешней среды.
3. Основные типы внешнего окружения.

##### **3.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1 Основные составляющие и типы внешней среды на микро и макро уровнях.**

###### **Цели анализа**

Разработка стратегии начинается с внешнего анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы. Внешний анализ является частью SWOT-анализа.

Возможности – это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых приводит к увеличению объема продаж и прибыли. Это, например, снижение налогов, уменьшение издержек предприятия, рост доходов населения и предприятия и т.д.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к неблагоприятной ситуации (например, значительному уменьшению объема продаж и снижению прибыли).

Влияние внешней среды на деятельность предприятия зависит от результатов анализа. Конечной целью внешнего анализа является формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей: макросреды и микросреды.

Макросреда – это совокупность факторов, на которые руководство предприятия повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

Предприятие и его микросреда функционируют в окружении более обширной макросреды, которая либо открывает новые возможности, либо грозит новыми опасностями.

Макросреда включает следующие основные элементы:

- демографическая среда;
- экономическая среда;
- технико-экологическая среда;
- природная среда;
- политическая среда;
- культурная среда.

Микросреда – это совокупность факторов, на которые руководство предприятия должно воздействовать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

К микросреде относятся следующие элементы:

- организация (предприятие);
- поставщики;
- маркетинговые посредники;
- клиентура;
- конкуренты;
- контактные аудитории.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия. Для этого эффективно применять PEST–анализ.

EST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям

- политические факторы (Р): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?
- состояние экономики (Е): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?



- социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?
- научно-техническая среда (Т): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Факторы внешней и внутренней среды на всех уровнях имеют большое значение в разработке стратегии.

Факторы, определяющие стратегию, представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Факторы, определяющие стратегию компании

Первичные факторы можно условно поделить на две группы: внешние и внутренние (по отношению к компании). Взаимодействие факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании. Оценка и анализ стратегии проводится по таким критериям, как: соответствие стратегии ситуации, обеспечение конкурентного преимущества, эффективность работы компании.

## 2. Методы реагирования на изменения внешней среды

В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Наиболее распространенными среди них являются следующие подходы:

- «борьба с огнем», или реактивный стиль управления. Этот подход, предполагающий принятие управленческих мер после свершения изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;
- расширение сфер деятельности, или диверсификация производства и капитала как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды ;
- совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов
- стратегическое управление.

В любом случае предприятие должно организовать сбор стратегической информации о внешней среде, который чаще всего построен на неформальной и индивидуальной основе. Источниками такой информации могут быть специальные органы (торгово-промышленная палата, общество потребителей, государственные и муниципальные органы), поставщики и посредники, покупатели, обслуживающие организации (банки, рекламные, аудиторские фирмы). Важным источником информации о внешней среде являются сами специалисты и работники предприятия.

В фирме «Procter & Gamble», например, управляющие отдельными товарными марками вместе с руководителями отдела продаж и исследования рынка составляют отчеты о конкурентной активности по каждой категории продуктов. Аналогично сотрудники отдела снабжения составляют отчеты, касающиеся нововведений в отраслях поставщиков. Эти и другие отчеты обобщаются и передаются высшему руководству для использования в процессе принятия стратегических решений.

В отечественной практике системы мониторинга и анализа информации о внешней среде наиболее развиты в финансовых структурах. Этим активно занимаются коммерческие банки, инвестиционно-финансовые и страховые компании. На российских промышленных предприятиях такая деятельность должна входить в обязанности службы маркетинга, но малочисленность таких служб (как правило, менее 1% от общей численности персонала предприятия), ограниченность их бюджета, а главное – слабое влияние на управленческие решения не позволяют пока в должной мере организовать мониторинг внешней среды. По-прежнему основной формой такого анализа остается неформализованный обмен мнениями специалистов предприятия в ходе производственных совещаний, планерок и т. д. Хотя, безусловно, определенные сдвиги в этом направлении имеются.

Так, на одном алтайском предприятии служба маркетинга разработала специальную форму, которая выдается каждому специалисту, выезжающему в командировку. По итогам поездки сотрудники отражают в этой форме возможности расширения сбыта продукции предприятия, указывая причины, которые сдерживают этот процесс, а также сообщают информацию о конкурентах.

Процесс создания системы региональных представительств российских предприятий будет способствовать сбору разносторонней внешней информации, поскольку перед такими представителями ставится задача анализа действий конкурентов, изучение потребностей существующих и потенциальных потребителей, исследование местной специфики рынка и т. д.

### **3. Основные типы внешнего окружения**

Выделяют следующие основные типы внешней среды:

1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т. д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща российскому рынку.
2. Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США и стран Западной Европы, США и Японии.
3. Разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «McDonalds», работающая во многих странах (связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.
4. Технически сложная среда. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.

#### **4.1 Лекция №4 (2 часа)**

##### **Тема «SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования»**

###### **4.1.1 Вопросы лекции:**

1. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли.
2. Анализ конкурентной ситуации в отрасли. Стратегические группы конкурентов.
3. Анализ потребителей.
4. Комбинированный анализ состояния организации (SWOT-анализ).

###### **4.1.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли**

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отраслевых товарных рынков внутри отрасли. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для неё возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Под отраслью понимают группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей. В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа:

- определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- определение движущих сил в отрасли.

Рассмотрим выделенные направления отраслевого анализа.

Доминирующие экономические характеристики отрасли определяются путем анализа ряда параметров (Таблица 2), которые зависят от стадии жизненного цикла отрасли, и, в конечном счете, сводятся к выявлению степени конкуренции в отрасли.

Важные характеристики отрасли с точки зрения влияния на степень конкуренции следующие:

1. *Темпы роста отрасли.* Конкурентное поведение будет менее агрессивным при относительно высоких темпах роста отрасли, так как в этом случае каждая компания может увеличивать объемы продаж, без увеличения своей доли рынка.
2. *Уровень прибыльности.* Недостаток прибыли во всей отрасли или среди главных игроков рынка имеет тенденцию делать конкурентное поведение менее предсказуемым.

3. *Уровень постоянных издержек.* Инвестиции приводят к повышению доли постоянных издержек, что при обострении конкуренции по цене может привести к снижению.
4. *Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании.* Поведение конкурентов будет более агрессивным, если есть очевидные преимущества от большого масштаба фирмы.
5. *Уровень дифференциации.* Несовершенство рынков создает определенный уровень защиты для отдельных фирм: имеет смысл ожидать жестокой конкуренции в тот период, когда компании предлагают стандартизированный продукт, и более лояльное поведение конкурентов, когда продукт высоко дифференцирован.
6. *Количество фирм и рыночных ниш.* Разделенная на ниши отрасль, в которой ни одна из фирм не занимает значительной доли рынка, склонна к более жестокой конкуренции, чем отрасль с рыночным лидером. Отрасли условно делят на два типа:
  - консолидированные отрасли – присутствуют несколько крупных игроков, при этом изменение стратегии или уход с рынка одного из игроков меняет ситуацию и перераспределяет силы в отрасли;
  - фрагментарные отрасли – характерно отсутствие лидера, на рынке функционирует большое количество относительно мелких компаний. Отрасль характеризуется низкими барьерами входа, отсутствием эффекта масштаба, высокой степенью дифференциации.

По мере развития отрасли и перехода от одной стадии к другой может меняться тип отрасли.

7. *Появление новичка в отрасли.* Часто в устоявшихся отраслях образуются договоренности между контрагентами, которые смягчают агрессивность конкуренции. Такая ситуация часто изменяется под влиянием новичка, который или не знает скрытых правил, или просто решает их игнорировать.
8. *Природа самого продукта.* Продукты, требующие немедленного употребления более восприимчивы к снижению цены, чем те, которые могут долго и дешево храниться.
9. *Входные барьеры* это факторы, препятствующие входу компании в отрасль, например: высокие капиталовложения, высокая степень дифференциации продукта, объемы и уровень производства и реализации, лояльность

*потребителей к существующим брендам, зрелость отрасли, жесткая конкуренция внутри отрасли, патенты, договора с поставщиками, интеграция и др.*

10. *Выходные барьеры* – это барьеры, которые препятствуют уходу компании с рынка. В качестве таковых рассматривают экономическую зависимость (от поставщиков, потребителей, сотрудников и других групп) и психологическую зависимость (зависимость от сферы деятельности и самой отрасли).

К основным показателям анализа отрасли относят:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли;
- ключевые факторы успеха.

## **2. Анализ конкурентной ситуации в отрасли. Стратегические группы конкурентов**

Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М.Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу. Модель пяти сил представлена на рисунке 4.

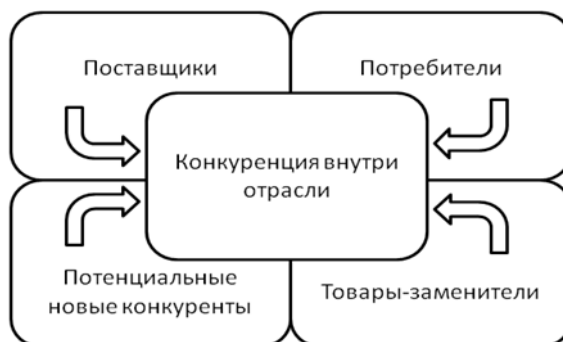


Рисунок 4 – Модель «Пять сил конкуренции» М. Портера

Одним из методов сравнения конкурентных позиций компаний является разработка карты стратегических групп, которая позволяет сравнить рыночные позиции компаний,

объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов. Стратегическая группа состоит из компаний со схожими стратегиями и занимаемыми позициями. Отрасль может содержать как одну группу, так и множество стратегических групп. Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна конкуренция. Ниже представлены этапы процедуры конструирования карты стратегической группировки:

- выявляются отличительные конкурентные характеристики;
- положение компаний наносится на двухкоординатный график;
- отмечаются компании, попадающие в одну область;
- отмечается доля каждой группы в объеме продаж отрасли.

Построение карты стратегической группировки требует соблюдения следующих правил:

- переменные по осям координат не должны коррелировать;
- переменные должны отражать отличия конкурентов;
- переменные должны носить дискретный характер;
- площади фигур соответствуют относительной доли продаж;
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Лучший источник информации о конкурентах – это наблюдение за ситуацией, анализ высказываний конкурентов, ежегодные отчеты, статьи в отраслевых изданиях, экспозиции, беседы и т.д.

Анализ проводится по двум направлениям:

- устанавливается, что движет конкурентом;
- выясняется, что конкурент делает и может делать.

Следует отметить, что хорошее знание конкурентов позволяет не только выработать меры конкурентной борьбы, но и вести определенную согласованную политику на рынке, поскольку прямая конкуренция всегда разорительна для фирм. По Портеру «хорошие», конкуренты обычно соблюдают неписанные отраслевые правила, поддерживают статус-кво, избегают агрессивных ценовых изменений.

### **3. Анализ потребителей**

Анализ потребителей – анализ, направленный на изучение вкусов, дифференциацию структуры потребностей по группам потребителей, выявление неудовлетворительных потребностей, мотивов предпочтения потребителем тех или иных товаров.

Анализ потребителей дает понимание потребительских предпочтений имеющихся и потенциальных потребителей, их требования и отношение к продукции компании. Анализ потребителей показывает удовлетворенность и лояльность действующих потребителей, следовательно, позволяет скорректировать маркетинговую стратегию предприятия: улучшить ценообразование, адаптировать под запросы потребителей продукты и услуги, оптимизировать каналы продвижения и рекламную политику.

