

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.



серия «ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

В. Д. МАРКОВА, С. А. КУЗНЕЦОВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КУРС ЛЕКЦИЙ

**Москва — Новосибирск
ИНФРА-М — Сибирское соглашение
1999**

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.290-2я73
М 25

Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент:
М 25 Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское со-
глашение, 1999. — 288 с.

ISBN 5-16-000027-5

Книга посвящена проблемам стратегического менеджмента на предприятии, актуальность которого определяется необходимостью сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. В ней комплексно рассмотрены все стороны стратегического менеджмента: анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия, подходы к разработке стратегических альтернатив, проблемы реализации стратегических решений. Со стратегических позиций рассматриваются проблемы интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности, анализируется влияние глобализации бизнеса на деловую активность, а также опыт принятия стратегических решений на российских предприятиях.

Для руководителей и специалистов предприятий, преподавателей экономических вузов и школ бизнеса, студентов и магистрантов, изучающих проблемы управления предприятиями.

ISBN 5-16-000027-5

ББК 65.290-2я73

© Маркова В.Д., Кузнецова С.А., 1999

Редактор *С. М. Рыловский*
Корректор *Е. А. Морозова*
Художник *Ю. А. Барденков*
Компьютерная верстка *С. М. Майоров*

ЛР № 070824 от 21.01.93

Подписано в печать 07.05.99 Формат 60×88/16.

Печать офсетная. Усл. печ л 17,64

Доп тираж 3000 экз Заказ № 556

Издательский Дом «ИНФРА-М»

127214, Москва, Дмитровское ш., 107

Тел (095) 485-70-63; 485-71-77

Факс: (095) 485-53-18. Робофакс. (095) 485-54-44

E-mail books@infra-m.ru

Отпечатано в ООО
типографии «ПОЛИМАГ»
127247, Москва, Дмитровское шоссе, 107

ПРЕДИСЛОВИЕ

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности *стратегического менеджмента*.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т. е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается, до сих пор нет однозначного взгляда на многие его составляющие. Кроме того, практика стратегического менеджмента достаточно индивидуальна, поэтому его трудно изучать и преподавать.

Авторы видели свою задачу в том, чтобы дать ясное представление о сущности стратегического менеджмента на уровне фирмы и показать, что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе.

Структура книги. Структуру книги можно представить следующим образом (рис.1).

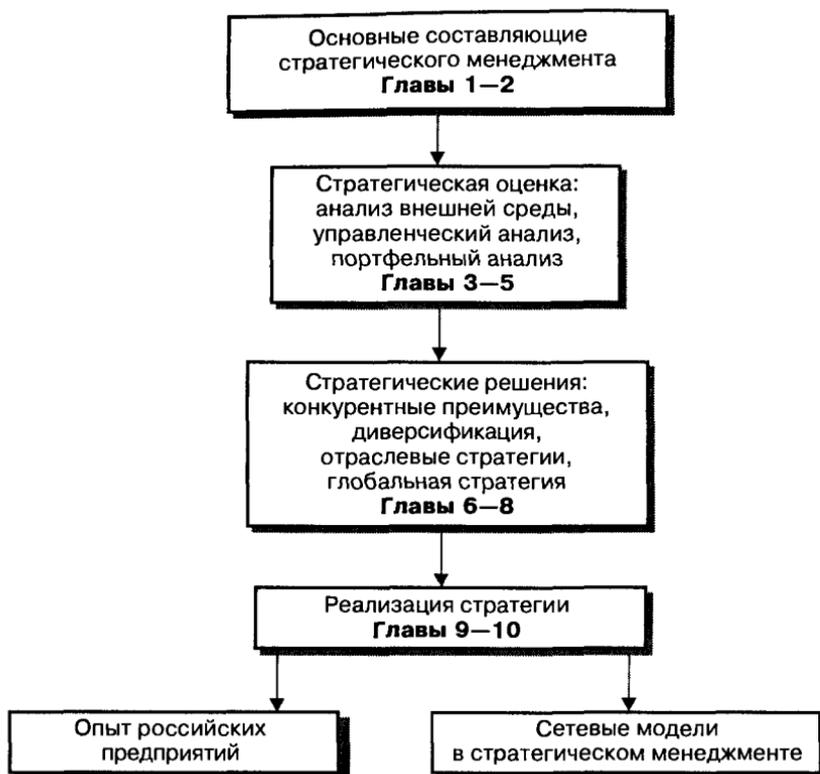


Рис. 1. Структура книги

Отличительные особенности книги. В книге дается всестороннее рассмотрение теоретических и практических аспектов стратегического менеджмента фирмы:

- развивается концептуальное видение, которое дает возможность читателю объединить ранее изученные проблемы управления предприятием;
- рассматриваются методики стратегического анализа, которые позволяют выделить главные проблемы развития предприятия и предложить альтернативные пути их решения;

- дается обзор отраслевой специфики стратегического менеджмента;
- со стратегических позиций рассматриваются процессы интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности;
- анализируется влияние глобализации бизнеса на деловую активность на локальных товарных рынках;
- комплексно представляются проблемы реализации стратегических решений;
- описываются стохастические сетевые модели как возможный инструментарий стратегического менеджмента.

Представленная книга является результатом многолетних исследований авторов. Она основывается на обширном опыте консалтинговой и преподавательской деятельности, изучении зарубежной теории и практики стратегического менеджмента, а также пока еще скромного опыта отечественных предприятий.

Целевая аудитория. Данная книга задумана как работа, обобщающая опыт стратегического менеджмента. Она ориентирована на студентов, магистрантов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям, а также на профессионалов-менеджеров, которые хотели бы достаточно глубоко ознакомиться с сущностью и инструментарием стратегического менеджмента. Надеемся, что книга будет полезна преподавателям вузов, а также исследователям и консультантам.

Материалы книги могут быть использованы в следующих учебных целях:

- в базовых курсах подготовки бакалавров и магистров по экономике и менеджменту;
- в программах повышения квалификации специалистов предприятий и организаций;
- в практических семинарах на промышленных предприятиях.

Надеемся, что данная книга даст читателю базу для размышлений и в то же время предоставит совокупность конкретных приемов и методов, определяющих путь практического применения стратегического управления.

***В.Д. Маркова,**
доктор экономических наук
С.А. Кузнецова,
кандидат технических наук
Новосибирск*

ГЛАВА 1

ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях

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.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. *«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].

«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 внеш-

него окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь — ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей»¹.

Стратегия должна стать «нитью времени», связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию»². В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время³. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Какова же роль стратегического менеджмента для предприятия в условиях рыночной экономики?

В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы.

Теперь предприятие должно *само определять* и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное — свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти. Поэтому как руководители новых компаний, так и директора многих бывших государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы, формирова-

¹ Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса 2-е изд. — Новосибирск: ИЭИОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996. С. 4.

² Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997. С. 4

³ Семь нот менеджмента. — М.: ЗАО «Журнал «Эксперт», 1997. С. 18

ние новых целевых установок и интересов предприятия и его работников.

Быстрые *изменения внешней среды* отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими *интеграционными процессами*. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы. Коммерческие фирмы наряду с группами, за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия, участвуя в приватизации, инвестиционных конкурсах, активно проводя скупку акций привлекательных предприятий. Названия таких фирм и групп у всех на слуху, это «ЛогоВаз», промышленные группы банков «Менател», «Российский кредит» и т. д. Видимо, центральная задача теперь будет состоять в том, чтобы от нынешнего состояния интеграции перейти к устойчивому и эффективному развитию интеграционных процессов, что невозможно без решения проблем стратегического менеджмента.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс *глобализации бизнеса*, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм — *Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal* и множества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Простотой натищу товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т. е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Таким образом, у директоров бывших государственных предприятий и руководителей новых компаний растет понимание важности формирования долговременных целей и планирования развития в долгосрочной перспективе. Дело осложняется тем, что многие российские предприятия оказались в своего рода информационном вакууме. С одной стороны, обилие неупорядоченной внешней информации, с другой — отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направлений развития. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них пока срав-

нительно мало, так как на практике они не стали общепринятыми методами плановой работы. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом.

1.2. 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, наконец, 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.

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т. д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. 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. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

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 обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Стержневая идея метода — составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тен-

дений развития фирмы. Главный показатель — прогноз сбыта — базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

Этот подход, более известный у нас как *метод «планирования от достигнутого»*, широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

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. Выше же руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего экономического развития. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

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. Таким образом, стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действительно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии — это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

На наш взгляд, отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

- информационное наполнение — в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета, которые вынуждают принимать *стратегические решения вне циклов планирования*, т. е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);
- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная — реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;
- в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т. е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Часто стратегическое управление называют *рыночным стратегическим управлением (strategic market management)*. Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Фирма, реализующая стратегическое управление, должна иметь *внешнюю ориентацию* (на потребителей, конкурентов, рынок и др.). Это так называемый маркетинговый, или рыночный, подход к организации управления в отличие от производственного подхода, ориентированного на внутренние возможности производства.

Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

- для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;
- изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне.

Эволюция систем общефирменного управления показана в табл. 1.1, составленной по данным И. Ансоффа [1, с. 46, 48].

Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения И. Ансофф дает следующую классификацию систем управления.

1. Управление на основе *контроля исполнения* (постфактум).
2. Управление на основе *экстраполяции*, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
3. Управление на основе *предвидения изменений*. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.
4. Управление на основе *гибких экстренных решений*, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Сравнительные характеристики систем управления

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются — экстраполяция	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленные реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрые реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность/реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	с 1900 г	с 1950-х гг.	с 1970-х гг	с 1990-х гг.

Таким образом, эволюцию систем управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

1.3. 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 ме-

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.

Особенности стратегических решений

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- инновационны по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение). Такие решения должны быть открытыми и понятными сотрудникам, что может быть реализовано на основе использования внутреннего маркетинга;

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее;

- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;

- направлены в будущее и являются, следовательно, неопределенными по своей природе;
- требуют знаний — результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;
- субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Скажем, решение руководителей предприятия выйти на новые рынки относится к числу стратегических решений и обладает всеми признаками им особенностями: оно направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); у этого решения достаточно высок риск; успех в его реализации во многом будет зависеть от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов. Вместе с тем объективно оценить целесообразность данного решения до его реализации не представляется возможным.

Некоторые авторы считают, что стратегические решения существовали всегда и что им присуща следующая характерная особенность: принятие стратегических решений осуществляется путем выбора из дискретного множества известных вариантов⁴. Такая позиция является следствием производственного подхода. Следуя ему, можно признать наличие в доперестроечных условиях стратегических решений по обновлению продукции, покупке нового оборудования, изменению структуры управления, но такие решения имели внутреннюю целевую направленность: увеличение производительности труда, совершенствование управления и т. д. Именно поэтому они и выби- рались из дискретного множества известных вариантов.

Стратегический менеджмент основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе. Определение множества стратегических альтернатив является в этом случае непременной задачей. Этим самым мы хотим подчеркнуть следующую особенность российского управления: *менеджеры могут признавать необходимость разработки стратегии, но сохраняя производственный менталитет и внутреннюю ориентацию управления.* Такая противоречивость развития менеджмента присуща переходной экономике и объясняется одновременностью процессов перехода к рынку, развития стратегического менеджмента и смены психологических установок.