Можно выделить следующие основные направления комплексного маркетингового анализа потребителей:

- анализ потребностей потребителя (цель – выявление основных потребностей, которые потребитель стремится удовлетворить, а также выявление потребностей, которые в настоящее время не удовлетворены);
- анализ ожиданий потребителя (изучение стандартов обслуживания, которых клиенты ожидают от приобретения услуги, например, относительно стоимости услуги);
- исследование восприятия клиента (изучение наиболее важных критериев качества услуги с точки зрения клиента – того, чего он ожидает и что надеется получить, приобретая услугу);
- контроль обслуживания (организации, предоставляющие услуги, измеряют технические аспекты обслуживания, например надежность и своевременность перевода денежных средств банком);
- анализ операционных методов и реакций клиента на предложение товаров и услуг, например, моделирование и прогнозирование спроса на товары и услуги;
- изучение ключевых клиентов (большинство организаций, предоставляющих услуги, рассматривают некоторых клиентов как наиболее важных по сравнению с другими, чаще всего из-за размера активов или приносимой прибыли, или постоянства потребления товаров или услуг компании);
- поддержание постоянных контактов с текущими и потенциальными клиентами путем создания панели потребителей;
- получение информации, касающейся ожиданий потребителей в отношении качества обслуживания;
- анализ жалоб потребителей (организации, предоставляющие услуги, довольно часто рассматривают претензии от клиентов как положительный источник информации, поскольку если жалоба сообщена руководству, то эта



информация поможет устранить причины и избежать повторения данных прецедентов в будущем).

Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов, связанных с сегментацией рынка, мотивацией потребителей и выявлением их неудовлетворенных нужд и потребностей.

Данный вид анализа рекомендуется проводить службой маркетинга организации.

#### 4. Комбинированный анализ состояния организации (SWOT-анализ)

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем (Рисунок 5).

SWOT – это аббревиатура английских слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя – в O и T.



Рисунок 5 – Составляющие SWOT-анализа

Рассмотрим алгоритм построения и анализа SWOT-матрицы.

1. Составляется список слабых и сильных сторон компании, а также список угроз и возможностей со стороны внешней среды.
2. Оцениваются внутренние и внешние факторы. Сильным и слабым сторонам присваивается оценка  $A_i$  по шкале от 0 до 5 (максимальному баллу соответствует значимое проявление фактора). Для оценки внешних факторов используются два параметра:
  - вероятность достижения события  $p_j$  по шкале от 0 до 1, где единице соответствует максимальная вероятность появления события;

- значимость фактора  $K_j$ , характеризующая степень влияния фактора на деятельность компании по шкале от 0 до 5, где максимальным баллам соответствует высокая степень влияния.
- 3. Формируется матрица оценок.
- 4. Необходимо увязать факторы внешней и внутренней среды.
- 5. Оценки формируют комплексные параметры
- 6. Оценивается степень значимости каждого фактора с точки зрения формирования стратегии: оценка уровня благоприятных возможностей для компании, угроз, сильных сторон, слабых сторон компании.

Для каждой зоны матрицы получаем варианты стратегических действий. Таким образом, происходит переход от SWOT-матрицы к матрице стратегий компании

Для поля «Силы и Возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Например, лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж.

Для поля «Слабости и Возможности» стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. В данном случае оптимальны стратегии совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке. Альтернативный вариант – стратегия вертикальной или горизонтальной интеграции.

Для поля «Силы и Угрозы» стратегия должна предполагать использование силы компании для нейтрализации угроз внешней среды. Эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации и интеграции.

Для поля «Слабости и Угрозы» разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную возможность в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу. Кроме того, SWOT-анализ необходимо дорабатывать в следующих направлениях:

- определить при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами;

- определить насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

## **5.1 Лекция №5 (2 часа)**

### **Тема «Основные виды портфельного анализа»**

#### **5.1.1 Вопросы лекции:**

1. Цели и основные этапы портфельного анализа.
2. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модифицированная матрица БКГ.
3. Матрица «McKinsey» - General Eleklrik и фирмы Artur D. Little.

#### **5.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Цели и основные этапы портфельного анализа**

Ученые и практики разработали ряд аналитических методов и моделей, которые могут быть полезными при принятии стратегических решений. Наиболее известны среди них матрица Ансоффа, матрицы портфельного анализа Бостонской консультационной группы (БКГ), консультационных фирм *McKincey* и *Arthur D. Little*. Кроме того, особо следует выделить проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies). В настоящее время одним из наиболее часто применяемых западными корпорациями инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ.

*Портфель предприятия*, или корпоративный портфель – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу. *Портфельный анализ* – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам *понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в*

*диверсифицированной компании. Это, в свою очередь, требует тщательного анализа возможностей и угроз для каждого хозяйственного подразделения (бизнес-единицы). Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой фирмы. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации фирмы с целью использования открывающихся возможностей как внутри фирмы, так и вне ее.*

Методы портфельного анализа деятельности предприятия (по аналогии с размещением капиталов в финансовой сфере) разработаны в 1960-е годы для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента. Теоретической базой портфельного анализа является концепция жизненного цикла товара, опытная кривая и база данных PIMS. *При этом портфельный анализ рекомендует, чтобы для целей разработки стратегии каждый продукт компании, ее хозяйственные подразделения рассматривались независимо, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами.*

Основным приемом портфельного анализа является построение двумерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (попарного сопоставления критериев).

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия. Он призван обеспечить равновесие между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса).

Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем предприятия, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа. Некоторые авторы считают, что портфельный анализ вынуждает менеджеров, занятых в основном текущими делами, обратить внимание на будущее предприятия.

Портфельные матрицы позволяют обобщить результаты разработки стратегии и представить их в наглядной форме. Кажущаяся простота этих методов обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах. Построение портфельных матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде.

## **2. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модифицированная матрица БКГ**

Первой моделью корпоративного стратегического управления принято считать модель BCG. Появление модели BCG явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной специалистами консалтинговой компании Boston Consulting Group. В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок, рост, зрелость, и спад.

Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями.

По оси ординат - *значение темпов роста рынка*. Высокий темп роста позволяет компании добиться увеличения относительной доли путем ускорения собственных темпов наращивания бизнеса. Кроме того, растущий рынок предполагает быструю отдачу от инвестиций. По оси абсцисс рассматривается *относительная конкурентная позиция организации* в виде отношения объема продаж организации в СЗХ к объему продаж главного конкурента в данной СЗХ.

СЗХ на матрице изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке. Величина окружности пропорциональна общему размеру рынка. В оригинальной версии модели границей высоких и низких темпов роста является 10%-ное увеличение объема в год (Рисунок 6).

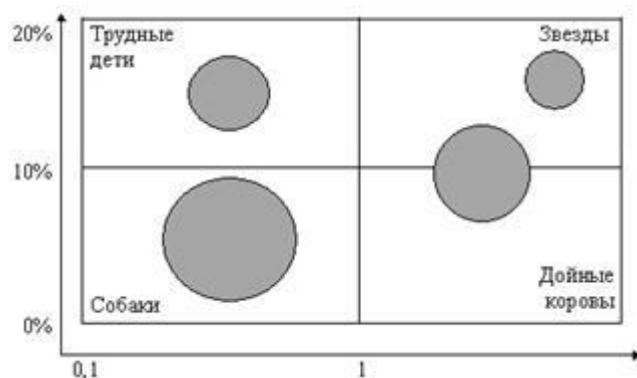


Рисунок 6 – Матрица BCG

Матрица BCG уточняется Жан-Жаком Ламбенем (Рисунок 7).



Рисунок 7 – Траектория развития СЗХ

Портфельные матрицы показывают, что отдельное подразделение внутри предприятия обязано не только вести учет своей прибыли и не делиться ею с другими подразделениями. Ситуация со временем меняется и подразделение, которое было, например «звездой», становится «дойной коровой», а та в свою очередь рано или поздно становится «собакой».

Модификация портфельного анализа ориентирована на внешнее окружение предприятия. Она показывает, что наиболее предпочтительной на современном рынке становится специализация предприятий, подкрепленная стратегиями дифференциации продукции, фокусирования или низких издержек.

### 3. Матрица «McKinsey» - General Eleklrik и фирмы Artur D. Little

Матрица разработана в 1970-х гг. компанией McKinsey совместно с корпорацией GE. В матрице используются те же параметры, что и в матрице BCG, однако особенностью этой модели является то, что в ней впервые стали рассматриваться

комплексные факторы: рынок описывается не только темпами роста, а с помощью агрегированного показателя «привлекательность рынка», а позиция СЗХ определяется не только на основе относительной доли рынка, а через комплексный показатель «конкурентный статус» (Таблица 1).

Таблица 1 – Комплексные показатели привлекательности рынка и конкурентного статуса СЗХ

<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Конкурентный статус</i>
Характеристика рынка (отрасли)	
Размер рынка, темпы роста рынка, географические преимущества, динамика цен, чувствительность потребителя, размеры сегментов, продажи	Доля продаж компании, темпы роста статуса, конкурентоспособность, широта ассортимента, эффективность системы маркетинга
Факторы конкуренции	
Степень конкуренции, преимущества лидеров, влияние заменителей	Относительная доля рынка, потенциал организации
Финансово-экономические факторы	
Входные и выходные барьеры, уровень загрузки производства, отраслевые затраты и рентабельность	Степень использования мощностей, уровень рентабельности, технологическое развитие, структура затрат
Социально-психологические факторы	
Социальная среда, правовые ограничения	Корпоративная культура, эффективность работы персонала, имидж

В отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey вводятся средние значения параметров. Таким образом, матрица состоит из 9 ячеек. СЗХ в трех из них характеризуются как «победители» или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как «проигрывающие», которые наименее желательны для бизнеса (Рисунок 8).

		Конкурентная позиция		
		хорошая	средняя	слабая
Привлекательность отрасли	высокая	Победитель 1	Победитель 2	Знак вопроса
	средняя	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1
	низкая	Производитель прибыли	Проигравший 1	Проигравший 2

Рисунок 8 – Матрица McKinsey

Сбалансированный портфель СЗХ должен содержать в основном «победителей» и развивающихся «победителей», небольшое количество «производителей прибыли» и немного «знаков вопроса», потенциально способных перерасти в «победителей». Часто компании имеют несбалансированные портфели (Таблица 2).

Преимущества матрицы McKinsey:

- гибкость, так как СЗХ характеризуются различными факторами конкурентного успеха;
- большее число стратегически важных переменных;
- матрица вводит промежуточные значения (средние значения);
- матрица указывает направления движения ресурсов.

Таблица 2 – Типы несбалансированного портфеля

<i>Основные проблемы</i>	<i>Типичные симптомы</i>	<i>Типичные коррективы</i>
Слишком много «проигрывающих»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	Разделение (ликвидация) Сбор урожая Приобретение производителей прибыли или победителей
Слишком много «знаков вопроса»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	Разделение (ликвидация) Сбор урожая в выбранных знаках вопроса
Слишком много «производителей прибыли»	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение «победителей» Выращивание/развитие выбранных «знаков вопроса»
Слишком много развивающихся «победителей»	Чрезмерные запросы средств и усилия в управлении Нестабильные рост и прибыль	Разделение выбранных развивающихся «победителей» Приобретение «производителей прибыли»

Недостатки матрицы McKinsey:

- матрица предлагает ряд стратегических решений, но не определяет, какие из них следует предпочесть;
- менеджер должен дополнить анализ субъективными оценками;
- определенная статика отображения рыночного положения СЗХ.

**Модель ADL – LC, или матрица ADL**, - это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического менеджмента, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов коммерческих организаций.



В основе подхода к портфельному анализу консалтинговой фирмы Артур Д. Литтл (ADL – аббревиатура названия фирмы Artur D. Little) лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес-единицы ( LC - сокращение от Life Cycle – жизненный цикл), в соответствии с которой каждая отрасль и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из четырех стадий жизненного цикла: рождение, рост (развитие), зрелость и старение (спад).

Характерная особенность именно модели ADL – LC – это четкое выделение соответствующих четырех стадий жизненного цикла рынка и отрасли: рождение, рост (развитие), зрелость и старение (спад). Согласно концепции жизненного цикла, которую разделяют и развивают разработчики модели ADL – LC , данная отрасль бизнеса или конкретный рынок соответствующего продукта в каждый конкретный период времени находится в одной из указанных четырех стадий развития. И поэтому каждый соответствующий конкретный бизнес любой компании в этот же период времени может находиться только в одной из указанных стадий жизненного цикла. Следовательно, при анализе и принятии стратегических решений по каждому конкретному бизнесу необходимо учитывать все значимые особенности соответствующей стадии жизненного цикла.

Стадии ЖЦ отрасли	Конкурентная позиция				
	Слабая	Прочная	Заметная	Сильная	Ведущая
Старение					
Зрелость	Выход		Избирательное развитие		
Рост		Развитие – выживание			
Зарождение			Естественное развитие		

Рисунок 9 – Матрица ADL

Подход ADL особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короткий и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию. Однако модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл, поэтому механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены. Кроме того, теоретической предпосылкой подхода ADL является условие фрагментарной конкуренции в отрасли на стадии зарождения, что не всегда соответствует практике.

## **6.1 Лекция №6 (2 часа)**

### **Тема «Стратегия диверсификации»**

#### **6.1.1 Вопросы лекции:**

1. Цели и мотивы диверсификации. Интеграция и диверсификация.
2. Основные формы объединений.
3. Выгоды и издержки диверсификации

#### **6.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Цели и мотивы диверсификации. Интеграция и диверсификация**

**Диверсификация** – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы или конгломераты.

В последнее время диверсификации стали придавать первостепенное значение. Это вызвано существованием предприятий, «которые располагают большими объемами капиталов, получаемых в основных сферах бизнеса, а поскольку возможности дальнейшего расширения в них весьма ограничены, диверсификация представляется наиболее подходящим путем для инвестиции капитала и уменьшения степени риска». Но теперь говорят о необходимости рационального характера диверсификации, предполагая, то в первую очередь для предприятия важно выявить направления, которые будут способствовать преодолению его слабых сторон.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски за счет диверсификации. Эти и другие причины побуждают предприятия расширять сферы деятельности, приобретая другие предприятия или начиная новые виды бизнеса.

Западный опыт свидетельствует, что корпорации, которые занимаются бизнесом в динамичном окружении, должны постоянно расти, чтобы выжить. Рост является весьма привлекательной стратегией по следующим причинам:

1. Растущее предприятие более легко преодолевает ошибки управления, чем стабильная. Растущий поток доходов создает запас ресурсов, который может быть использован для решения проблем. Растущее предприятие с большей вероятностью получит финансовую поддержку в случае надвигающегося банкротства.

2. В растущем предприятии у работников больше возможностей для интересной работы и продвижения, она также более привлекательна для инвесторов.

Процедура формирования стратегии диверсифицированной компании состоит из следующих этапов:

- определение и оценка реализуемой в каждой СЗХ стратегии;
- анализ и оценка СЗХ компании по степени привлекательности;
- конструирование альтернативных портфелей СЗХ компании;
- ранжирование СЗХ по приоритетам инвестирования;
- оценка значимости изменения портфеля;
- действия по оптимизации портфеля СЗХ;
- оценка эффективности управления корпорацией;
- действия по координации взаимоотношений СЗХ.

Возможные пути координации СЗХ:

- выделение связанной активности в стоимостной цепочке;
- координация стратегий связанных СЗХ;
- формулировка единого стратегического плана действий;
- диверсификация в новый бизнес;
- сокращение СЗХ, не соответствующих концепции развития;
- мотивация управляющих СЗХ.

Стратегии диверсифицированных компаний формируются на основе анализа СЗХ как отдельного вида бизнеса и как единицы портфеля. В рамках первого направления будут рассмотрены SPACE-матрица и матрица Томпсона и Стрикленда. Второе направление предполагает использование матричных методик. Анализ портфеля позволит сделать вывод о его оптимальности, и сформулировать стратегии, корректирующие портфель.

Существуют две базовые стратегии роста на корпоративном уровне: концентрация в одной отрасли и диверсификация в другие отрасли. Диверсификация связана с таким преимуществом крупных предприятий, как эффект разнообразия. В современных условиях он оттесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции. Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на небольших специализированных предприятиях. Эта закономерность не имеет универсального характера, хотя она применима для достаточно большого числа производств. Диверсификация деятельности предприятия является

формой реализации корпоративной стратегии. Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ, а следовательно, и побудительные мотивы диверсификации различны. Это могут быть:

1. Экономия на масштабе производства.
2. Пробелы в производственной цепи.
3. Снижение риска.
4. Доступ к технологиям, рынкам, ресурсам.
5. Ожидания руководства.
6. Совместная деятельность.

Разделяют **связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию**. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной и горизонтальной. Основным критерием определения типа диверсификации является принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятия.

**Вертикальная интеграция, или связанная вертикальная диверсификация**, - это процесс приобретения или включения состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объединение предприятий, находящихся на различных этапах производственного процесса.

При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

- полная интеграция производственной деятельности;
- частичная интеграция, в этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть – закупается у других предприятий;
- квазиинтеграция – создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода части собственности.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

- обратная интеграция;
- прямая интеграция.

При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, то есть приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности. При прямой интеграции предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, то есть приобретают транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью предприятия. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над бытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей. Это логичная стратегия для корпорации, имеющей сильную конкурентную позицию в привлекательной отрасли. Вертикальная интеграция может проводиться за счет мобилизации как внутренних, так и внешних факторов.

**Горизонтальная интеграция**, или связанная горизонтальная диверсификация, - это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций предприятия в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров или услуг. Часто важной причиной горизонтальной интеграции является географическое расширение рынков.

**Несвязанная диверсификация, или просто диверсификация** – это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада.

При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов или сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства. Выгода от

конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами.

Существуют два возможных пути осуществления диверсификации:

- внутренний рост – проведение диверсификации деятельности существующего предприятия.
- внешний рост – диверсификация путем слияний и поглощений.

## **2. Основные формы объединений**

В основе интеграции и диверсификации часто лежит принцип объединения – собственности, ресурсов, сфер деятельности.

**Вертикальный комплекс** – это хозяйственное объединение, основанное на участии головной компании в производственных связях и в капитале входящих в него предприятий. Реальный характер вертикального объединения, называемого концерном, определяется национальной спецификой. Концерны не однотипны и различаются главным образом степенью самостоятельности входящих в них предприятий.

**Сильными сторонами вертикальной интеграции** являются:

- стабильность хозяйственных связей;
- гарантированность поставок;
- контроль над ресурсами;
- ускорение оборота капитала и окупаемости затрат;
- доступ к технологиям.

Основная опасность интеграции связана с возможностью устранения действия рыночных сил внутри объединения.

Широкое распространение в мировой практике получает **квазиинтеграция, или частичная интеграция**, при которой часть необходимой предприятию продукции закупается на рынке, а остальная производится на собственных предприятиях. Это позволяет предприятию сопоставлять цену и качество своей продукции с продукцией конкурентов. Это важно для оценки эффективности работы подразделений предприятия и для заключения контрактов с независимыми предприятиями.

Другая форма объединения возникает при несвязанной диверсификации в рамках единого юридического лица – это **корпорация, диверсифицированная фирма или конгломерат**.

Мера самостоятельности бизнес-единиц в процессе объединения может быть разной. Они могут получить статус юридического лица (дочерние фирмы), тогда появляется потребность в создании финансового холдинга для эффективного управления.

Финансовый холдинг – это особый тип финансовых компаний, который создается для контроля и управления деятельностью входящих в объединение предприятий путем владения их контрольными пакетами акций.

Наличие в концерне самостоятельного финансового центра, в качестве которого может выступать не только холдинг, но и банк, дает основание называть такое объединение финансово-промышленной группой.

**Финансово-промышленная группа** – это группа финансово взаимосвязанных предприятий, включая специализированные финансовые институты, созданные в целях решения общих задач.

Одной из форм хозяйственных объединений являются совместные предприятия. Это обычно отдельные организационные структуры, в которые каждый из участников осуществляет определенные инвестиции. Совместный бизнес основан на объединении различных возможностей партнеров для получения добавочной прибыли.

В последние годы появились новые типы хозяйственных объединений, в частности стратегические альянсы.

**Стратегические альянсы** – это создаваемая на временной основе группа независимых предприятий, связанных современными информационными технологиями, объединивших свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации. Такой стратегический союз не предполагает объединения собственности, а только партнерство в какой-либо сфере, например, партнерство в сфере НИОКР. Чаще всего стратегические альянсы являются формой горизонтального объединения в пределах одной отрасли, хотя в принципе возможны и межотраслевые альянсы.

Стратегические альянсы отличаются от совместных предприятий продолжительностью функционирования и менее детальными договоренностями. Фирмы, образующие альянс, расторгают отношения. Когда необходимость в альянсе отпадает. Преимуществами и отличительными особенностями стратегических альянсов являются гибкость, высокая степень доверия, использование электронных технологий, а также то, что практически не существует границ для создания таких альянсов.

### **3. Выгоды и издержки диверсификации**

Стратегические выгоды диверсификации обусловлены рядом факторов, важнейшими из которых являются следующие:

- потенциал синергизма – сокращение затрат при объединении различных видов бизнеса за счет единой системы управления, контроля и координации, а также за счет ускорения оборачиваемости средств;

- улучшение информационного обеспечения бизнеса, интеграция маркетинговых исследований (во многих отраслях это является важным побудительным стимулом интеграции);
- постоянство деловых связей, стабильность и гарантированность поставок. Это, в свою очередь, позволяет экономить средства, направляемые на маркетинг и рекламу;
- технологический выигрыш за счет обмена технологиями, совместного проведения НИОКР;
- возможности большей дифференциации продукции за счет совместной работы по совершенствованию уровня качества, сервиса, маркетинга и каналов сбыта. Особенно это проявляется при прямой интеграции.

Вместе с тем диверсификация должна носить разумный характер, связанный с учетом возможных рисков. Ведь даже интеграция может оказаться рискованной. Поэтому диверсификацию деятельности надо применять так, чтобы, с одной стороны, полностью реализовать возможный стратегический потенциал, а с другой, – достигнуть сбалансированных экономических и технологических результатов. Здесь существуют три главные проблемы.

1. Реальной связи между различными видами бизнеса и потенциалом синергизма может просто не быть.

2. Потенциальный синергизм существует, но с его реализацией возникают серьезные проблемы. Между сложившимися бизнес-единицами могут быть различия в управленческой культуре, организационной структуре, которые и определяют трудности в реализации синергического эффекта. Российская практика демонстрирует многочисленные примеры враждебности со стороны приобретаемых предприятий, которые, естественно, сводят на нет возможные выгоды диверсификации.

3. Антимонопольное законодательство создает дополнительные трудности и риски.

Например, ряд риэлторских фирм г. Новосибирска заключили соглашение о стратегическом партнерстве и объявили о проведении согласованной рыночной политики. Комитет по антимонопольной политике тут же выдал им предписание о нарушении антимонопольного законодательства.