Стратегический менеджмент подвергается постоянной критике. Основные критические аргументы сводятся к тому, что внешняя среда

⁴ Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность — М.: Экономика, 1997. С. 93

меняется слишком быстро и предприятие зачастую не имеет необходимой информации для адекватного прогнозирования и принятия стратегических решений. Кроме того, высказываются опасения, что менеджеры не всегда могут комплексно оценить возникающие ситуации, а навязывание формальных методов планирования может погубить творческие идеи, причем наличие стратегического плана не является гарантией успеха предприятия на рынке. Отвечая на критические замечания в адрес формальных методов стратегического планирования, Жан-Жак Ламбен пишет, что «в идеале аналитик должен располагать всеми данными, относящимися к отрасли, тенденциям рынка, намерениям конкурентов, долям рынка, рождающимся технологическим новшествам и т. д. Очевидно, что, несмотря на значительный прогресс в сфере экономической информации, реальность часто далека от этого идеала. Тем не менее углубленное рассмотрение конкретных ситуаций часто обнаруживает, что главные проблемы связаны скорее с избытком данных и с поверхностным анализом имеющейся информации»⁵.

На практике менеджеры многих предприятий действуют довольно успешно на основании интуитивной стратегии, которая заменяет им формальное планирование. Однако обширное исследование Б. Хендерсона (Henderson) из Бостонской консультационной группы свидетельствует, что интуитивная стратегия не может быть успешной в том случае, когда:

- 1) увеличиваются размеры корпорации;
- 2) разрастается аппарат управления;
- 3) существенно изменяется внешняя среда.

Возрастание коммерческих рисков вынуждает менеджеров обращаться к стратегическому управлению как средству сохранения конкурентоспособности предприятия в динамичной внешней среде. В целом можно сказать, что эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;
- облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;
- обеспечивает координацию и коммуникации, как по горизонтали, так и по вертикали;
- помогает справиться с изменениями и провести изменения;
- дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;
- помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

⁵ Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг СПб.: Наука, 1996. С. 550.

Обзоры показывают, что большинство предприятий имеют тенденцию придерживаться определенной стратегической ориентации в течение 15—20 лет, прежде чем они предпринимают существенные изменения в направлении развития. Обычно необходим некоторый шок, для того чтобы у менеджмента появилась серьезная мотивация для пересмотра позиций предприятия. Стимулировать стратегические изменения могут, например, такие события:

- ♦ смена руководства предприятия;
- ♦ вмешательство внешних организаций. В российских условиях чаще всего такой организацией является не банк, как это бывает за рубежом, а налоговая инспекция и управление по делам о несостоятельности и банкротстве, которые вынуждают предприятие разрабатывать антикризисную программу;
- ♦ угроза смены владельца или поглощения предприятия;
- ♦ осознание менеджерами необходимости «прорыва» в процессе функционирования предприятия в случае, если это предприятие не выходит на ожидаемые результаты (допустим, уменьшаются объем продаж и доходы).

Где допущена ошибка? Почему? Такие вопросы стимулируют высших менеджеров пересмотреть текущую позицию предприятия и инициировать стратегические изменения. Вообще понимание роли высших менеджеров особенно важно при изучении стратегического управления. Т. Питерс (Peters) и Р. Уотермен (Waterman) в своей книге «В поисках эффективного управления» отмечают, что практически с любой выдающейся компанией ассоциируется сильный лидер, роль которого в становлении компании огромна. Такой лидер должен обладать ясным пониманием миссии компании, внушать уважение, быть наделенным магнетизмом, чтобы заражать своей энергией всю компанию.

Г. Минцберг (Mintzberg), проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1. *Предпринимательский образ действий.* Стратегия формулируется одной сильной личностью. Делается акцент на возможностях, существующие проблемы вторичны. Направления стратегического развития определяются собственным видением основателя компании, доминирующая цель — рост компании. Ярким примером такого типа является компания *Microsoft*, которая отражает видение процесса развития индустрии персональных компьютеров, присущее основателю компании Биллу Гейтсу.

2. *Адаптивный образ действий или обучение посредством опыта.* Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Стратегия вылепливается, она фрагментарна; движение вперед пошаговое; обеспечива-

ется небольшой, но предсказуемый ежегодный доход. Процесс разработки стратегии может быть спонтанным или управляемым. Стратегии могут вырастать из динамизма предприятия, затрагивая большое число людей, которые могут наполнить новым смыслом, изменить поведение предприятия в целом. Такой образ действий типичен для многих крупных корпораций.

3. *Плановый образ действий.* Стратегическое управление состоит как в активном поиске новых возможностей, так и в оперативном решении существующих проблем. В процессе принятия стратегических решений используется системный, комплексный анализ. Этот подход рассматривает стратегию как процесс планирования, однако исходя из того, что за установлением стратегии последует ее реализация. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения или реализацию портфельной стратегии [2, с. 191].

Отметим, что высшие менеджеры часто имеют дело с *парадоксом стратегического управления*. С одной стороны, обязанность высших менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить эффективность функционирования предприятия и получение ожидаемой прибыли. С другой стороны, они должны быть способны осуществить быстрый маневр под воздействием внешних угроз и возможностей. К сожалению, многие руководители, преуспевшие в обеспечении эффективного функционирования предприятия, оказываются более пассивными и менее подготовленными к изменениям внешней среды. Напротив, руководители, достигшие гибкости и адаптивности своих фирм к внешней среде, не гарантируют выживание фирмы в конкурентной борьбе, если они игнорируют проблемы функционирования. Для успешного руководства эти два аспекта должны быть сбалансированы.

В целом исследования показывают, что стратегическое планирование может улучшить конкурентную позицию предприятия, а также обеспечить долговременную прибыль. Для того чтобы быть эффективным, стратегическое планирование не обязательно должно быть формализованным процессом. Например, мелкие компании могут осуществлять планирование не формально и не регулярно.

Вопросы и задания

1. Рассмотрите основные этапы развития процесса планирования в корпорациях.
2. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования?
3. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?

4. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

5. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?

6. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

7. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
- Охарактеризуйте производственный процесс.
- Какой преобладающий тип структуры управления?
- Оцените другие возможные параметры.

8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия — понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих» [1, с. 69]. Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Рекомендуемая литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. Гл. 1.2, 2.1.
2. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
3. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982. Гл. 6.
4. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997.
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М., 1990. Гл. 17.
6. *Маркова В. Д., Кравченко Н. А.* Бизнес-планирование. — Новосибирск: Экор, 1994. Ч. 1.
7. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. Гл. 9—10.
8. Основы предпринимательской деятельности/Под ред. В. М. Власовой. — М., 1994. Гл. 20.
9. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М., 1986.
10. *Стерлин А., Тулин И.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990.

ГЛАВА 2

ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия

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 (Chandler) 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. Первая стадия представляет собой образец предпринимателя, который основывает фирму для реализации какой-то идеи (товара или услуги). На этой стадии фирма имеет структуру, позволяющую предпринимателю непосредственно управлять деятельностью каждого служащего, принимать все важные решения и находиться в курсе всех событий в организации. Фирма на первой стадии, таким образом, характеризуется неформальной структурой, планирование обычно носит краткосрочный и реактивный

характер. Сильная сторона предприятия заключается в его гибкости и динамичности, а его наиболее слабым местом является то, что в этом случае предприниматель несет полную ответственность, как за выбор стратегии, так и за реализацию отдельных оперативных задач. В результате по мере роста предприятия развивается так называемый *кризис руководства* (предприниматель не справляется со всем комплексом типичных функций менеджмента). Предприятие должно разрешить данный кризис, прежде чем оно сможет войти во вторую стадию структурного развития.

Вторая стадия: функциональная структура. На второй стадии предприниматель заменяется или дополняется группой управляющих, имеющих функциональную специализацию: НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал. Переход к этой фазе требует существенных изменений стиля управления высшего руководителя предприятия, особенно если он является основателем фирмы. Если этого не произойдет, то привлечение дополнительных специалистов может не принести существенной пользы предприятию. Сконцентрировавшись в одной привлекательной отрасли, предприятие, находящееся во второй фазе развития, может функционировать очень успешно. Однако при переходе на новые виды продукции других отраслей преимущества функциональной структуры могут быть утрачены. В том числе может развиваться *кризис автономии*, при котором людям, управляющим этими новыми производственными линиями (новыми видами бизнеса), требуется больше свободы в принятии решений, чем они имеют в рамках сложившейся функциональной структуры.

Третья стадия: филиальная (дивизиональная) структура. Предприятие на третьей стадии развития фокусирует внимание на управлении различными производственными линиями в нескольких отраслях (различными видами бизнеса). Такие предприятия растут, диверсифицируя выпуск продукции и расширяя географию своей деятельности. Эти предприятия развиваются в направлении к филиальной структуре с центральным штабом и децентрализованными оперативными подразделениями, причём каждое подразделение, или единица бизнеса, является функционально организованной компанией во второй стадии развития. Таким образом, различные единицы бизнеса можно рассматривать как самостоятельные производственно-коммерческие подразделения, объединяющие все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции и позволяющие руководителям развивать навыки работы на конкретном рынке.

Компанией *General Electric* в 1971 г. был разработан успешный метод структуризации крупной корпорации как вариант филиальной структуры. К этому времени *General Electric* превратилась из компании, выпускавшей электродвигатели, в широко диверсифицированную компанию, ведущую хозяйственные операции в 32 отраслях промышленности. С расширением

хозяйственных операций, ростом размеров фирмы, интернационализацией ее деятельности возросла нагрузка на систему управления компанией в целом. Столкнувшись с этим, *General Electric* пошла на радикальную реорганизацию, разделив все виды бизнеса фирмы на несколько десятков бизнес-единиц, которые могут действовать как независимые хозяйственные организации, обслуживающие отдельные сегменты товарного рынка. Такие самостоятельные хозяйственные подразделения компании получили название стратегических единиц бизнеса.

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Как показал опыт 1970—80-х годов, концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому может рассматриваться как *важный элемент стратегического менеджмента*.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция *сегментации рынка*. **Сегмент** — это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками. Чаще всего выделяют сегменты рынка, ориентированные на определенные группы покупателей. Процесс рыночной сегментации предусматривает определение критериев, на основании которых рынок разбивается на сегменты. Задача выделения сегментов трудна, так как существует множество путей деления рынка. Чаще всего в качестве критериев сегментации выделяют:

- ♦ географические критерии (мировой рынок, российский, местный);
- ♦ социально-демографические критерии (пол, возраст, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и т. д.);
- ♦ поведенческие (образ жизни, специфические занятия — садоводы, автолюбители, туристы и т. д.).

Рынок можно сегментировать по размеру, форме собственности, отраслям деятельности предприятий-потребителей. Для проведения успешной сегментации рынка необходимо знать и понимать правила рынка и поведения его субъектов:

- потребители (мотивы их поведения, основные требования и предпочтения);
- конкуренты (их стратегия, продукция, рыночные действия).

Необходимо также знать возможности собственного продукта.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, однако фирмой *General Electric* был сформулирован ряд *критериев* их выделения:

1. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.

2. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.

3. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибыли и убытков.