Кроме того, издержки диверсификации могут быть обусловлены следующими факторами:

- стоимостью выхода на новые рынки;
- необходимостью придания деятельности предприятия большей гибкости и сбалансированности при диверсификации и выборе партнеров по бизнесу;



– проведением инновационной деятельности во всем интегрированном цикле.

Практика свидетельствует, что при вертикальной интеграции доля постоянных издержек в общих издержках предприятия, как правило, возрастает. Во многом это связано с частичным устранением действия рыночных сил и конкуренции в интегрированной производственной цепочке. Жесткие связи внутри интегрированного цикла могут обернуться тем, что смена партнера в случае необходимости обойдется дороже, чем при работе с независимыми предприятиями. Многие западные специалисты предостерегают от несвязанной диверсификации, отмечая присущие ей ограничения и риски. Так, известный специалист по управлению П. Друкер (Drucker) считает, что успешная диверсификация требует «общего ядра», в качестве которого может выступать общий рынок, совместная технология, кадры или другие ресурсы предприятия и сферы деятельности. Он утверждает, что без такого «ядра» диверсификация не работает. По мнению П. Друкера, только финансовый союз является неэффективным.

Например, в период спада автомобильного производства в 1980-е годы в рамках диверсификации европейские автомобильные компании начали организовывать или приобретать предприятия, не связанные с их основной деятельностью (фармацевтические, по производству косметики, страховые фирмы), но вскоре были вынуждены отказаться от такой деятельности ввиду ее нерентабельности.

В 1960-70-е годы американские нефтяные компании решили диверсифицировать свою деятельность и вошли в горнорудный бизнес, полагая, что он имеет большое сходство с нефтяным бизнесом. Однако вскоре они вынуждены были отказаться от нового бизнеса, решив, что специализация обеспечивает большую эффективность.

Специалисты отмечают, что крупные российские предприятия также, скорее всего, будут избавляться от избыточной диверсификации. Это определяется двумя факторами. Во-первых, укрепление позиций крупнейших российских корпораций на мировых рынках и соответственно необходимость адекватной реакции на конкуренцию на этих рынках требуют изменения системы управления. Во-вторых, по свидетельству аналитических центров, ведущие средние компании в России стали динамичнее крупных корпораций. Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе на внутреннем и внешнем рынке, корпорациям необходимо сконцентрировать усилия, определить зону своей компетенции, т. е. установить, в каком бизнесе фирма опережает другие компании.

М. Портер исследовал 2021 случай приобретения 33 крупнейшими диверсифицированными фирмами США фирм в новых отраслях с 1950 по 1980 г. и установил, что более половины приобретений к 1986 г. были проданы или ликвидированы. В 1986 – 1987 гг. фирмы избавились еще от 931 приобретения, из них

74% были не связаны с основной деятельностью". Исследователи отмечают, что провал многих программ диверсификации связан с рядом подводных камней, присущих данным программам, среди которых:

- экономические – диверсификация неизбежно увеличивает расходы;
  - управленческие – повышается сложность управления предприятием;
  - потребительские – эффект диверсификации может быть сведен на нет потребителями;
  - конкурентные – игнорируются важнейшие требования стратегии конкуренции.
- «В первую очередь не уделяется должного внимания тому факту, что конкурируют не диверсифицированные предприятия, а только входящие в их состав производства».

Диверсификация может быть успешной только в том случае, когда она выгодна структурным подразделениям и повышает конкурентный статус предприятия в целом. Для этого, по мнению Г. Л. Азоева, необходимо:

1. Осуществлять постоянный поиск возможностей разделения производств в существующих структурах. Это может естественным образом привести к освоению новых видов бизнеса и упростить проблемы интеграции.

2. Провести ревизию взаимосвязей между существующими структурными подразделениями. Слабая связь стадий технологического процесса, пробелы в жизненном цикле выпускаемых продуктов могут указать на желаемые направления диверсификации.

3. Оценить возможности последующей реорганизации структуры нового бизнеса. По мнению ряда исследователей, предполагаемая сфера бизнеса не должна быть привлекательной до момента диверсификации. Желательно вступить в новую сферу до того, как будет виден ее полный экономический потенциал.

4. Использовать при проведении диверсификации накопленный в основном бизнесе практический опыт. Основная цель при этом – организация связанных, усиливающих общий потенциал бизнес-единиц.

5. Создавать основу для упрощения горизонтальных взаимосвязей между бизнес-единицами и их персоналом с тем, чтобы диверсификация не приводила к разобщению предприятия, а подчеркивала особое значение сотрудничества за счет создания механизмов корпоративного единства (мотивация сотрудников, создание региональных центров, развитие корпоративной культуры и т. д.).

Российские предприятия активно занялись диверсификацией производства, видя в этом возможность поправить свои дела и уменьшить коммерческий риск. Однако при

этом надо иметь в виду, что диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны.

## **7.1 Лекция №7 (2 часа)**

### **Тема «Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии»**

#### **7.1.1 Вопросы лекции:**

1. Определение стратегических альтернатив.
2. Условия реализации стратегии: структура и система управления.
3. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия.
4. Планирование реализации стратегии предприятия.

#### **7.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Определение стратегических альтернатив**

Анализ внешней среды, в которой функционирует предприятие, а также его внутренних ресурсов и возможностей преследует двоякую цель: определить возможные стратегические альтернативы и сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из этих альтернатив. Стратегии инвестиций в товарные рынки определяют инвестиционные решения и отвечают на вопросы:

1. Где конкурировать?
2. Должны ли существующие сферы бизнеса быть расширены или уменьшены (матрица Бостонской консультационной группы)?
3. В какие направления роста осуществлять инвестиции?
4. Появились ли новые привлекательные сферы бизнеса (матрица Ансоффа «товары—рынки»)?

Стратегии достижения конкурентных преимуществ дают ответ на вопросы:

1. Как конкурировать?
2. Какие базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ наиболее адекватны существующей ситуации на рынке и возможностям предприятия?
3. Какие функциональные стратегии должны быть реализованы?
4. Какими должны быть стратегии позиционирования, продвижения товара на рынок, товарная, ценовая и другие стратегии?
5. Какие ресурсы и сферы деятельности предприятия необходимо вовлечь в реализацию стратегии?

Важной проблемой при выборе стратегий конкуренции является координация функциональных и иных стратегий, их направленность на достижение общей цели.

Предприятия могут располагать несколькими альтернативами своего развития при тех или иных вариантах изменений внешней среды. В качестве внутренних ограничителей выступают потенциальные возможности предприятия, жизненный цикл его продукции, состояние производственной системы и уровни экономического развития предприятия, доступность финансовых ресурсов, готовность менеджеров и всего персонала к реализации выбранной стратегии. Кроме того, велико значение управленческой культуры предприятия, его опыта реализации стратегических решений и многих других факторов. Переменные, которые определяют выбор стратегии, на практике с трудом поддаются количественному выражению, их взаимосвязи плохо прослеживаются, а оценка неопределенности и риска затруднительна. В реальной жизни возможные варианты стратегии предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться. Работая над альтернативными решениями, следует относиться к ним прагматически, так как может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно. Кроме того, детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение. В этом случае можно начать работу по двум-трем альтернативам, но осуществить ее лишь на предпроектном уровне. Это позволит собрать больше фактических данных и более реально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте. В принципе возможен другой подход, при котором глубоко прорабатывается одна альтернативная стратегия. Затем, если она по каким-либо причинам оказывается неудовлетворительной, осуществляется переход к проработке другой стратегии и т. д. Безусловно, ни один из подходов не гарантирует, что будет найдено идеальное решение. Однако выбор осуществляется в реальной жизни, в условиях ограниченных временных, финансовых, человеческих и иных факторов. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению. Часто первым шагом в стратегическом развитии является определение миссии предприятия, роль которой заключается в том, что в процессе определения миссии выдвигаются и рассматриваются разные предложения, т. е. миссия может быть средством генерации и отбора стратегических альтернатив. Определение миссии логически следует за внешним анализом и анализом деятельности предприятия. Однако иногда полезно определить сначала миссию:

- решение о масштабе внешнего анализа уточняется после определения миссии;
- определение миссии дает понятие о масштабе предприятия и направлениях его роста (ограничения анализа).

Для формулирования стратегических альтернатив необходимо, прежде всего, проанализировать ключевые стратегические факторы с точки зрения текущей ситуации. В результате данной работы может быть выявлена необходимость корректировки миссии и текущих целей предприятия. Деловая практика свидетельствует, что предприятие должно регулярно анализировать области деятельности, в которых оно может реализовывать свои конкурентные преимущества, и таким образом получать высокие доходы.

Результатом такого анализа может стать решение о выходе из некоторых областей бизнеса и продаже соответствующих активов. Или, наоборот, окажется целесообразным расширить определенное направление бизнеса, добавить родственное предприятие к корпоративному портфелю. При этом бизнес-портфель должен быть сбалансирован с использованием, например, подхода Бостонской консультационной группы. Эти и другие стратегические альтернативы могут быть реализованы либо внутри предприятия на основе использования его возможностей и практического опыта, либо путем поглощений и слияний. При этом расширение одних видов бизнеса может сопровождаться закрытием, продажей или выделением из предприятия других его видов.

Причины выделения отдельных бизнес-единиц из предприятия или их продажи следующие:

- приспособление к изменившейся экономической ситуации в рамках новой рыночной стратегии;
- неспособность использовать бизнес-единицу так же эффективно, как если бы она была независимой компанией;
- попытка исправить принятые ранее неверные инвестиционные решения; решение выгодно продать ранее приобретенное проблемное предприятие, стоимость которого увеличилась в результате искусного менеджмента или других факторов;
- избавление от убыточного бизнеса;
- потребность в деньгах, которые можно получить от продажи.

Существует обширная литература по теории слияний и поглощений, объясняющей внешние причины расширения бизнеса. Среди них:

- снижение риска, затрат или времени для расширения доли рынка;
- получение выгод от дополнительных возможностей других фирм;
- доступ к важным ресурсам и заказам;
- получение больших выгод, чем создание с «нуля» нового бизнеса в рамках существующего предприятия.

Если инициируется поглощение, то стратегия сводится к выявлению благоприятных возможностей и поиску кандидата на поглощение. Начинается разработка тактики сделки, а после ее осуществления обязательно возникает потребность в разработке стратегии интеграции деятельности и организационных структур, чтобы реализовать выгоды слияния. Интеграция может стать непростой задачей, поскольку объединяемые фирмы, отлично дополняя друг друга стратегически, могут иметь большие различия в корпоративной культуре, стиле управления, организационной структуре. Следовательно, у каждого предприятия существует множество стратегических альтернатив, выбор которых также является нелегкой задачей. Возможные критерии выбора альтернативных стратегических решений можно объединить в пять групп. Стратегические альтернативы необходимо оценить на предмет того, соответствуют ли они возможностям и угрозам внешнего окружения (внешний анализ). Для достижения конкурентных преимуществ, которые являются частью или основой стратегии, необходимо использовать ресурсы и сферы деятельности предприятия. Поэтому выбранная стратегия должна соответствовать внешнему окружению, целям предприятия, быть реализуемой и не противоречить другим стратегиям предприятия. При стратегическом выборе у предприятия, как отмечает И. Ансофф, возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж; между рентабельностью и гибкостью управления; гибкостью управления и синергизмом. Как принимаются решения по выбору лучшей конкурентной стратегии?

1. Возможно, наиболее важным критерием является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она, вероятно, обречена на неудачу.
2. Другим важным аспектом при выборе стратегии является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей? Находится ли она в соответствии с корпоративной миссией?
3. Необходимо убедиться, что функциональные стратегии, которые поддерживают данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны.

4. Следующий вопрос: достаточно ли предполагаемая в рамках стратегического плана доля рынка для того, чтобы поддержать необходимый уровень дохода от инвестиций и прибыли?
5. Необходимо оценить риск данной стратегической альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов.
6. Следует оценить также реакцию на данную стратегическую альтернативу различных заинтересованных групп в микросреде.

Наиболее распространенным методом оценки вероятного экономического воздействия каждой альтернативы на будущее корпорации является разработка детальных сценариев, в которых предусмотрены три варианта развития событий: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. Если эти сценарии адекватно отображают отношение менеджмента к риску, давление со стороны внешней и внутренней среды, личные интересы высшего руководства, то они являются эффективным инструментом, помогающим менеджеру выбрать стратегическую альтернативу, наилучшим образом способствующую достижению целей корпорации. Но окончательная стратегическая альтернатива должна быть выбрана в результате коллективного обсуждения менеджеров. Существуют различные приемы по организации совещаний по принятию стратегических решений, направленные на создание атмосферы свободного обмена мнениями, острой критики, выявление возможных просчетов той или иной стратегической альтернативы.

Один из приемов, используемых при обсуждении стратегических альтернатив, - введение специальной ролевой установки («дьявольского адвоката»), работа которой состоит в выявлении всех потенциальных слабостей стратегических альтернатив. Этот прием возник в средние века и использовался иерархами католической церкви при принятии решений о канонизации.

## **2. Условия реализации стратегии: структура и система управления**

Управленческая структура предприятия – это взаимосвязи, складывающиеся между его различными подразделениями, направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей. Структура управления предприятием часто определяется на основе схем коммуникаций и распределения полномочий. Поскольку она является наиболее видимым организационным фактором, то чаще всего изменения начинаются с управленческой структуры. Иногда стратегию ошибочно отождествляют со структурой управления.

Понимание управленческой структуры корпорации очень полезно при формулировке стратегии. Если структура управления совместима с предполагаемым

изменением стратегического курса, то это сильная сторона корпорации. Если же управленческая структура несовместима с настоящей или предполагаемой стратегией, то это слабая сторона фирмы, которая может стать препятствием на пути успешной реализации стратегии. Таким образом, структура управления конкретной корпорации может predispose руководство к выбору той или иной стратегии. Например, диверсифицированные корпорации с дивизиональной структурой управления с большей вероятностью смогут успешно конкурировать на международных рынках, чем централизованные компании, использующие функциональную структуру. Наш опыт показывает, что изменение структуры управления предприятием – весьма болезненный процесс, поскольку он непосредственно затрагивает интересы работников предприятия. При изменении структуры управления появляются новые руководители, а старым может не найтись места или они потеряют свою значимость. Поэтому людям свойственно сопротивляться изменениям. И. Ансофф отмечает, что противниками изменений будут выступать те, кому «хорошо жилось» при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо в новых условиях. Российская практика подтверждает этот вывод.

Один из ключевых структурных измерителей – степень централизации управления. В качестве крайнего случая обычно рассматривается централизованная функциональная структура, состоящая из специализированных отделов (маркетинга, сбыта, производства, НИОКР, управления персоналом и др.). Она наиболее приемлема в случае производства только одного семейства продуктов или ограниченного числа взаимосвязанных товаров, где такая специализация обеспечивает выгоду и экономию. Наоборот, дивизиональная структура управления придает особое значение децентрализованной организации, основанной на группировке по товарам или рынкам. Дивизиональная структура наиболее соответствует стадии роста предприятия, где важны инновации. При этом меру децентрализации для подразделений определяет каждое предприятие. Например, корпорация, General Motors имеет отделения, построенные по продуктовому признаку: Chevrolet, Pontiac, Buick, Cadillac. Корпорация стремится достичь эффекта синергизма от взаимодействия различных отделений с помощью использования горизонтальных связей. Важная проблема – определить, как стратегия, например продвижения на новый товарный рынок, впишется в существующую организационную структуру, кто в структуре управления будет отвечать за ее реализацию.

Исследования А. Чандлера деятельности крупных корпораций США, таких, как Du Pont, General Motors, Sears и Standard Oil Company of California (ныне Chevron), позволили ему сделать вывод, что изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в орга-



низационной структуре корпорации. Если структура корпорации не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли данная стратегия, не следует ли внедрить более прогрессивную организационную структуру.

По А. Чандлеру, типична следующая последовательность событий.

1. Принятие новой стратегии.
2. Появление новых административных проблем.
3. Ухудшение результатов функционирования.
4. Разработка новой организационной структуры.
5. Достижение прежнего уровня прибыльности.

Централизованная функциональная организационная структура хорошо подходит к производству и продаже ограниченного ассортимента продукции. Но по мере расширения номенклатуры производимой продукции, приобретения собственных источников сырья или сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Для успешного функционирования диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с определенным уровнем самостоятельности хозяйственных подразделений (бизнес-единиц).

Исследования других авторов подтверждают вывод о том, что структура предприятия определяется его стратегией. При этом изменения во внешней среде отражаются в изменениях стратегии корпорации, приводя к изменениям в ее организационной структуре. Поэтому стратегические управляющие должны решить, какие именно изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать в целях успешного осуществления стратегии.

- Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?
- Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализованно (управляющими на местах)?
- Должна ли компания управляться жестко (с множеством правил и проверок) или более свободно?
- Надо ли организовывать корпорацию как вертикальную структуру с множеством уровней управления, каждый из которых имеет узкую сферу контроля (т. е. небольшое число подотчетных служащих), или как горизонтальную – с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля, чтобы дать большую свободу действий подчиненным?

В компании, имеющей в своей структуре бизнес-единицы, в связи с изменением продуктово-рыночной ориентации могут быть выделены новые бизнес-единицы. При этом следует обратить внимание на такой факт: бизнес-единицы могут не совпадать со структурой производственных подразделений, так как в одну бизнес-единицу могут входить несколько производственных подразделений.

### **3. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия**

Корпоративная культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей. Писанные и неписанные правила поведения складывались в профессиональных сообществах еще в средние века, причем нарушение их могло повлечь за собой исключение из сообщества. Сам термин «корпоративная культура» появился в XIX в. Он был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке, который использовал его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде.

Со временем это понятие распространилось и на другие сферы, и в настоящий момент ни у кого не возникает сомнений по поводу значимости корпоративной культуры для успешного функционирования и процветания любой организации.

Организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;

- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Носителями организационной культуры являются люди.

Стратегия базируется на уровне организации, основой которой являются люди. Следовательно, стратегия требует людей определенного типа. Уровень и природа мотивации людей влияют на реализацию стратегии.

Управление персоналом – это управление людьми, работниками как одной из самых существенных подсистем любой компании.

Основная задача управления персоналом – обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров.

Профессиональный состав персонала предприятия зависит от специфики деятельности, характера продукции или услуг, уровня технического развития. Каждая отрасль имеет присущие лишь ей профессии и специальности. В то же время существуют общие (сквозные) профессии рабочих и служащих. Так, например, в пищевой промышленности насчитывается 850 профессий и специальностей, но только коло половины из них являются специфическими для этой отрасли.

Классификация работников по квалификационному уровню базируется на их возможностях выполнять работы соответствующей сложности.

Квалификация – это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности.

Квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Принято выделять специалистов наивысшей квалификации (работники, имеющие ученые степени и звания), специалистов, высшей квалификации (работники с высшим образованием и значительным практическим опытом), специалистов средней квалификации (работники со средним специальным образованием и определенным опытом), специалистов-практиков (работники, занимающие соответствующие должности, например, инженерные и экономические, но не получившие специального образования).

По уровню квалификации рабочие также делятся на четыре группы: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и

неквалифицированные. Они выполняют различные по сложности работы и имеют неодинаковую профессиональную подготовку

Эти квалификационные признаки персонала предприятия наряду с другими (пол, возраст, уровень механизации труда, стаж) служат основой для расчетов разных видов структур. Для эффективного управления имеет значение не простая констатация численности (или её динамики) отдельных категорий работников, а изучение соотношений между ними.

Это позволяет не только выявить влияние фактора персонала на конечные результаты деятельности предприятия, но и определить наиболее существенные структурные изменения, их движущие силы и тенденции, а на этой основе формировать реальную стратегию развития трудовых ресурсов.

#### 4. Планирование реализации стратегии предприятия

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

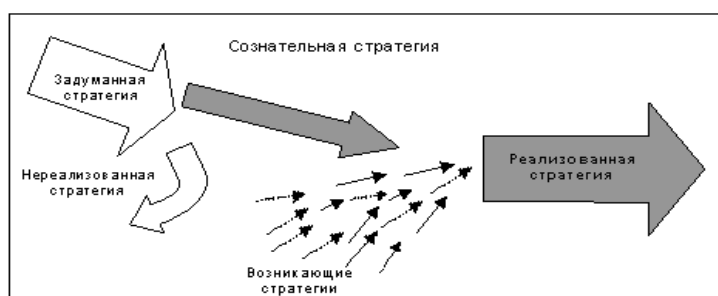


Рисунок 10 – Реализованная стратегия как комбинация сознательной и возникающих стратегий

Реализованная стратегия должна быть одновременно активной и адаптивной. В связи с этим *процесс реализации стратегии отличается от процесса выполнения долгосрочного плана*. Процесс реализации стратегии это не только начало выполнения принятой стратегии (Рисунок 11), но и старт процесса создания будущей стратегии (Рисунок 12). В процессе реализации стратегии через обратную связь поступает информация о результатах и запускается механизм их осмысления (процесс стратегической рефлексии).



Рисунок 11 – Традиционный подход к реализации стратегии



Рисунок 12 – Ситуационный подход к реализации стратегии

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

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей организации компании, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры.

Основными задачами в процессе реализации стратегии являются:

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

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы:

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

## **8.1 Лекция №8 (2 часа)**

### **Тема «Стратегия совершенствования управления персоналом.**

#### **Вопросы лекции:**

1. Принципы управления персоналом.
2. Анализ психологического портрета личности.
3. Методы управления персоналом.
4. Цели, принципы и методы управленческого анализа.

#### **8.1.1 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Принципы управления персоналом**

Принципы управления персоналом –правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

В условиях становления рыночной экономики в российских организациях активно осуществляется переход от «управления кадрами» по-советски к управлению персоналом. Поэтому актуальным является обобщение передового зарубежного опыта с целью его практического использования в отечественных организациях.

Схематично принципы управления персоналом представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Принципы управления персоналом

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.

## 2. Анализ психологического портрета личности

Определение психологического портрета личности является одним из самых сложных и важных вопросов, решение которого улучшит понимание самого себя как личности, понимание других и, что очень важно для управленцев, позволит повысить успешность управления персоналом.

В целом, психологический портрет выглядит так.

1. Оценка имени с точки зрения эмоционального окраса, психолингвистики
2. Оценка известных биографических данных (детство: семья, социальное положение, друзья, наличие заметных успехов; подростковый период: семья, социальное положение, школьные успехи, участие в кружках, занятия спортом, хобби, первая любовь, друзья...)
3. Оценка работ (интервью, беседа с соседями, участие в теле или радиопередачах, статьи или книги написанные исследуемым и т.д.) всех какие есть.
4. Оценка мнений (все что кто-то может что-то сказать об исследуемом)

5. Естественно обработка результатов тестов, анкет и т.д. если есть такая возможность.