Стратегические единицы бизнеса были призваны стать центральным звеном как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Для этого они наделялись правом распоряжения всеми необходимыми для этого ресурсами.

При организации большой корпорации на филиальной основе вокруг стратегических единиц бизнеса для высшего руководства фирмы могут возникнуть новые проблемы управления. Нередко в этом случае добавляется дополнительный уровень управления — управляющие группы, которые отвечают за управление несколькими схожими стратегическими единицами бизнеса. Аналитические обзоры показывают, что приблизительно 70% корпораций из списка Fortune-500 объединяют филиалы вокруг управляющих группами. Наиболее существенной слабой стороной предприятий с филиальной структурой является их сравнительная негибкость, связанная с громоздкой, многоступенчатой организационной структурой этих предприятий. *General Electric, Du Pont, General Motors* представляют собой примеры таких компаний. Что касается отечественных производителей, то практически любое крупное предприятие состоит из ряда хозяйственных подразделений, которые реализуют свою продукцию разным потребителям.

Так, завод низковольтной аппаратуры производит охотничьи патроны и миксеры. Следовательно, можно выделить одно хозяйственное подразделение, связанное с выпуском патронов, и другое — с производством бытовой техники. Эти подразделения продают свою продукцию разным потребителям, действуют на разных рынках, могут иметь разные стратегии.

В настоящее время в России бывшие государственные предприятия и новые компании в большинстве своем построены по функциональному принципу. Учитывая то, что многие предприятия являются широко диверсифицированными и на ряде из них осуществляется конверсия, переход к структурам, построенным по принципу бизнес-единиц, является для них актуальной задачей. Нельзя разработать хорошую, четкую стратегию для подразделений, виды деятельности которых не соотносятся друг с другом. Рынок слишком сложен для того, чтобы его мог понять один человек. Невозможно решать вопросы в совершенно различных областях и осваивать весь спектр навыков, необходимых для успеха на рынке. Для сохранения конкурентоспособности предприятия организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сконцентрирована на конкретной продукции и на конкретном конечном потребителе.

Все большее число современных исследователей приходят к выводу, что следующая стадия в развитии организационных структур управления — это сетевая структура. *Сетевыми структурами называют «оболочечные» или «пустотелые» фирмы, в которых часть биз-*

нес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. На чем основана данная гипотеза? Глобальные сети типа Internet снижают время на переговоры и транзакционные издержки, следовательно, купить бывает выгоднее, чем произвести какой-либо товар. Большую роль играют также электронные рынки, позволяющие анализировать, получать и оплачивать разнообразные коммерческие предложения, т. е. долгосрочные и другие контракты заменяют необходимость сосредоточить все функции внутри компании. В чистом виде «оболочечная» фирма представляет собой управляющую организацию, которая нанимает небольшое число менеджеров, координирующих по компьютерной сети как работу дочерних компаний, так и независимых организаций, при этом различные функции бизнеса не могут быть рассеяны по всему свету.

Так, мировой лидер в производстве спортивной обуви — фирма *Nike Inc* с момента создания в 1964 г. передавала производственные функции подрядчикам из развивающихся стран. Сегодня *Nike* рассматривает себя как организацию, занимающуюся разработкой и маркетингом продукции и связанную контрактами с производителями по всему миру.

Аналогичную структуру организации имеет российская обувная фирма *City Sign*. Дизайнерская разработка покупается в Италии, поскольку данная страна является признанным мировым лидером в разработке модной обуви. Далее, на ее основе создается и испытывается на рынке (тестируется) собственная коллекция обуви. Заказы на изготовление данной обуви размещаются на небольших фабриках, например в Бразилии или Португалии, после чего партия товара сбывается в России через собственную дилерскую сеть под торговой маркой *City Sign*. Выбор очередной фабрики-изготовителя определяется изменениями спроса (качественную обувь лучше заказывать в Германии, кожаную плетеную — в Бразилии). Такой способ ведения бизнеса является взаимовыгодным: для *City Sign* — это возможность быстро адаптироваться к изменениям структуры спроса, для мелких зарубежных производителей — выгодные заказы.

Разновидностью сетевых структур является франчайзинговая система продажи товаров под торговой маркой «Довгань». Фирма «Довгань» сама ничего не производит, но она организовала сбыт продукции под своей торговой маркой.

Таким образом, сетевая структура предполагает групповое ведение бизнеса, обеспечивающее гибкость и адаптивность к изменениям спроса, правилам международной торговли и конкуренции. Многие экономисты считают, что «оболочечные» фирмы станут типичной формой организации бизнеса в ряде отраслей промышленности (производство потребительских товаров, некоторые высокотехнологичные отрасли и др.).

В заключение отметим, что степень централизации управления является одним из структурных ключевых решений: если функциональная структура соответствует полностью централизованному управлению, то степень децентрализации при структуре, основанной на стра-

тегических единицах бизнеса, определяется каждым предприятием самостоятельно.

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

2.2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная

Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, как правило, три уровня стратегических решений (рис. 2.1):

- 1) корпоративный,
- 2) деловой,
- 3) функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Исторически бизнес сначала был однопродуктовым, затем наступила эра диверсификации производства, связанной с управлением крупными многопродуктовыми предприятиями. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц *на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе*. Скажем, для новой продукции формируется целевая программа ее продвижения на рынок, и она финансируется из общего бюджета предприятия. Роль критерия самоокупаемости бизнес-единицы (продукта) при этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается ее

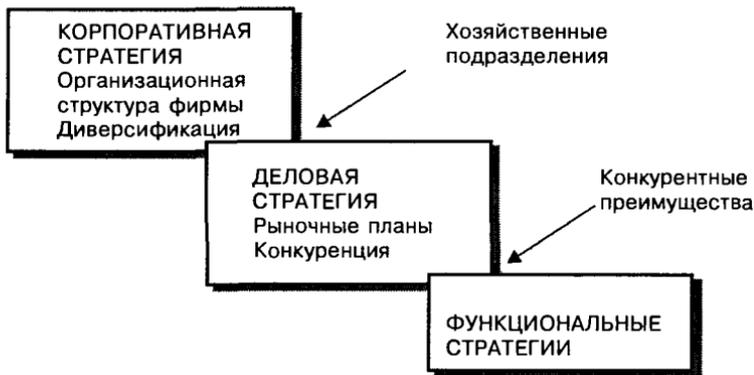


Рис. 2.1. Три уровня стратегических решений

убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиций долгосрочной цели (например, завоевания рынка). Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно.

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. Поэтому такую стратегию называют еще *стратегией конкуренции*. Очевидно, что бизнес-стратегия для миксеров будет отличаться от стратегии для других товаров. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

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 распределение ресурсов отдела (службы), 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. Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

В качестве примера рассмотрим возможные стратегические альтернативы, касающиеся параметров производственной функции.

А. Производственные мощности

1. Создать новое производство.
2. Оставить все без изменения.
3. Реконструировать существующее производство.
4. Увеличить/уменьшить численность рабочих.
5. Повысить коэффициент сменности.
6. Создать централизованную систему обслуживания производственного оборудования.

Б. Материалы и комплектующие изделия

1. Уменьшить запасы сырья, материалов, незавершенного производства.
2. Обеспечить доступ к новым внутренним/внешним источникам сырья.
3. Рассмотреть возможности использования материалов-заменителей.
4. Принять решение о том, будет ли система снабжения централизованной или децентрализованной.

В. Качество

1. Развивать бригадный подход.
2. Заняться автоматизацией и роботизацией производства.
3. Попытаться применить принципы японской системы управления качеством.

По мнению Б. Карлофа (Karlof), «независимое формирование функциональных стратегий — неподнятая целина менеджмента, где, возможно, скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя внимание функциональной стратегии, можно более результативно воздействовать как на величину вклада функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование данного подразделения»¹.

Три уровня стратегий образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных стратегий (рис. 2.2). Иногда дополнительно выделяют еще один уровень стратегических решений — уровень *операционных стратегий*, но мы считаем, что это слишком дробное деление. Сравнительная характеристика стратегических решений разного уровня приведена в табл. 2.1.

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т. е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование *«сверху вниз»*, при ко-

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия — М.: Экономика, 1991. С. 83.

Таблица 2.1

Сравнительная характеристика стратегических решений

Характеристики	Уровни стратегии		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая

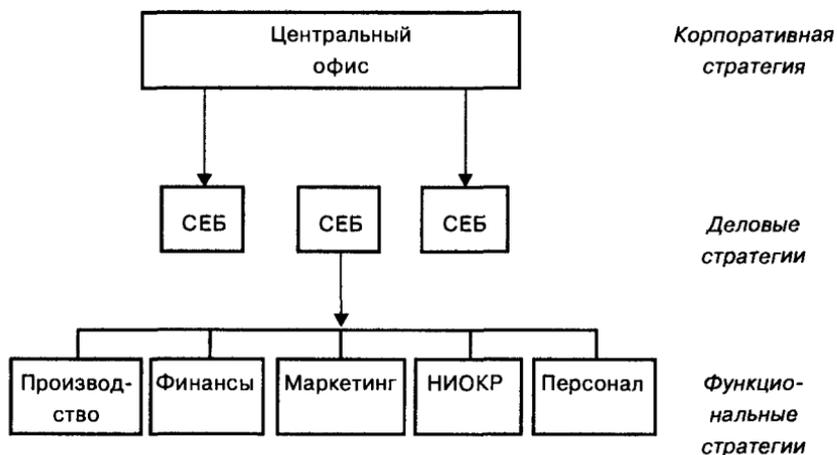


Рис. 2.2. Иерархическая структура стратегий

тором 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. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

2.3. Основные этапы стратегического менеджмента

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения (рис. 2.3).

На этапе стратегического *анализа* высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами. **Стратегические факторы** — это

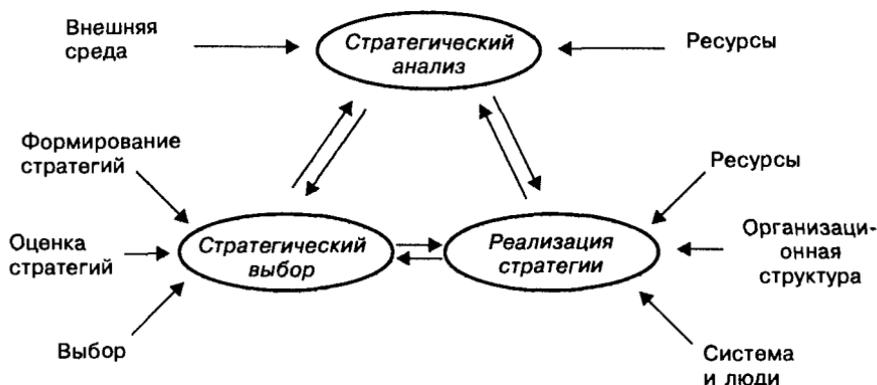


Рис. 2.3. Этапы стратегического менеджмента

направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов — выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый *SWOT-анализ*). Хорошо проведенный управленческий анализ (или бизнес-диагностика деятельности предприятия), дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии предприятия. Вместе с тем стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает предприятие, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон предприятия является отличительной чертой стратегического управления. Следующая важная особенность стратегического менеджмента — его ориентация на будущее, поэтому необходимо четко определить ориентиры развития: к чему стремиться, какие цели ставить. Для этого на основании оценки стратегических факторов определяются корпоративная миссия и долгосрочные цели предприятия.

Итак, эффективная стратегия предприятия должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

- правильно выбранные долгосрочные цели;
- глубокое понимание конкурентного окружения;
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия.

Второй этап стратегического менеджмента — формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка и *выбор* лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Следует отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития предприятия представляет самостоятельную ценность для управления, поскольку позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен побуждать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для предприятия это может привести. Разработка сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений повышают гибкость предприятия. Причем «этот эффект проявляется даже тогда, когда план не выполнен в связи с тем, что некоторые гипотезы, положенные в основу сценария, не материализовались»².

² Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. — СПб., 1996 С 550.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента перемещается на процесс ее *реализации*. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии может быть итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия может меняться, поэтому необходим мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов.

Таким образом, *формирование стратегии развития предприятия является итеративным процессом*, который можно представить с помощью модели, приведенной на рис. 2.4.

Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это — комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

Система стратегического менеджмента, как ранее показано, может помочь руководителям:

- предвидеть тенденции развития бизнеса;
- отслеживать и понимать влияние внешнего окружения;
- делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

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.

2.4. Миссия и цели предприятия

Важными базисными элементами стратегического менеджмента являются корпоративная миссия и корпоративные цели. В принципе возможны два подхода к установлению целей предприятия. Суть первого подхода достаточно проста и хорошо известна российским специалистам по управлению: установить цели, исходя из достигнутого

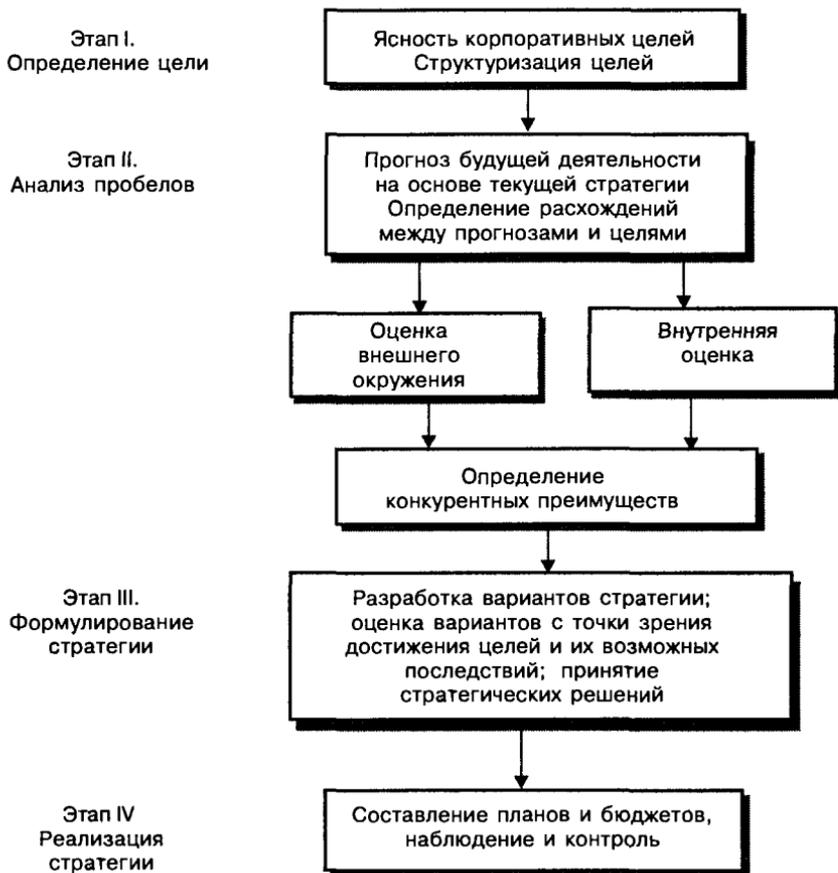


Рис. 2.4. Модель процесса стратегического менеджмента

уровня, добавляя, скажем, 2–3% к цифрам прошлого года. Это так называемый метод «планирования от достигнутого».

Второй подход к установлению корпоративных целей значительно сложнее, он предполагает разбиение процесса определения целей на ряд последовательных шагов:

1. Определение миссии (философии) бизнеса.
2. Установление долгосрочных общих целей на плановый период.
3. Определение конкретных целей (задач).

Считается, что основное достоинство такого пошагового подхода заключается в том, что он заставляет менеджеров и специалистов предприятия осмыслить, что они желают достичь и каким именно образом.

Миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»

Для иллюстрации понятия миссии можно сравнить два подхода к бизнесу: открыть парикмахерскую или салон красоты для женщин. Второй подход исходит из потребительских нужд и рассматривает бизнес более широко, с перспективой роста: сегодня — только прически, завтра — макияж, лечебные процедуры и т. д. Миссию бизнеса можно в этом случае определить, например, так: «Мы делаем женщин красивыми».

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать следующие аспекты:

- 1) круг удовлетворяемых потребностей;
- 2) характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;
- 3) перспективы роста бизнеса.

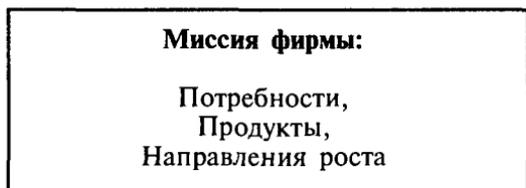


Рис. 2.5. Миссия фирмы

Обзоры показывают, что 60—75% североамериканских компаний имеют четко сформулированную миссию. Руководители многих новых российских компаний также определяют миссию своего бизнеса. Приведем примеры формулировок миссии фирмы.

Компания *Matsucita* так формулирует свою миссию: *Matsucita* желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами». В данной формулировке нашли отражение все три вышеназванных аспекта. Миссия фирмы *Xerox* прекрасно демонстрирует перспективы роста бизнеса — «От копировальной техники к офису будущего». Другие примеры миссий:

«Два века традиций — гарантия качества» (Фольгопрокатный завод, Санкт-Петербург).

«Мы экономим ваше время и деньги» (Инкомбанк).

«Стихии не подвластен» (Онэксимбанк).

«Мы работаем на рынке весоизмерительного оборудования» («Тенро», г. Кемерово).

«На шаг впереди спроса» (Камышинский ХБК, Волгоградская область).

«Мы не просто продаем технику. Наша главная задача — предложить решение проблем для вашего бизнеса» («Лаикс», г. Новосибирск).

При анализе и обсуждении перспектив развития предприятия, его стратегии дискуссии по поводу миссии фирмы имеют большое значение, так как помогают менеджерам и другим работникам получить более широкую панораму бизнеса, позволяют взглянуть на деятельность предприятия «с высоты птичьего полета», без чего долгосрочная конкуренция немыслима. Миссия бизнеса имеет огромное значение для коммуникации внутри предприятия (позволяет сотрудникам фирмы лучше понять ее деятельность, а руководителям — иметь долгосрочные ориентиры) и вне его (способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков). В этом состоит двойное предназначение миссии — указать персоналу, потребителям, акционерам определенное и понятное направление роста предприятия. Выбор узкой миссии, учитывающей перспективы производства и сбыта товара, может ограничить горизонт бизнеса, привести к тому, что возможности бизнеса будут упущены.

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 цели³.

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.

³ Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы — М., 1997. С. 85.

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 о ненападении ущерба 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.

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки (контроля) хода работ.

2. Конкретный горизонт планирования представляет другую характеристику эффективных целей. Следует не только определить, что предприятие хочет осуществить, но также когда должны быть достигнуты результаты. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет), краткосрочные цели (обычно в пределах года). Долгосрочные цели имеют обычно весьма широкие рамки, но чем более узкий горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

3. Цель должна быть достижимой. Установление целей, переоценивающих возможности предприятия, может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

4. Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Это обеспечивает реализуемость целей.

5. Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, т. е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить дости-

жению другой. Неучет этого фактора ведет к возникновению конфликтов между подразделениями.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвигание недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе перестройки цель — «сохранение трудового коллектива» — привела к снижению мотивации труда⁴.

Проведенная работа по выявлению сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ позволит получить ясное представление о том, что предприятие может достигнуть, и установить конкретные цели (задачи). Как правило, это два-три показателя по тем сферам, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем существует мнение, что такие цели должны быть установлены по каждому виду деятельности, который фирма считает для себя важным и выполнение которого она хочет отслеживать.

Например, конкретные цели могут быть такими:

- маркетинг — каждый год предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10%;
- финансы — увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года;
- кадры — ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Могут быть установлены конкретные цели относительно уровня производительности труда, использования производственных мощностей, воздействия на окружающую среду, относительно конкурентов и т. д. Следует подчеркнуть, что конкретные цели являются значимой частью процесса стратегического управления, выступая в роли показателей реализации стратегии, оценки ее эффективности. Однако это возможно только в том случае, когда высшее руководство фирмы (менеджеры и/или владельцы предприятия) правильно формулирует цели, информирует персонал об этих целях и стимулирует их реализацию всеми сотрудниками предприятия.

Важным этапом разработки стратегии предприятия является анализ разрывов между намеченными целями и реальными возможностями, или *анализ пробелов* (разрывов) (рис. 2.6), и определение путей их устранения⁵.

Основные шаги анализа пробелов:

- определение основного интереса предприятия с позиций достижения его долгосрочных целей, например увеличения доли рынка;
- выяснение реальных возможностей предприятия в настоящее время, через 3 года, через 5 лет;
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия, скажем, увеличение доли рынка каждый год на 1%;

⁴ Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО, 1996, № 6. С. 96.

⁵ Алексеева М. М. Указ. соч. С. 93.

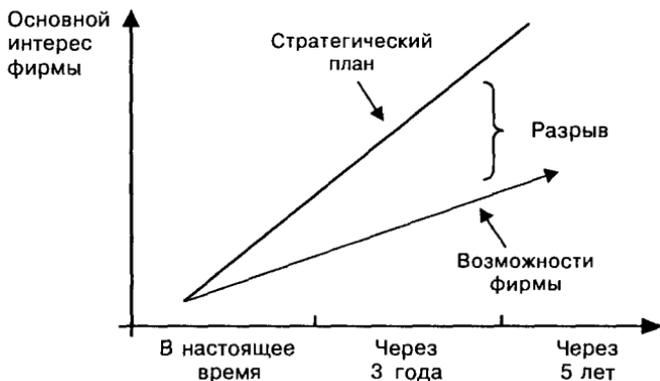


Рис. 2.6. Схема анализа пробелов

- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением предприятия;
- разработка способов преодоления выявленных разрывов или уменьшение конкретных показателей.

Следует отметить, что цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

Определение миссии и целей ведет далее к определению стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации предприятием своей миссии и целей, а политика, которая вытекает из стратегии, определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений. Обратная связь в системе стратегического управления обеспечивается путем контроля деятельности предприятия, оценки результатов и корректировки программ, бюджетов, процедур стратегического управления.