При решении проблем управления персоналом следует учитывать, что люди по-разному приспосабливаются к жизненным условиям. По способности адаптироваться можно выделить три типа людей.

- с ориентацией на текущий момент и легкой приспосабливаемостью к обстановке;
- с ориентацией на прошлое, способностью действовать в рамках жесткой структуры с четкими разрешениями и запретами, правами и обязанностями;
- ориентацией на будущее, неадекватным ситуации поведением, плохо приспособленных к иерархической структуре.

Первый тип людей лучше работает при принятии решений, второй при их реализации в рамках имеющихся структур, третий – в качестве генераторов идей.

Каждому руководителю важно уметь вскрывать свои внутренние психологические резервы. Для этого нужно научиться познавать себя и других людей, выявлять темперамент, характер, направленность личности, отношение к деятельности и жизни, к целям и жизненным ситуациям, ожидаемое эмоциональное поведение в напряженных ситуациях и межличностных отношениях, деловые качества.

Считается, что каждый человек обладает яркой индивидуальностью, объединяющей его природные и личностные особенности. Через индивидуальность раскрываются своеобразие личности, ее способности, предпочтительная сфера деятельности. В индивидуальности выделяются базовые и программирующие свойства. К базовым относятся темперамент, характер, способности человека. Именно через базовые свойства раскрываются динамические характеристики психики (эмоциональность, темп реакций, активность, пластичность, чувствительность) и формируется определенный стиль поведения и деятельности личности. Базовые свойства – сплав врожденных и приобретенных в процессе воспитания и социализации черт личности.

Главной движущей силой развития индивидуальности являются ее программирующие свойства – направленность, интеллект и самосознание. Индивидуальность обладает собственным внутренним психическим миром, самосознанием и саморегуляцией поведения, складывающимися и действующими как организаторы поведения «Я».

На основе оценки свойств личности можно составить ее психологический портрет, включающий следующие компоненты:

- темперамент;



- характер;
- способности;
- направленность;
- интеллектуальность;
- эмоциональность;
- волевые качества;
- умение общаться;
- самооценка;
- уровень самоконтроля;
- способность к групповому взаимодействию.

Развитие индивидуальности продолжается всю жизнь. С возрастом меняется лишь позиция человека – из объекта воспитания в семье, школе, вузе он превращается в субъект воспитания и должен активно заниматься самовоспитанием.

### **3. Методы управления персоналом**

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Административные методы управления персоналом

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

## Экономические методы управления персоналом .

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментальный управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

## Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения.

Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;
- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий труда.

#### **4. Цели, принципы и методы управленческого анализа**

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится управленческий анализ деятельности предприятия.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия. По сути, управленческий анализ является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы предприятия. Если анализ внешней среды является функцией маркетинга, то проведение управленческого анализа строго не закреплено за функциональными службами предприятия.

Необходимость проведения управленческого анализа определяется несколькими факторами:

- во-первых, он необходим при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла;
- во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах;
- в-третьих, управленческий анализ позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

В современных условиях, когда предприятия ограничены в возможностях расширения ресурсного потенциала, анализ внутренних возможностей и ресурсов предприятия должен стать отправной точкой разработки стратегии предприятия и планирования его деятельности. Такая логика планирования «от ресурсов к стратегии» наиболее адекватна условиям деятельности российских предприятий.

В основе управленческого анализа деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:

- системный подход, в соответствии с которым предприятие рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая в свою очередь из ряда подсистем;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов предприятия;
- динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;
- принцип учета специфики предприятия (отраслевой и региональной).

В соответствии с выделенными принципами управленческий анализ деятельности предприятия осуществляется по уровням принятия управленческих решений и разработки стратегии.

## 9.1 Лекция №9 (2 часа)

### Тема «Опыт разработки стратегий Российских предприятий»

#### 9.1.1 Вопросы лекции:

1. Переход от программно-целевого планирования к стратегическому менеджменту.
2. Этапы формирования стратегии предприятия.
3. Сетевые модели в стратегическом менеджменте.
4. Моделирование процессов реализации продуктовой стратегии.

#### 9.1.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Переход от программно-целевого планирования к стратегическому менеджменту

Можно выделить ряд этапов в развитии методов стратегической работы на уровне предприятий в нашей стране (Таблица 3)

Таблица 3 – Характеристика этапов развития стратегической работы на предприятиях

Номер этапа	Период	Название этапа	Характеристика этапа
I	до 1987г.	Административный этап	Ведутся работы стратегического плана, но в основном по инициативе и при поддержке министерств, ведомств и местных органов власти
II	1987-1991г.г.	Условная экономическая самостоятельность	Некоторая самостоятельность привела к разработке стратегических решений функционального типа в рамках комплексных программ развития предприятий (КПР)
III	1992-1994г.г.	Период адаптации	Адаптация предприятий к резко изменившимся условиям внешней среды. Особый интерес представляют: приватизация, акционирование, деление предприятий.
IV	с 1994г.	Внешняя стратегия	Осознание необходимости разработки стратегии, ориентированной на внешнюю среду: диверсификация, интеграция, освоение новых рынков.

1980г. – проникновение в советскую экономику западных идей стратегического планирования.

1982г. – реализован крупный консультационный проект по разработке стратегии развития Павлодарского тракторного завода.

До 1987г. предприятия не проявляли особого интереса к стратегическим решениям. Лишь некоторое послабление экономической самостоятельности в рамках проекта ЗС «Самоокупаемость, самофинансирование, самостоятельность», а также развитие хозрасчета стимулировали активность предприятий и их интерес к разработке стратегических решений.

Комплексная программа развития предприятия не подменяла собой план, а концентрировала внимание на магистральных направлениях развития предприятия. В ней отражался комплекс стратегических решений и наиболее эффективных вариантов достижения поставленных целей. Предполагалось, что эффективная комплексная программа развития предприятия могла быть сформирована при выполнении двух основных условий:

во-первых, разрабатываться на основе анализа сложившейся ситуации при непосредственном участии всего коллектива с привлечением экспертов-консультантов. Такой подход обеспечивал достижение важной социальной цели – создание коллектива единомышленников, который реализует им же выработанные стратегические планы;

во-вторых, программа развития должна быть включена в план текущей деятельности предприятия с целью обеспечения взаимосвязи текущих и перспективных решений.

Накопленный опыт участия в разработке конкретных программ развития предприятия позволяет сделать вывод о том, что стратегическая работа на предприятии должна осуществляться постоянно, так как важно не только сформировать программу и стратегию развития предприятия, но и обеспечить механизм ее реализации.

С 1970-х годов в США была предложена новая форма организации планирования и финансирования работ, которая получила название программно-целевого подхода, который был использован НАСА при разработке программ здравоохранения в США. В нашей стране методы, сходные с программно-целевым планированием, применялись при разработке плана ГОЭЛРО, но не получили дальнейшего развития.

В основе программно-целевого подхода лежит установление целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.. Для этого необходимо исходить из некоторой иерархической структуры, например, «дерево целей».

В 1992г. произошло резкое изменение условий функционирования российских предприятий, которые были озабочены двумя проблемами:

- выжить, адаптироваться к новым условиям;
- пройти процесс приватизации или акционирования.

Период с 1992-94г.г. прошел под знаком массовой приватизации акционирования предприятий, дробления, образования новых коммерческих предприятий, развитие малого бизнеса.

По мере стабилизации экономической ситуации менеджерам приходит понимание необходимости стратегического менеджмента.

В 1996г. обсуждение в Клубе директоров предприятий в Кемерово показало осознание менеджерами важности правильной постановки цели деятельности предприятия.

В целом российский опыт работы в области стратегического менеджмента позволяет сделать ряд выводов:

1. В стратегическом менеджменте велика роль директора предприятия.
2. Стратегическое управление по многим аспектам относится к области искусства управления.
3. В процессе разработки стратегии предприятия могут участвовать консультанты.
4. Стратегический менеджмент должен быть непрерывным по своей сути, обязательно включая процесс реализации и контроля.

Разработка стратегии – индивидуальный процесс, который определяется множеством факторов: сложившейся структурой управления, имеющимся опытом принятия стратегических решений, уровнем развития корпоративной культуры, квалификацией разработчиков и исполнителей, наличием информационных сетей мониторинга внешней среды.

## **2. Этапы формирования стратегии предприятия**

Представленная концепция формирования стратегии разработана и опробована на практике на предприятиях, составляющих комплексные программы развития. Она предполагает участие экспертов-консультантов в разработке стратегии. Конечно, данный подход был в большей степени ориентирован на внутренние возможности предприятия. Однако при определенной доработке он сохраняет свою актуальность и в нынешней ситуации, особенно при разработке функциональных стратегий предприятия. При таком подходе предполагается, что корпоративная стратегия и глобальная цель предприятия сформированы или заданы. Речь дальше идет о структуризации проблем и задач развития предприятия в рамках корпоративной стратегии, причем структуризация осуществляется

не в виде «дерева целей» (проблем), а в виде открытой иерархической структуры. Такая структуризация создает основу для разработки механизма реализации стратегии. В процессе структуризации осуществляется ряд последовательных этапов.

1. Выделяются основные направления развития предприятия (или его бизнес-единицы), определяются цели и общая структура каждого направления. Допустим, выбрана стратегия диверсификации деятельности предприятия, тогда основными направлениями будут развитие продуктов и развитие рынков. В результате коллективного обсуждения формируется перечень, или банк проблем и задач по каждому направлению (или то, что Р. Акофф называет «проблемным месивом»). В итоге определяется структурированный банк проблем и задач, пока без установления взаимосвязей между ними. При этом предполагается, что проблема может распадаться на ряд задач, а совокупность задач может порождать новую проблему. Если место проблемы или задачи в общей структуре пока не ясно, то не обязательно его искать. Главное на данном этапе – зафиксировать проблемы и задачи, обсудить возможные пути их решения, ожидаемые последствия принимаемых решений. На данном этапе работы предполагается:

- отвлечься от проблемы дефицита ресурсов;
  - не делить проблемы на внутренние и внешние, текущие и перспективные;
  - не препятствовать дублированию проблем и задач, т. е. их включению в разные направления.
2. Устанавливаются взаимосвязи между проблемами и задачами в рамках одного, а затем и нескольких направлений, с указанием возможных путей решения проблем и ожидаемых последствий реализации решений.
3. Разрабатывается рабочий вариант реализации общей стратегии предприятия с учетом выявленных взаимосвязей, количественных характеристик проблем и задач. Разрабатываются функциональные стратегии, например, в форме конкретных целевых программ с выделением сроков, ресурсов, исполнителей и т. д. Кроме того, определяется роль и место каждой программы в процессе реализации стратегии, а также очередность выполнения целевых программ.

Работа по такой схеме имеет целый ряд достоинств:

- параллельно можно формировать и уточнять цели и генерировать проблемы и задачи в рамках отдельного направления;
- процесс генерации проблем и задач является итерационным, т. е. совокупность задач может породить новую проблему и соответственно необходимость комплексного решения проблемы может породить дополнительные задачи;



- гибкость структуры позволяет включать в программу практически на любой стадии ее разработки дополнительные проблемы и задачи, т. е. система является открытой;
- адресность структуры, т. е. возможность определения (на любом этапе работы) места каждой проблемы и задачи в общей стратегии развития предприятия, позволяет во время структуризации выделить среди проблем и задач текущие и перспективные, первоочередные и долговременные, статические и динамические;
- комплексность и полнота охвата всех сторон обеспечивается на основе учета любых проблем и задач, взаимосвязей между ними, ориентации всей системы на выработку единой программы действий.