Вопросы и задания

1. Определите понятие «оболочечной» фирмы. Назовите сильные и слабые стороны «оболочечных» фирм.
2. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия (можно воспользоваться газетным, журнальным материалом) и выделите самостоятельные сферы деятельности, для которых могут быть разработаны деловые стратегии.
3. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны для рассматриваемого предприятия?
4. Сколько уровней стратегических решений можно выделить на многопрофильных/многопродуктовых предприятиях?
5. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?
6. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий.

7. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?

8. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.

9. Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности:

<i>Сфера деятельности</i>	<i>Производственный подход</i>	<i>Маркетинговый подход</i>
Парикмахерская волос и другие услуги	Стрижка, укладка красивыми	Мы делаем женщин
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

Рекомендуемая литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. Гл. 1.2, 2.1.
2. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. Гл. 3.
3. *Аникеев С. Н.* Методика разработки плана маркетинга. — М.: Информ-Студио, 1996.
4. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. Гл. 5.
5. *Грачев М. В., Соболевская А. А., Кузин Д. В., Стерлин А. Р.* Капиталистическое управление: уроки 80-х. — М.: Экономика, 1991.
6. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
7. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982. Гл. 5—6.
8. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. Гл. 17.
9. *Маркова В. Д., Кравченко Н. А.* Бизнес-планирование. — Новосибирск: Экзор, 1994. Части 1—3.
10. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. Гл. 9—10.
11. Основы предпринимательской деятельности/Под ред. В. М. Власовой. — М., 1994. Гл. 20.
12. Реструктурирование предприятия: рациональная система бизнес-единиц/ Серия «Искусство управления приватизированным предприятием». Фирма Маккинси. — М.: Дело, 1996.
13. *Стерлин А., Тулин И.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990. Гл. 3.
14. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство. — М., 1992. Выпуск 2, гл. 5.
15. Экономическая стратегия фирмы/Под ред. А. П. Градова. — СПб., 1995. Гл. 1—2, 5.

ГЛАВА 3

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

3.1. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, 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 так называемого *SWOT-анализа*¹. Вторая часть SWOT-анализа, связанная с выявлением сильных и слабых сторон предприятия, рассматривается в следующей главе.

Возможности — это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Это, например, снижение налогов или возможности использования векселей для ускорения оборота средств, уменьшения неплатежей, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение или, наоборот, повышение таможенных барьеров и т. д. Задача анализа заключается в том, чтобы

¹ SWOT — по начальным буквам английских слов *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), *threats* (угрозы).

выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия.

Угрозы — это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли. Это снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т. д.

Влияние внешней среды на деятельность предприятия зависит от результатов анализа и его последствий: после анализа будут приняты необходимые стратегические решения или предприятие ограничится только наблюдением за этой областью. На этом этапе существует серьезная опасность чересчур увлечься сбором информации при отсутствии четко сформулированных целей анализа, т. е. проведение анализа ради анализа. Обычно границы сбора информации определяются поставленными перед анализом целями, которые могут быть широкими либо более узкими. Конечной целью внешнего анализа является формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии. Эти решения должны быть ориентированы на использование возможностей и защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды. Более узкие цели анализа связаны с формированием и оценкой инвестиционных решений (где вести конкуренцию?), а также развитием конкурентных преимуществ (как вести конкуренцию?).

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей (рис. 3.1):

- макросреда (или отдаленное окружение);
- микросреда (отраслевое или ближнее окружение).

Еще сравнительно недавно в отраслевом окружении обычно рассматривались поставщики сырья, покупатели продукции предприятия, конкуренты и торговые посредники. Однако по мере развития стратегического маркетинга, который ориентирован не только на исследование потребителей и конкурентов, а на все *заинтересованные группы (stakeholders)*, состав отраслевого окружения расширился. Считается, что *микросреда* включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия. Это акционеры, поставщики, местные организации, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.



Рис. 3.1. Окружение бизнеса

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то, чтобы не увязнуть в анализе, рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия. Считается, что полезно рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название *PEST-анализ*² (рис. 2.2, табл. 3.1). Хотя, безусловно, на деятельность предприятия могут оказывать влияние и другие специфические факторы макросреды. Так, природная среда воздействует на деятельность сельскохозяйственных предприятий, на предприятия строительной индустрии.

² PEST — по первым буквам английских слов *political-legal* (политико-правовые), *economic* (экономические), *sociocultural* (социокультурные), *technological forces* (технологические факторы).

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Для анализа и прогноза развития макросреды используются разнообразные методы: прогнозирование отдельных тенденций и событий,

Таблица 3.1.

<p><i>Политико-правовые факторы:</i> правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)</p>	<p><i>Экономические факторы:</i> тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика</p>
<p><i>Социокультурные факторы:</i> демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей</p>	<p><i>Технологические факторы:</i> затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей)</p>

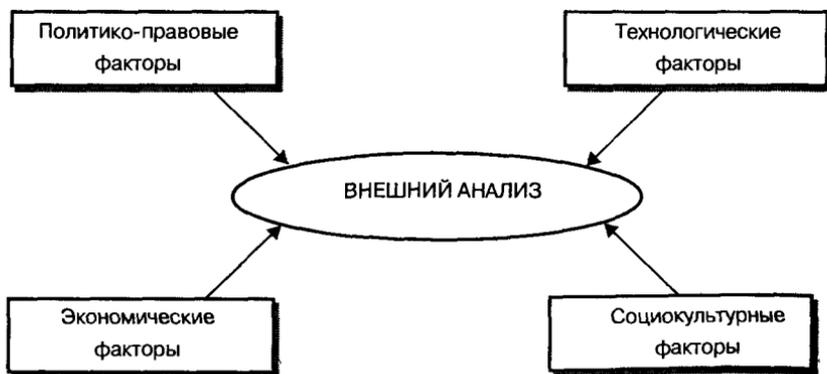


Рис. 3.2. Основные направления анализа факторов макросреды

сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, широко используются экспертные методы. К сожалению, указанные методы пока не получили в российской практике широкого распространения по разным причинам, в том числе из-за отсутствия надежной информационной базы.

Большое число заинтересованных в деятельности предприятия групп создает сложности в управлении, связанные с тем, что каждая группа использует собственные критерии оценки функционирования предприятия, оценивает деятельность управляющих с точки зрения своих интересов (табл. 3.2). В той степени, в которой заинтересованная группа не удовлетворена результатами работы предприятия, она будет оказывать давление на него с целью изменения ситуации. С этим, собственно, и сталкиваются многие российские предприятия.

Противоречивость интересов различных групп необходимо учитывать при принятии любого стратегического решения. Интересы какой группы имеют приоритет? Результаты представительного исследования мнений управляющих западных компаний, которым предлагалось оценить важность каждой заинтересованной группы по семизначной шкале, показывают, что приоритет имеют покупатели (6,4 балла), работники (6,01) и владельцы крупных пакетов акций

Таблица 3.2

Критерии оценки деятельности предприятий со стороны заинтересованных групп

<i>Заинтересованные группы</i>	<i>Критерии оценки</i>
Покупатели	Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис
Акционеры	Рыночная стоимость ценных бумаг, дивиденды, предприятием, влияние на управление
Правительственные органы	Исполнение законов, уплата налогов, поддержка правительственных программ
Профсоюзы	Уровень заработной платы, стабильность занятости, условия труда и возможности профессионального роста
Кредиторы	Надежность, выполнение условий контрактов
Поставщики	Скорость (своевременность) исполнения платежей, стабильность заказов
Конкуренты	Скорость проникновения на отраслевые рынки, инновации, конкурентные преимущества
Общественность	Вклад в развитие общества через уплату налогов, благотворительность, создание рабочих мест, минимум негативного воздействия на природную среду

(5,3). В российских условиях можно предположить, что приоритет пока имеют руководители предприятий, а также владельцы контрольных пакетов акций. Несовпадение их интересов приводит к конфликтам, которые периодически обсуждаются в средствах массовой информации. Остальные группы заинтересованных лиц пока не имеют столь сильного влияния на принятие управленческих решений, как в западных фирмах. Однако для управления важно понимать, что при таком широком спектре интересов различных групп любое решение может вызвать неприятие или даже давление на компанию со стороны той или иной группы (групп). Скажем, принятие новой редакции Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 19 ноября 1992 г. усиливает возможности кредиторов в оказании давления на своих партнеров.

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary — EFAS) (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Форма EFAS (на примере корпорации *Maytag*)³

<i>Внешние стратегические факторы</i>	<i>Вес</i>	<i>Оценка</i>	<i>Взвешенная оценка</i>	<i>Комментарии</i>
<i>Возможности</i>				
Экономическая интеграция Европы	0,20	4	0,80	
Благоприятная демографическая ситуация	0,10	5	0,50	
Экономическое развитие Азии	0,05	1	0,05	
Восточноевропейские рынки	0,05	2	0,10	
Развитие сети суперсторов ⁴	0,10	2	0,20	
<i>Угрозы</i>				
Усиление государственного регулирования	0,10	4	0,40	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40	
Сильная глобальная позиция фирмы <i>Electrolux</i>	0,15	3	0,45	
Новая технология фирмы <i>Fuzzy</i>	0,05	1	0,05	
Предполагаемый спад	0,10	2	0,20	
Суммарная оценка	1,00		3,15	

³ Whellen T., Hunger D. Strategic Management & Business Policy — N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

⁴ Суперстор — универсам широкого профиля, розничный магазин с большой площадью торгового зала. — Прим. ред

Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия. Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

1. В первой колонке указываются 5—10 возможностей и такое же число угроз.

2. Каждому фактору приписывается весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице, что может быть обеспечено нормированием.

3. Затем дается оценка каждого фактора по 5-балльной шкале: «пять» — выдающийся, «четыре» — выше среднего, «три» — средний, «два» — ниже среднего, «единица» — незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор.

4. Определяются взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. В данном случае оценка 3,15 показывает, что реакция предприятия находится на среднем уровне.

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 компании *Lufthansa* практикуется ежемесячное заполнение всеми подразделениями специальной формы, в которой фиксируются замеченные сотрудниками факты, явления и тенденции внешней среды, которые, по их мнению, могут оказать влияние на деятельность компании. Такие формы, заполненные в разных регионах, в которых работает *Lufthansa*, стекаются в центральный офис, где на основе их анализа разрабатываются стратегические решения.

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 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.

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 (а следовательно, 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.

3.2. Анализ отрасли

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

При анализе и структуризации микросреды понятие «отрасль» может иметь несколько значений, например:

- совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Считается, что отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг. Это *хозяйственная отрасль*, необходимая для определения конкурентов;

- совокупность предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления. Это исторически сложившаяся *административная отрасль*.

Естественно, в процессе анализа наибольший интерес представляет хозяйственная отрасль, сложности определения границ которой связаны с тем, что может быть общее определение отрасли (автомоблестроение), а также определение через важные потребительские или иные сегменты (например, легковые автомобили).

Предложенная М. Портером (Porter) модель анализа конкуренции (рис. 3.3) описывает всех участников отраслевого рынка и может использоваться для анализа структуры отрасли. Из нее следует, что получаемая отраслью прибыль зависит от ряда факторов:

- ♦ от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;
- ♦ уровня конкуренции между соперничающими производителями;
- ♦ способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться.

Яркий пример из российской практики — производство электроэнергии. В условиях отсутствия товаров-заменителей и конкуренции предприятия, участвующие в производстве электроэнергии, практически диктуют рынку свои условия.

Основные показатели анализа отрасли

Обычно выделяют такие показатели:

- 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 (рис 3.3).

Знание размера отрасли важно для оценки инвестиций, определенной доли рынка конкурентов. Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли (табл. 3.4).

Но потенциал роста может оказаться призрачным: кажется, что спрос есть, но фактически денег у потребителей нет. Поэтому важно понимать условия развития рыночного потенциала отрасли, на который влияет множество факторов: экологические (противодействие строительству АЭС, скоростной дороги из Москвы в Санкт-Петербург), экономические (отсутствие средств в бюджете на поддержку российских военных заводов), политические (ускоренная приватизация предприятий, слабая защита российских товаропроизводителей от иностранной конкуренции) и т. д.



Рис. 3.3. Модель анализа конкуренции М. Портера

Отраслевой рост. Необходимо определить направления роста и *стадии жизненного цикла* отрасли и отдельных товарных рынков (растущие, зрелые отрасли, отрасли, переживающие спад). Под *жизненным циклом товара* в маркетинге понимается модель жизни товара на рынке, которая имеет несколько стадий: выход новинки на рынок, стадия роста, зрелости и спада. Аналогичная модель может быть использована при анализе развития отрасли. При этом стратегический интерес заключается не в анализе истории (хотя такой анализ

Анализ возможностей роста

<i>Потенциал отрасли</i>	<i>Стратегический выбор (решения)</i>
Устойчивость продаж	Защитить существующие позиции
Пробелы конкуренции	Изучить основных конкурентов Изучить позиции конкурентов
Пробелы товарного ассортимента	Добавить отличительные черты товара Добавить элементы продуктовой линии (модификации товара)
Пробелы сбыта	Расширить охват сбыта Усилить интенсивность сбыта
Пробелы использования	Увеличить частоту применения товара Расширить их существующее применение Найти новых пользователей Найти новое применение товара

помогает отделить надежды от реальности), а в прогнозе переломных моментов (точек), когда темпы и, возможно, направления роста могут измениться. Особенно важны точки спада в жизненном цикле (см. раздел 8.1). При прогнозе можно использовать опыт других отраслей, товаров (так, продажи цветных и черно-белых телевизоров имеют схожую модель поведения на рынке, которой следуют предприятия, выпускающие телевизоры). Более подробно эти вопросы рассматриваются в маркетинге (см., например, [6]).

Структура и масштабы конкуренции. Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется рядом составляющих (рис. 3.3). Это помогает понять конкуренцию, рассмотреть ее как функцию ряда факторов, выделить ключевые факторы успеха отрасли. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. Ориентиром для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. В случае их сопоставимости инвесторы, как правило, предпочитают вкладывать средства в другие отрасли⁵. Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль либо вложить средства в существующие предприятия. В этом смысле конкуренция определяет привлекательность отрасли для притока инвестиций и способность пред-

⁵ До августа 1998 г. на российском рынке доходность государственных ценных бумаг существенно превышала доходность отраслей реального сектора экономики, что делало проблематичным приток инвестиций в реальный сектор.

приятый получать более высокий уровень прибыли. Сильная конкуренция обычно приводит к снижению прибыльности отрасли.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. В краткосрочный период факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия, в долгосрочной перспективе, выбирая определенную стратегию, предприятие, возможно, сумеет использовать какие-либо из них для достижения успеха. Поэтому основная задача предприятия заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

1. Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т. д. Необходимо определить правила конкуренции в отрасли, оценить внутриотраслевую конкуренцию в текущий момент времени и в перспективе. В некоторых отраслях компании «толкают» друг друга, в других — существуют «джентльменские» отношения, в третьих — имеется компания-лидер, играющая координирующую роль. Конкуренция в отрасли снижает прибыльность, так как приходится тратить деньги на рекламу, совершенствование продукции, другие формы соперничества с конкурентами.

2. Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль. *Барьеры входа в отрасль* — это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над каналами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);
- трудность доступа к производственному опыту;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т. д.

Например, фармацевтическая промышленность является одной из самых прибыльных отраслей после торговли наркотиками и оружием, но доступ новых конкурентов сильно затруднен (отрасль защищена патентами, нужны большие средства на проведение науч-

ных исследований, создание бытовой сети). Другими показательными примерами являются производство компьютеров, копировальной техники, торговля спиртными напитками, авиационный и железнодорожный транспорт, нефтегазовая отрасль.

3. Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером может служить замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок, обуви. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия. Кроме того, предприятие может разработать меры по созданию совместного производства товаров-заменителей, проникнуть в новый для себя сегмент рынка.

4. Возможности покупателей или поставщиков договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Влияние покупателей велико в случае: когда продукция стандартизована, имеются альтернативные поставщики, покупатели хорошо информированы и когда низки переходные затраты и покупатели имеют возможность *прямой интеграции* и налаживания собственного производства продукции. В российской практике влияние покупателей велико, например, на рынке молока и молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля самих производителей или покупка в магазинах), с другой — переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль российских производителей молока, зерна и других продуктов. Перспективная стратегия в этой ситуации — интеграция участников рынка.

Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг. Влияние поставщиков велико, когда:

- доминируют несколько компаний;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция уникальна или переходные затраты высоки;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

В российских условиях это относится к поставщикам топлива и электроэнергии, влияние поставщиков велико в алмазной и алюминиевой промышленности. В этом случае возможная стратегия — интеграция с поставщиками (так называемая *обратная интеграция*).

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли. В любом случае предприятие должно защищаться от отрицательного влияния отраслевой конкуренции и обращать сложившуюся ситуацию в свою пользу.

В настоящее время российские производители пытаются улучшить соотношение конкурентных сил, возводя барьеры входа в отрасли в виде высоких пошлин на импортные товары. Но существуют и другие способы защиты позиций фирмы в отрасли: установление контроля над каналами сбыта, продажа фирменных товаров и другие способы привлечения покупателей, профессиональное управление предприятием и т. д.

Структура отраслевых издержек. Важная задача отраслевого анализа — выяснить, существует ли в отрасли *опытная кривая* (рис. 3.4). Предполагается, что если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами: при удвоении объема выпуска добавленные затраты на единицу продукции уменьшаются на фиксированный процент (обычно между 20 и 30%), который различен для разных отраслей. Это теоретическое положение о зависимости затрат от объема выпуска и соответственно от доли предприятия на рынке лежит в основе *матрицы Бостонской консультационной группы* (см. главу 5).

Опытная кривая является важным понятием стратегического менеджмента, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабе производства, которая в течение длительного времени иг-

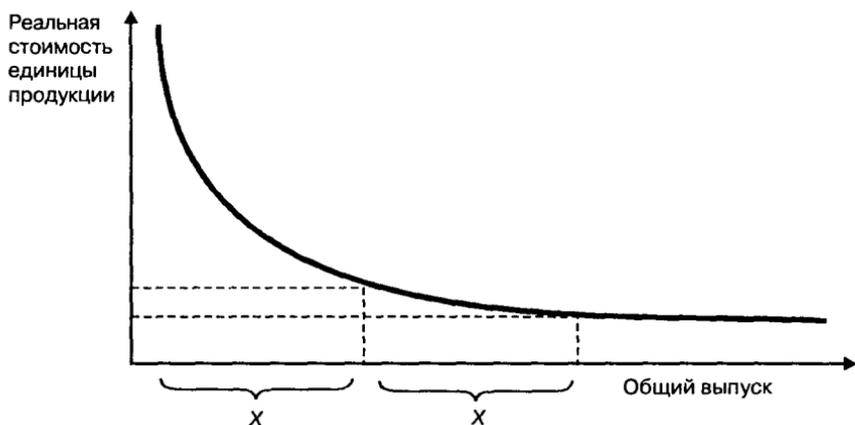


Рис. 3.4 Опытная кривая: реальная стоимость единицы продукции приводится без учета инфляции

рала ведущую роль при разработке стратегий фирмы. Однако насыщение рынков и связанная с этим резкая дифференциация продукции уменьшают значение опытной кривой в формировании стратегий. Кроме того, снижение затрат не всегда обеспечивает конкурентные преимущества, особенно в отраслях, производящих дорогостоящие и престижные товары, товары с низкой эластичностью спроса. Но по-прежнему опытная кривая остается основой стратегии низких издержек производства.

Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала предприятия, технологические улучшения производства, изменение конструктивных особенностей продукции, эффект масштаба производства. Очевидно, что реализация потенциальной возможности снижения затрат по мере роста объема производства зависит от менеджмента предприятия. Следует отметить, что российские органы статистики публикуют информацию о структуре затрат в целом по промышленности и по ее отдельным отраслям, которая, несомненно, имеет важное значение для сравнительного анализа издержек конкретного предприятия. Однако информация об опытных кривых для отдельных отраслей, которая имеется в странах с рыночной экономикой, в отечественной системе статистики пока отсутствует.

Система сбыта продукции. На данном этапе анализируется, какие каналы сбыта преобладают в отрасли, существуют ли альтернативные каналы сбыта, кто ими владеет. Доступ или контроль над каналами сбыта может быть ключевым фактором успеха в отрасли. Например, фирма *Sony* продает большую часть продукции на мировом рынке, так как на внутреннем рынке Японии конкуренты контролируют большую часть каналов сбыта.

Тенденции развития отрасли. Важно понять, какие факторы определяют изменения отрасли, в каком направлении она развивается и какие неожиданности могут ее подстергать. Например, в сфере образования это может быть приватизация учебных заведений, на рынке автосервиса — выход нефтяных компаний на данный рынок; на банковском рынке — свободный доступ иностранных банков к операциям на внутреннем рынке и т. д.

Исследование логики развития отрасли является довольно сложной задачей, которая не может быть решена без глубокого анализа разнообразных факторов макро- и микросреды. Источниками информации о тенденциях в отрасли являются специализированные издания (газеты, журналы, информационные бюллетени). Неформальную информацию можно собрать путем участия в различных ассоциациях, специализированных семинарах, круглых столах или получить от экспертов — ведущих специалистов отрасли. Главная проблема состоит в том, что можно выявить изменения в отрасли, но трудно количественно оценить воздействия этих изменений на рентабельность производства.

Ключевые факторы успеха. Важный итог отраслевого анализа — определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли. **Ключевые факторы успеха (КФУ)** — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Они зависят:

- от экономической и технической характеристики отрасли;
- используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т. е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т. п. На практике КФУ могут иметь разнообразные формы: это может быть квалифицированный персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т. д. (табл. 3.5).

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важна технология, инновации, на стадии зрелости — маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

Таблица 3.5

Ключевые факторы успеха различных отраслей

<i>Отрасль</i>	<i>Возможные КФУ</i>
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Источники сырья (местоположение), коммуникации
Авиaperевозки	Производственные фонды, квалифицированный персонал, имидж фирмы
Производство вооружений	Исследовательская база, поддержка правительства, способность эффективно вести дела с относительно немногочисленными компетентными покупателями
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

3.3. Стратегические группы конкурентов

Фирма может не обращать внимания на конкурентов. Однако знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность предприятия даже при небольших изменениях в работе. Конкуренция присутствует почти во всех сферах деятельности, это самый очевидный фактор внешней среды предприятия. Но несмотря на свою очевидность, это наименее изученный фактор. Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия. Анализ конкурентов необходим для определения границ, в пределах которых возможно стратегическое продвижение конкурентов, а также для оценки возможной реакции и стратегического потенциала конкурентов. Осуществление такого анализа связано с обработкой обширной информации, которую необходимо добыть, обобщить и на ее основе сделать соответствующие выводы. Естественно, что создание системы по изучению конкурентов требует немалых вложений средств.