В стратегической работе на первый план выдвигается решение сложных, нетривиальных проблем, для которых применимы лишь наиболее общие методические рекомендации. Поэтому основное значение в такой работе имеет творческий подход, исследовательский по своей природе. Умение настроиться на творческую работу, создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, максимально задействовать интеллектуальный потенциал специалистов – все это является условиями эффективной работы над стратегией предприятия.

Основные этапы формирования стратегии предприятия представлены в таблице 4.

На предварительном этапе осуществляется анализ личного потенциала руководства предприятия, его заинтересованности в разработке стратегии. На этом этапе может быть использована специальная «Анкета директора». Целью данного этапа является выработка согласованных позиций руководства предприятия и привлеченных консультантов по поводу организации работы над стратегией. Важно отметить, что при этом может быть принято решение о проведении обучения персонала предприятия основам стратегического менеджмента. Затем проводится углубленная бизнес-диагностика деятельности предприятия по всем направлениям: НИОКР, производство, маркетинг и сбыт, финансы, управление персоналом. При этом также могут быть использованы методы анкетного опроса, в том числе по анкете «Стратегия развития предприятия», интервьюирование специалистов предприятия, работа с имеющейся на предприятии вторичной информацией.

Таблица 4 – Основные этапы и методы формирования стратегии

Номер этапа	Характеристика этапа	Используемые методы
I	Предварительный этап: - анализ личного потенциала руководства; - диагностика предприятия	Анкетный опрос Бизнес-диагностика Обучение персонала
II	Определение целей и генерация стратегических альтернатив	«Мозговой штурм» Проблемно-деловая игра Коллективная работа
III	Ранжирование стратегических проблем Разработка стратегических программ	Экспертные методы Сетевые модели и стохастические графы

Подготовка ко второму этапу должна включать и формирование рабочих групп, которые затем будут заниматься разработкой стратегических альтернатив. Такие группы требуются и для проведения проблемно-деловой игры, и для групповой работы. При работе над комплексной программой развития предприятия группы формируются по основным функциональным направлениям:

- научно-техническое направление;
- экономическое направление;
- отношения с поставщиками и потребителями;
- социальное направление;
- экологическое направление.

В современной ситуации при наличии на предприятии определенной корпоративной стратегии набор таких направлений может быть изменен или скорректирован. Так, при стратегии диверсификации вместо научно-технического направления будет направление по определению новых видов продукции или новых рынков. Социальное направление может быть уточнено: речь может идти об управлении персоналом предприятия либо о программе «Человек» (так в 1996 г. названа программа на одном из новосибирских предприятий). Вместо направления «Отношения с поставщиками и потребителями» появляется направление, связанное с маркетингом. Может появиться и дополнительное финансовое направление. При этом, обязательно должно быть сохранено экономическое направление, которое охватывает широкий круг проблем, связанных с планированием, нормированием, регулированием деятельности предприятия.

Основной задачей рабочих групп является формирование и оценка возможных стратегических альтернатив, обсуждение их с экспертами, в качестве которых выступают как привлеченные специалисты, так и руководство предприятия. Процесс постановки

функциональных целей и генерации стратегических альтернатив по основным направлениям деятельности предприятия может быть организован по-разному: это может быть коллективная работа, «мозговой штурм», проблемно-деловая игра. В настоящее время существует достаточное количество различных игровых ситуаций, которые позволяют в режиме он-лайн разработать стратегию, спрогнозировать ситуацию и видеть развитие событий (деловая игра «Дельта», «Монополия» и мн.др.).

На следующем этапе работы необходимо проранжировать сформированные стратегические альтернативы (навести порядок в «проблемном месиве») и определить критерии их выбора. На данном этапе особую важность приобретают имеющиеся на предприятии или в перспективе доступные ресурсы различного рода. По сути, речь идет о распределении ограниченных ресурсов предприятия среди возможных направлений достижения поставленных целей. Перспективным математическим аппаратом, позволяющим адекватно описывать и оценивать возможные альтернативные варианты развития предприятия, являются альтернативные стохастические сетевые модели. Выбор наиболее предпочтительных стратегических альтернатив осуществляется с использованием как формальных, так и качественных методов (интуиция руководителей, их видение путей реализации стратегии, представление о возможности реализации определенных альтернатив с учетом ограниченности ресурсов предприятия, поставленных целей и т. д.). Выбранные стратегические альтернативы, далее, конкретизируются в виде целевых программ с различными сроками реализации. При формировании целевых программ могут быть использованы сетевые графики или более сложные по структуре стохастические графы с возвратом, которые позволяют отобразить все взаимосвязи работ программы и смоделировать ход ее выполнения. Следует отметить, что конкретизация стратегических альтернатив является многоитерационным процессом, в ходе которого могут быть переосмыслены цели развития, может появиться новый взгляд на проблемы и как результат произойти изменение структуры программы. Для обеспечения выполнения целевых программ они должны быть включены в систему планирования и распределения ресурсов предприятия, в противном случае программы могут остаться лишь благими пожеланиями. Следует подчеркнуть, что план предприятия реализуется в сложившейся организационной структуре, а программа требует нового организационного механизма, достаточно гибкого и динамичного, но обязательно увязанного с системой планирования.

### **3. Сетевые модели в стратегическом менеджменте**

Стратегический менеджмент включает свой специфический арсенал моделей, методов и приемов, позволяющих осуществлять системный и ситуационный анализ

позиций фирмы в рыночной среде, количественную и качественную оценку стратегических решений как особого типа организационно-управленческих решений, а также планирование их практической реализации. Рассмотрим возможности использования методов моделирования для формирования и оценки альтернативных стратегических решений и, в частности, остановимся на имитационных моделях, основанных на стохастических графах.

Процедура стратегического выбора, включающая формирование на основе результатов БХУОТ-анализа различных альтернатив развития организации, их последующую оценку и, наконец, выбор лучшей стратегии для реализации, является ядром стратегического менеджмента. Как уже отмечалось, для осуществления данного этапа практикой наработан целый спектр неколичественных методов, включающий специальные приемы групповой работы, организации совещаний, проведения игровых экспериментов, а также применение специальных форм стратегического аудита для комплексной оценки каждой стратегической альтернативы. Однако возможность количественной оценки различных вариантов развития предприятия (альтернатив в отношении новых продуктов, направления материальных и денежных средств на реконструкцию и развитие, каналов распределения) может существенно повысить объективность и обоснованность принимаемых стратегических решений.

В стратегическом менеджменте имитационная модель, основанная на альтернативном стохастическом графе, может использоваться для структуризации различных альтернатив будущего развития, а также для их количественной оценки по ряду важнейших параметров. Первоначально данная модель была разработана для анализа различных конструкторских и технологических вариантов создания нового продукта, позже сфера ее применения была расширена до моделирования различных процессов, связанных с внедрением научно-технического прогресса на предприятии. Реформирование современной системы управления предприятием, развитие маркетинга, методов управления финансами и оценки рисков предпринимательской деятельности, необходимость совершенствования товарной политики в направлении выпуска конкурентоспособной продукции, имеющей устойчивый сбыт, открывают новые дополнительные возможности применения аппарата стохастического сетевого моделирования. Приведем краткое описание модели, основанной на альтернативном стохастическом графе. В отличие от детерминированного графа множество вершин стохастического графа неоднородно и распадается на подмножества вершин различных типов в зависимости от условий, имеющих место на их входе и выходе. В данной модели

для отображения альтернативных ситуаций предлагается восемь типов вершин, причем альтернативы описываются вероятностями их реализации

В отраслях высоких технологий успех может быть достигнут только благодаря ориентации управления на нововведения, широкомасштабные НИОКР, активный маркетинг. Однако предприятия, для которых характерен инновационный тип поведения, есть и в технологически зрелых отраслях промышленности. Для таких предприятий процесс разработки и промышленного освоения новой продукции выступает стержневым элементом продуктовой стратегии. В то же время инновации являются едва ли не самым сложным этапом продуктового цикла.

Правильно выбранная продуктовая стратегия предполагает формирование (на основе маркетинговых исследований рынка и прогнозирования динамики будущего спроса) портфеля инновационных проектов, способного поддержать цели компании относительно прибыли, и создание необходимого задела НИОКР, призванных обеспечить конкурентоспособность продукции в долговременной перспективе.

Три основных фактора обуславливают введение новой продукции в ассортимент предприятия.

1. Необходимость защиты вложенных в предприятие финансовых средств, поскольку компенсировать неизбежное снижение рентабельности выпускаемой продукции в долгосрочном плане возможно только за счет ввода на рынок нового изделия, пользующегося спросом у потребителей.
2. Необходимость диверсификации производства для распределения коммерческого риска и уменьшения влияния конкуренции на отдельно взятую сферу деятельности. Хотя риск несвязанной диверсификации может перекрыть ожидаемые выгоды от нее.
3. Необходимость устранения колебаний объемов производства и сбыта, возможность получения синергического эффекта за счет совместного использования производственных площадей, сырьевых ресурсов, торгового персонала и более равномерного распределения накладных расходов.

Описанный модельный аппарат может быть использован не только для анализа продуктовых инноваций, но для любых стратегических программ по внедрению нововведений: новых технологий, новых методов планирования и управления, для которых характерными являются ситуации типа «контроль-доработка».

#### **4. Моделирование процессов реализации продуктовой стратегии**

При разработке стратегии промышленного предприятия центральное место занимает определение продуктов и рынков, на которых базируется будущий рост компании. В современной ситуации для каждого российского предприятия на первый план выступает задача адаптации производственной деятельности к условиям внешней среды (состоянию товарных и финансовых рынков, меняющейся структуре спроса, динамике цен) и формирования продуктовой стратегии. Последняя выступает как общая концепция изменения номенклатуры и товарного ассортимента в направлении выпуска более рентабельной продукции, имеющей устойчивый сбыт и в конечном итоге способной обеспечить конкурентное преимущество предприятия в долгосрочной перспективе.

Продуктовая стратегия направлена на определение как конкретных видов новой продукции, которые фирма будет разрабатывать и производить, так и способов повышения конкурентоспособности существующего товарного ассортимента. По отношению к нововведениям продуктовая стратегия может носить инновационный характер, ориентированный на высокую норму обновляемости продукции, или оборонительный характер, т. е. быть направленной на защиту занимаемых позиций на рынке. Выбор того или иного типа стратегической ориентации зависит от ряда факторов, среди которых наиболее существенными являются:

- текущая ситуация, в которой находится компания;
- характер отраслевого окружения;
- сложившаяся культура предприятия, в том числе отношение менеджеров к риску.

В отраслях высоких технологий успех может быть достигнут только благодаря ориентации управления на нововведения, широкомасштабные НИОКР, активный маркетинг. Однако предприятия, для которых характерен инновационный тип поведения, есть и в технологически зрелых отраслях промышленности. Для таких предприятий процесс разработки и промышленного освоения новой продукции выступает стержневым элементом продуктовой стратегии. В то же время инновации являются едва ли не самым сложным этапом продуктового цикла.

Правильно выбранная продуктовая стратегия предполагает формирование (на основе маркетинговых исследований рынка и прогнозирования динамики будущего спроса) портфеля инновационных проектов, способного поддержать цели компании относительно прибыли, и создание необходимого задела НИОКР, призванных обеспечить конкурентоспособность продукции в долговременной перспективе.

Три основных фактора обуславливают введение новой продукции в ассортимент предприятия.

1. Необходимость защиты вложенных в предприятие финансовых средств, поскольку компенсировать неизбежное снижение рентабельности выпускаемой продукции в долгосрочном плане возможно только за счет ввода на рынок нового изделия, пользующегося спросом у потребителей. Следовательно, непрерывное обновление продукции является фактором защиты от последствий устаревания существующей продукции вследствие конкуренции или морального износа.