При анализе конкурентов важны следующие факторы:

- выявление их сильных/слабых сторон, исходящих от них угроз;
- прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия

фирмы;

- определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.

Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов, также сложно наблюдать за всеми, поскольку конкурентов может быть очень много. Предложенная М. Портером идея выделения *стратегических групп конкурентов*, а по сути — сегментации конкурентов может сделать процесс анализа конкуренции управляемым. Данный подход полезен в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями.

Стратегическая группа конкурентов — это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга. Установить стратегическую группу — значит определить барьеры, которые отделяют одну группу от другой. Такими барьерами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т. д. На рынке финансовых услуг можно выделить, например, такие группы:

- ♦ местные банки;

- ◆ филиалы крупных иногородних банков;
- ◆ небанковские учреждения.

Обычно анализ стратегических групп конкурентов проводится в дополнение к общему анализу межфирменной конкурентной борьбы. Какие выводы можно сделать на основе этого анализа?

1. Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.

2. Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей.

3. Изменение рыночных условий нередко может иметь различный эффект для разных групп, в том числе может стимулировать фирмы к переходу в другие стратегические группы.

4. Увеличение числа стратегических групп в отрасли может усилить конкуренцию.

Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются *позиционные карты* (рис. 3.5).

Построение позиционной карты представляет собой последовательность следующих шагов:

1. Выбрать размерность — весомые характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли. В данном случае такими характеристиками являются цена и качество продукции.

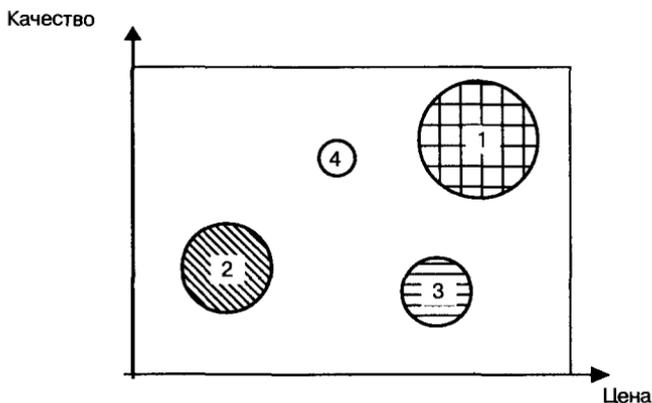


Рис. 3.5. Позиционная карта стратегических групп конкурентов на рынке колбасных изделий г. Новосибирска:

- 1 — Новосибирский мясоконсервный комбинат, который является рыночным лидером;
 2 — мелкие производители, в основном из сельских районов области;
 3 — импортная продукция; 4 — продукция московских фирм

2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.

3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы. В идеальном случае размер круга, изображающего каждую группу, должен быть прямо пропорционален объему продаж группы в соответствующей области позиционной карты.

Предприятия одной стратегической группы являются очевидными соперниками, в то время как предприятия из расположенных далеко друг от друга групп вряд ли вообще могут конкурировать. Сложности построения позиционных карт связаны с тем, что если выбранные характеристики коррелированы между собой, то такая карта не представляет интереса.

Что надо знать о своих ближайших конкурентах? Выделяют количественные, или фактические, данные и качественные, или субъективные, данные. Количественные данные — это сведения о том, какие фирмы являются конкурентами; какие товары они продают; каким образом и на каких рынках; кто их основные клиенты; как осуществляется продвижение товаров на рынок. При этом учитываются и другие важные факторы (рис. 3.6).

Качественными характеристиками являются известность предприятия, квалификация его персонала, качество товаров, приверженность потребителей торговой марке предприятия, система управления, стратегия деятельности на рынке и другие неформализуемые параметры, оценить которые достаточно сложно. Такая информация всегда будет субъективной.

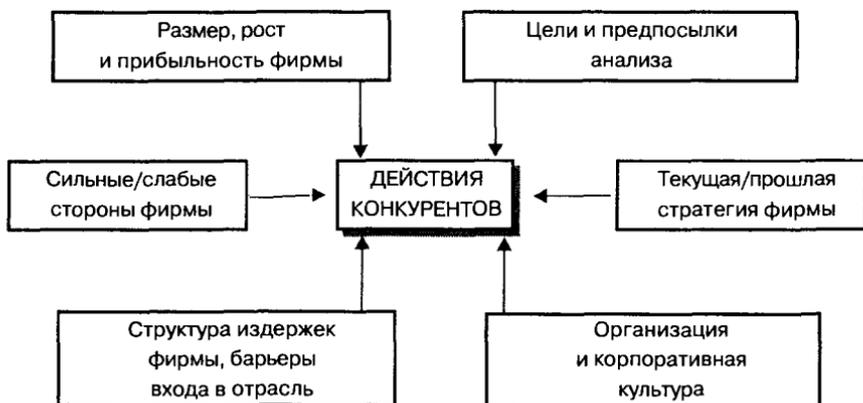


Рис. 3.6. Основы анализа конкуренции

Практически деятельность конкурентов анализируется по тем же направлениям, что и собственная деятельность предприятия. Источники информации могут быть самые разные:

- статистические данные;
- прайс-листы;
- средства массовой информации;
- каталоги, проспекты, выставочные экземпляры, другие рекламные материалы;
- годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей, вплоть до промышленного шпионажа.

Широко используется *метод «конструирования наоборот»*, который, по данным английских исследователей, применяют 8 из 10 европейских фирм⁶. Это означает, что покупается товар конкурентов, который разбирается на составные части, и проводится соответствующий анализ. В России также широко используется этот метод, но в основном для определения конструкции и технических характеристик продукции конкурентов, тогда как западные и японские фирмы применяют его в основном для оценки себестоимости продукции конкурентов, поскольку эти сведения являются предметом коммерческой тайны.

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

3.4. Анализ потребителей

Современный менеджмент характеризуется искренним интересом фирм к структуре потребностей, которые управляют потребительским спросом. Именно в этом ключ к успешному предпринимательству. Поскольку анализ потребителей является сферой деятельности маркетинговых служб и подробно рассматривается в литературе по маркетингу, то в этом параграфе мы ограничимся лишь кратким рассмотрением данных проблем.

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

Сегментация рынка (кто?). Здесь перед исследователем рынка встают такие вопросы:

⁶ Пилдич Дж. Путь к покупателю. — М. Прогресс, 1991. С. 101.

- Кто покупает и использует товары или услуги предприятия? Это основной и важнейший вопрос в определении целей бизнеса. Большинство предприятий ориентировано на несколько категорий покупателей, и каждая из них имеет свои потребности, ожидания и предпочтения.

Например, потребителями стеновых панелей новосибирской фирмы «Мастер К» являются строительные организации, занимающиеся отделкой помещений, а также владельцы помещений, сами производящие ремонтные работы. Чтобы панели были проданы, необходимо работать с каждой группой потребителей.

- Кто самый крупный покупатель? (Правило Парето гласит, что 20% покупателей делают 80% всех покупок.)

- Кто является потенциальным потребителем среди тех, кто в настоящее время не покупает товар?

- Как сегментировать рынок? Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития?

Мотивация потребителей (почему?). Обычно выделяют такой круг вопросов:

- ◆ каковы мотивы покупки и потребления товара?
- ◆ каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода?
- ◆ каковы вероятные изменения мотивации потребителей?

Исследование мотивов покупки предполагает определение ценности продукта для потребителя. С точки зрения маркетинга покупатель приобретает не продукт, а возможность удовлетворения определенной потребности, своеобразную ценность, в качестве которой может выступать престиж и мода, комфорт и безопасность, репутация фирмы и уровень обслуживания и масса других факторов. С другой стороны, производитель создает и продает продукт, а не ценность. Если ожидаемая ценность продукта не удовлетворяет потребителя, то этот продукт не будет пользоваться спросом. Поэтому производитель и должен стремиться определить, в чем заключается ожидаемая ценность товара для разных групп покупателей. Ошибка менеджеров может заключаться в том, что они думают, будто знают ответ. Часто считается, что ценность — это качество продукции и ее цена. Однако что касается цены товара, то здесь не все так просто. Мировая практика менеджмента имеет немало примеров, когда фирма повышала цену на свою продукцию и тем самым увеличивала сбыт. Поэтому важнейшая задача менеджмента заключается в расчете такой цены, которая соответствует ценности продукта для покупателя.

Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей. Здесь фирмы должны искать ответы на такие вопросы:

- удовлетворены ли потребности покупателей?
- существуют ли проблемы у потребителей?

Для выявления неудовлетворенных потребностей и проблем покупателей, которые могут стать источником идей о новых товарах, используют методы «мозгового штурма», опроса покупателей на основе «листа проблем», анализа покупательских выгод, работы с инициативными пользователями, исследования образа жизни людей и др. Считается, что получить нового потребителя — большая победа для фирмы. «Люди ожидают вполне определенной реакции бизнеса (на свои потребности), и, когда фирма делает что-либо превосходящее их ожидания, она переходит важный психологический порог в их сознании»⁷.

Классическим примером выявления неудовлетворенных нужд потребителей являются действия японских фирм при выходе на новые рынки. Так, фирмы по производству множительной техники в начале 1980-х годов исследовали американский рынок и выявили, что бурно развивающиеся малые предприятия испытывают потребность в копировальной технике, небольшой по размерам, простой в эксплуатации и относительно недорогой. Однако ее не было на американском рынке, где господствовала фирма *Xerox*. Выявив потребности и начав производство и продажу такой техники, японские фирмы, практически не вступая в конкуренцию с *Xerox*, проникли на американский рынок.

На основе информации о новых и неудовлетворенных потребностях принимаются стратегические решения относительно товарной и ценовой политики предприятия, способов продвижения продукции на рынок и перспективных каналов сбыта. Основным источником информации о потребителях являются сами потребители. Поэтому необходим постоянный контакт с ними (беседы, личные контакты, опросы), тем более что вкусы, пожелания, мотивы обращения к покупателям и потребительские ожидания меняются со временем. Практика свидетельствует, что поведение покупателей существенно различается в зависимости от дохода, возраста и многих других факторов. Поэтому целесообразно проводить *сегментацию рынка*, т. е. делить его на отдельные сегменты. Чаще всего рынок делят на группы покупателей со схожими признаками, хотя можно сегментировать сам товар и конкурентов.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

1. Определить наиболее важные характеристики изучаемого явления, которые отличают его от других и поэтому заслуживают специального рассмотрения.

2. Улучшить понимание изучаемого явления.

3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.

Процесс рыночной сегментации предусматривает ряд этапов:

- ♦ определение характеристик или критериев, на основании которых рынок разбивается на сегменты;

⁷ Современный маркетинг/Под ред В. Е. Хруцкого — М : Финансы и статистика, 1991. С. 155.