2. Необходимость диверсификации производства для распределения коммерческого риска и уменьшения влияния конкуренции на отдельно взятую сферу деятельности. Хотя риск несвязанной диверсификации может перекрыть ожидаемые выгоды от нее.

3. Необходимость устранения колебаний объемов производства и сбыта, возможность получения синергического эффекта за счет совместного использования производственных площадей, сырьевых ресурсов, торгового персонала и более равномерного распределения накладных расходов.

Постоянное обновление продукции, помогает сохранять и повышать конкурентоспособность и прибыльность предприятия. Современные товаропроизводители должны планировать свою деятельность с учетом такого фактора, как рыночный риск, поскольку объем их продаж будет зависеть непосредственно от соответствия товара требованиям потребителя. Другая задача состоит в исследовании технического прогресса, т. е. тенденций отраслевого и внутреннего технологического развития. При этом опыт показывает, что предприятие, даже технологический лидер, не должно ограничивать свою деятельность разработками, основанными только на собственных НИОКР, а активно искать перспективные, отвечающие целям его собственного развития объекты лицензирования. Таким образом, при формировании продуктовой стратегии необходимо эффективное взаимодействие экспертов двух областей: НИОКР и маркетинга. При этом маркетинговые мероприятия должны осуществляться параллельно с процессом разработки нового продукта, подкрепляя его необходимой конъюнктурной информацией, что позволяет снизить риск неудачи, подготовить потребителей и сбытовую сеть к моменту появления нового продукта на рынке.

Разработка продуктовой стратегии это сложная и многоаспектная деятельность, которая предполагает решение ряда принципиальных вопросов, связанных с определением того, что производить, в каком объеме, кому и по какой цене продавать. При этом ядром формирования продуктовой стратегии для многих предприятий является

управление процессом разработки и промышленного освоения продуктовых нововведений.

Общепризнанным аппаратом, используемым в практике управления нововведениями, являются *сетевые методы*. «Сетевые модели планирования ассортимента продукции, по мнению американских специалистов, могут быть использованы в нескольких целях. Они позволяют руководителям предприятия определить, сколько времени пройдет с момента появления замысла изделия до начала реализации изделия по всей стране при строгом соблюдении последовательности этапов, составляющих планирование ассортимента продукции. Общая продолжительность нововведения может быть сокращена только при условии привлечения дополнительных ресурсов и приложения добавочных усилий на этапах критического пути, например, при исследовании рынка или проведении пробных продаж».

Использование сетевых моделей в практике управления нововведениями может принести значительный экономический эффект, который выражается в сокращении сроков и объемов затрат за счет улучшения координации и организации работ всех участников процесса создания новой продукции, рационализации использования ресурсов. Сетевые методы облегчают работу по созданию нормативной базы для последующего планирования нововведений, поскольку при их использовании накапливается статистический материал, который после обработки и проведения системного анализа может стать основой системы информационной поддержки принятия управленческих решений в области нововведений. В то же время стохастическая природа процесса создания и внедрения сложных инноваций, которая проявляется как в неопределенности нормативных затрат и сроков выполнения работ, так и в наличии в процессе разработки ситуаций, носящих случайный характер, требует введения в сетевой модели новых логических отношений. Действительно, сетевые графики адекватно описывают лишь детерминированные процессы. Более широкими возможностями отражения внутренней и внешней неопределенности продуктовых нововведений обладают стохастические графы.

В настоящее время актуальными направлениями развития теоретических и практических аспектов стохастического сетевого планирования являются: разработка принципов и методов формирования моделей, адекватно отображающих процессы создания и вывода на рынок продуктовых нововведений в условиях перехода к рыночной экономике, автоматизация построения и анализа таких моделей на базе современных средств обработки данных, а также создание информационной базы.



При этом предъявленный для согласования и утверждения этап разработки может быть принят и, следовательно, представляется возможность выполнять по плану следующие работы. Но может случиться, что этап отклонен, а это означает необходимость внесения изменений в проект, которые могут касаться уже созданных компонентов нового изделия. Отметим, что возврат на доработку и корректировку ранее выполненных этапов проекта не является исключением или следствием ошибок в планировании, он внутренне присущ процессу создания новой продукции. Внесение изменений в проект по ходу его реализации, естественно, связано с дополнительными затратами времени и ресурсов, причем затраты особенно велики, если изменение касается ранних стадий инновационного проекта. По некоторым данным, время, затрачиваемое на внесение изменений, составляет порядка 50% общего времени разработки нового продукта.

В целях адекватного отображения и количественной оценки ситуаций типа «контроль–доработка» авторами была разработана имитационная модель, основанная на стохастическом графе специального вида – *графе с возвратом*. Данная модель объединяет в единую структуру все разнообразные работы по реализации нововведения (конструкторские, технологические, маркетинговые, производственные), а также коммуникационные процессы, связанные с процедурой принятия решений по согласованию различных этапов инновационного процесса, локализованных на предприятии. Тем самым реализуется комплексный подход к планированию инноваций как важнейших стратегических решений.

В условиях централизованной системы управления разработанная имитационная модель подготовки производства новой продукции была основана на определяемом государственным стандартом перечне этапов работ, обязательных к выполнению при разработке продуктовых инноваций. Переход промышленных предприятий к рыночным методам управления и связанная с этим полная самостоятельность при выборе продуктовой стратегии обуславливают объективную потребность в выполнении комплекса маркетинговых мероприятий. Это – оценка потребностей рынка в новой продукции, учет пожеланий потребителей относительно ее технических и коммерческих характеристик, планирование работ по продвижению товара на рынок.

При такой модификации инновационного процесса ситуации типа «контроль–доработка» не только не исчезают, но, напротив, появляются дополнительные условия, связанные с согласованием выполняемых параллельно конструкторско-технологических и маркетинговых работ (например, изменение потребительских характеристик продукции или ее упаковки по результатам тестирования рынка), что позволяет и в настоящее время использовать общую методологию построения и анализа графов с возвратом в качестве

инструмента прогнозирования продуктовой стратегии предприятия. Возможность возврата на доработку и корректировку ранее выполненных этапов работ является, таким образом, «платой» за ускорение процесса создания новой продукции, а также следствием неопределенности как самой технической разработки, так и внешней среды, главным образом потребительских предпочтений и действий конкурентов.

При построении модели на первом этапе необходимо идентифицировать типовые блоки работ по реализации нововведения, относящиеся по своему содержанию к различным функциональным сферам деятельности предприятия (НИОКР, маркетинг, товародвижение, логистика), с четкой регламентацией целей и результатов каждого этапа. Далее, необходимо построить различные варианты структурных и функциональных связей и отношений между составными блоками инновационного цикла, адекватные объективным процессам адаптации хозяйствующих субъектов к устойчивому функционированию в рыночной среде. Следующий этап построения модели состоит в углублении информационного представления об объекте исследования и включает в себя определение численных значений параметров и оценку вероятностных характеристик инновационного процесса. Дополнение системного описания инновационного цикла комплексом математических процедур, позволяющих осуществлять имитационное моделирование процесса на ЭВМ, является средством решения ряда математических задач: определения наиболее вероятных сроков и затрат, связанных с созданием и выводом на рынок конкретного изделия.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Семинарское занятие № 1 (2 часа).**

**Тема: «Сущность, особенности стратегического менеджмента. Необходимость становления стратегического менеджмента в России»**

#### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

1. История развития стратегического менеджмента. Основоположники стратегического менеджмента.
2. Структура системы стратегического менеджмента.
3. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения конкурентоспособности и эффективности объектов.
4. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса.
5. Понятия «реформирование» и «реструктуризация», их отличия.
6. Тенденции изменения продолжительности жизненного цикла товаров.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке студентов к вопросам необходимо акцентировать внимание на рассмотрении концепций стратегического менеджмента, изучении терминологии данной темы занятия.

Семинарское занятие проводится в виде опроса на основании вопросов, обозначенных в плане занятия.

По наиболее актуальным вопросам изучаемой темы студенты готовят доклад. Данный вид самостоятельной работы заключается в разработке студентами темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Для проверки текущих знаний студентов проводится письменный опрос методом тестирования.

### **2.2 Семинарское занятие № 2 (2 часа).**

**Тема: «Понятие стратегической бизнес единицы и портфеля предприятия»**

#### **4.2.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие стратегической бизнес единицы.
2. Требования, предъявляемые к качеству и эффективности стратегических управленческих решений. Портфельные стратегии.
3. Применение научных подходов к разработке стратегических решений.
4. Основы анализа стратегических решений.
5. Основы прогнозирования стратегических решений.
6. Основы экономического обоснования стратегических решений.
7. Разработка миссии фирмы

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на изучении основ анализа и прогнозирования стратегических решений, а также процедуре разработки миссии фирмы.

Семинарское занятие проводится в виде опроса на основании вопросов, обозначенных в плане занятия.

По наиболее актуальным вопросам изучаемой темы студенты готовят доклад.

Данный вид самостоятельной работы заключается в разработке студентами темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Наиболее эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении вопросов темы занятия являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений. В процессе решения конкретной ситуации студенты используют свой опыт и полученные знания, применяют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были приобретены ими в процессе предшествующего обучения.

Для проверки текущих знаний студентов проводится письменный опрос методом тестирования.

### **2.3 Семинарское занятие № 5 (2 часа).**

**Тема: «Основные виды портфельного анализа»**

#### **2.5.1 Вопросы к занятию**

1. Основные виды выбора стратегии.
2. Значение портфельного анализа для оценки бизнеса.
3. Модели портфельного анализа.
4. Особенности построения матрицы жизненного цикла товаров.
5. Матрица баланса жизненных циклов СБЕ.
6. Модель PIMS как метод выбора стратегии предприятия.
7. Актуальность применения матриц Матрица «McKinsey» - General Electric и фирмы Arthur D. Little в стратегическом планировании.

#### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на портфельном анализе фирмы, применения матриц Матрица «McKinsey» в стратегическом планировании.

Семинарское занятие проводится в виде опроса на основании вопросов, обозначенных в плане занятия.

По наиболее актуальным вопросам изучаемой темы студенты готовят доклад.

Данный вид самостоятельной работы заключается в разработке студентами темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Наиболее эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении вопросов темы занятия являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений.

Данный метод объединяет теоретический и практический подход при изучении дисциплины.

Для проверки текущих знаний студентов проводится письменный опрос методом тестирования.

### **2.4 Семинарское занятие № 6 (2 часа).**

**Тема: «Стратегия диверсификации»**

#### **2.6.1 Вопросы к занятию**

1. Стратегия диверсификации.
2. Стратегия инновационных предприятий.
3. Управление диверсифицированными предприятиями.

4. Типы корпоративных стратегий.
5. Стратегия интенсивного и интеграционного роста.
6. Стратегия сокращения.
7. Международная конкуренция и международные экономические стратегии.
8. Стратегические альянсы.

#### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на стратегии: диверсификации, интенсивного и интеграционного роста, сокращения.

Семинарское занятие проводится в виде опроса на основании вопросов, обозначенных в плане занятия.

По наиболее актуальным вопросам изучаемой темы студенты готовят доклад.

Данный вид самостоятельной работы заключается в разработке студентами темы на основе изучения литературы и развернутом публичном сообщении по данной проблеме.

Наиболее эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении вопросов темы занятия являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений.

Данный метод объединяет теоретический и практический подход при изучении дисциплины.

Для проверки текущих знаний студентов проводится письменный опрос методом тестирования.