♦ практическое использование рыночной сегментации в деятельности фирмы.

Задача определения рыночных сегментов трудна, так как существует множество путей деления рынка. Наиболее общими группами критериев сегментации потребителей являются:

- географические критерии (мировой рынок, российский, областной и т. д.);
- социально-демографические (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и др.);
- поведенческие (образ жизни, занятия, мотивы покупок и т. д.), например садоводы, вегетарианцы, люди, предпочитающие покупать товары-новинки.

Потребители-предприятия могут быть сегментированы по размеру (крупные, средние, мелкие), форме собственности (частные, акционерные, государственные), по отраслям, месту расположения. Товары можно сегментировать по размеру упаковки (напитки в разных емкостях), уровню цен, по предназначению (автомобиль для среднего класса, для богатых людей) и другим факторам. Сегментация рынка может быть многомерной, т. е. при ее проведении используются разные факторы в комбинации. Например, основными покупателями дорогих автомобилей являются люди с доходами выше среднего уровня, проживающие в городах и поселках, чаще всего семейные, имеющие высокий социальный статус (бизнесмены, руководители). Рыночные сегменты не являются раз и навсегда установленными, могут изменяться. Привлекательность сегмента определяется его размером, темпом роста и интенсивностью конкуренции внутри сегмента. Следовательно, при разработке стратегии необходимо принять решение о том, будут ли рынки сегментированы и выработаны различные стратегии для разных сегментов.

В заключение отметим, что функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться службой маркетинга. Наличие систем маркетинговой информации на предприятии, которая обязательно включает процедуры слежения за конкурентами, внешней средой, является ключевым фактором успеха практически любого предприятия. В процессе анализа можно воспользоваться табл. 3.6, которая покажет текущие позиции бизнеса и поможет определить направления деятельности, требующие дополнительного, особого внимания. Это проблемы, попавшие в графы 1—2. Регулярное заполнение таких таблиц, которые могут быть скорректированы применительно к проблемам конкретного предприятия, является основой для сравнения позиций предприятия в разные периоды времени.

Анализ внешней среды

Возможные вопросы	Варианты ответа				
	1	2	3	4	5
<p>I. Рынок</p> <p>1 Хорошо ли фирма знает свой рынок?</p> <p>2 Каковы перспективы развития вашей отрасли?</p> <p>3 Как изменилась доля фирмы на рынке?</p>	Совсем не знает	Не знает	Приблизительно знает	Хорошо знает	Очень хорошо знает
	Падение более чем на 5%	Падение на 1—5%	Без изменений	Рост на 1—5%	Рост свыше 5%
	Уменьшилась на 3%	Уменьшилась на 1%	Не изменилась на 1%	Увеличилась на 3%	Увеличилась
<p>II. Конкуренты</p> <p>4. Сколько у вас конкурентов?</p> <p>5 Каковы затраты фирмы на НИОКР в сравнении с конкурентами?</p> <p>6 Оцените ваши конкурентные преимущества</p>	Очень много 30% Нет Преимущества	Много 50% Незначительные	Несколько 65% Умеренные	Немного 75% Значительные	Нет конкурентов 90% Весьма значительные
<p>III. Потребители</p> <p>7. Когда вы в последний раз выясняли отношение покупателей к вашему товару?</p> <p>8 Следите ли вы за социальными изменениями в обществе?</p>	Никогда Нет	Давно Время от времени	Год назад Имеем приблизительное представление	В этом году Отслеживаем	В прошлом месяце Внимательно следим
<p>IV. Сбыт</p> <p>9 Какова возможность фирмы определять вероятный объем продаж?</p> <p>10 Каковы сезонные колебания в отрасли?</p> <p>11 Каковы долгосрочные колебания спроса?</p> <p>12 Знает ли фирма, как большинство покупателей получает информацию о товаре?</p>	Очень слабая Весьма значительные Весьма значительные Нет	Слабая Значительные Значительные Немного знает	Умеренная Умеренные Умеренные Приблизительно знает	Хорошая Небольшие Небольшие Хорошо знает	Очень хорошая Нет колебаний Нет колебаний Очень хорошо знает
<p>V. Общие тенденции</p> <p>13 Каковы политические изменения в обществе?</p> <p>14 Каковы экономические изменения в обществе?</p> <p>15. Каковы законодательные изменения?</p>	Весьма значительные Весьма значительные Весьма значительные	Значительные Значительные Значительные	Умеренные Умеренные Умеренные	Незначительные Незначительные Незначительные	Нет изменений Нет изменений Нет изменений

Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

2. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

3. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие — как угрозы? Обоснуйте свой ответ.

4. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.

5. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

6. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.

7. Что дает отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.

8. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- а) крупные капиталовложения;
- б) низкая стоимость производства;
- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

9. Приведите примеры производств, где не действует опытная кривая.

10. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

11. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) одежду;
- б) прохладительные напитки;
- в) деревообрабатывающие станки;
- г) автомобили.

12. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?

13. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.

14. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель;
- е) овощная продукция.

Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.

15. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

Рекомендуемая литература

1. *Алексеева М. А.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. Гл. 3.
2. *Дихтль Е., Хергиген Х.* Практический маркетинг. — М.: Экономика, 1995. Гл. 7.
3. *Завьялов П. С., Демидов В. Е.* Формула успеха: маркетинг. — М.: Международные отношения, 1991. Гл. 5.
4. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
5. *Кинг У. Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982. Гл. 5, с. 127—135.
6. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. Гл. 4, 7.
7. *Лавров С. Н., Злобин С. Ю.* Основы маркетинга промышленных товаров. — М., 1989.
8. *Маркова В. Д., Кравченко Н. А.* Бизнес-планирование: Практическое пособие. — Новосибирск: ЭКОР, 1994. Часть II.
9. *Мескон М. Х. и др.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. Гл. 4, 9.
10. *Пилдич Дж.* Путь к покупателю. — М.: Прогресс, 1991.
11. *Портер М.* Международная конкуренция. — М., 1993. Гл. 2—3, 11.
12. *Справочник директора предприятия.* — М.: ИНФРА-М, 1996. Гл. 8.
13. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990. С. 64—67.
14. *Эндидж Ч. и др.* Реклама: теория и практика. — М.: Прогресс, 1989. Гл. 5.
15. *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы. — М.: Бинوم, 1998. Гл. 15.
16. *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987.
17. *Экономическая стратегия фирмы/Под ред. А. П. Градова.* — СПб., 1995. Гл. 2—3, с. 24—74.

ГЛАВА 4

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

4.1. 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. Пока только в коммерческих банках имеется

специальная структура, частично отвечающая за управленческий анализ, — служба внутреннего аудита.

В современной литературе по менеджменту используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия: его называют анализом деятельности предприятия [12], внутренним анализом [7], самоанализом, бизнес-диагностикой [2], анализом проблем [4], управленческой или организационной диагностикой [13—14].

Нам представляется, что дело не столько в терминологии, сколько в различном понимании сути и предназначения данного процесса. Управленческий анализ является частью стратегического менеджмента, направленной на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности предприятия, стратегических проблем. В процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей предприятия стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ предприятия, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка. Следовательно, имея внутреннюю направленность по объекту (внутренняя деятельность предприятия), управленческий анализ тем не менее ориентирован на требования внешней среды. Нацеленность на перспективу, на соответствие внешним требованиям и стратегическим задачам предприятия отличает управленческий анализ от существовавшего в советский период анализа хозяйственной деятельности.

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.

По мнению Б. Карлофа, в результате проведения внутреннего анализа предприятия можно выявить ряд моментов:

- ♦ переоценивает или, наоборот, недооценивает себя предприятие;
- ♦ переоценивает или недооценивает оно своих конкурентов;
- ♦ каким требованиям рынка оно придает чересчур большое или, наоборот, слишком малое значение.

А результаты анализа должны заставить персонал предприятия понять и принять необходимость изменений [7, с. 182—183].

Важность и необходимость проведения управленческого анализа определяется также изменением парадигмы управления в переходной экономике: постепенным переходом от производственной к мар-

кетинговой ориентации управления в сочетании с изменением логики планирования. 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.

Сложнейшей методологической проблемой в управленческом анализе является определение круга анализируемых показателей. Американцы Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «Внутренняя слабость аналитического подхода к принятию деловых (коммерческих) решений состоит в том, что люди анализируют то, что легче всего поддается анализу, тратят на это основное время и более или менее игнорируют все остальное»¹. Информационные технологии значительно расширили возможности менеджеров в части учета и анализа большого числа взаимосвязанных факторов. Вместе с тем они же выявили и проблемы ограниченности человеческих возможностей в восприятии многообразной информации. Известный американский экономист Герберт А. Саймон (Simon), анализируя процессы принятия управленческих решений, отмечает, что практически всегда человек использует ограниченную информацию и ограниченные вычислительные возможности для решения возникающих проблем. Поэтому он предлагает рассматривать *внимание менеджера* как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений. Любая экономическая система, как и человек, ведет себя как система последовательной обработки информации, способная в каждый момент времени заниматься лишь чем-то одним. В процессе управления «необходимо привлечь внимание к одному или двум ключевым вопросам, другие проблемы, какими бы неотложными они ни были, должны ждать своей очереди для включения в повестку дня... Бесплезно вести речь о рациональности выбора в общественных делах, не считаясь с тем, какие процедуры имеются в наличии для рационального ранжирования проблем в повестке дня, и без учета косвенных последствий действий, предпринятых для достижения конкретных целей или решения конкретных проблем»².

Далее, Г. Саймон отмечает, что по поводу организаций можно утверждать следующее: «Число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности той или иной организации, так велико, что в каждый момент времени можно учитывать лишь некоторые наиболее очевидные из них. Набор этих принимаемых во внимание факторов постоянно меняется по мере того, как под действием внешних

¹ Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. — М., 1986. С. 83.

² Саймон Герберт А. Рациональность как процесс и продукт мышления//Thesis, 1993, № 3. С. 34.

и внутренних обстоятельств возникают новые ситуации»³. Исходя из этого можно сказать, что конкретный перечень показателей, ресурсов и сфер деятельности, которые должны быть подвергнуты анализу, меняется по мере изменения условий функционирования предприятия.

И. Н. Герчикова [3, с. 204—205] выделяет два направления экономического анализа на предприятии и соответственно две группы показателей:

- показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы;
- показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы.

Очевидно, что при управленческом анализе речь идет об оценке экономического потенциала предприятия, его сравнении с другими фирмами, определении места фирмы в системе ранжирования на национальном и международном уровне. К числу таких показателей обычно относят активы предприятия, объем продаж, показатель валовой или чистой прибыли, число занятых, научно-технический потенциал предприятия.

Так, деловой американский журнал *Fortune* и английский *Economist* используют такие критерии оценки при ранжировании лучших фирм. Американцы привлекают к этой оценке свыше 8 тыс. наиболее компетентных специалистов — экономистов и предпринимателей, которые оценивают предприятия по данным критериям по 10-балльной шкале.

1. Качество управления.
2. Качество производимых товаров и услуг.
3. Финансовое состояние предприятия.
4. Качество маркетинга.
5. Умение привлекать талантливых людей, способствовать их развитию и закреплять их за фирмой.
6. Долгосрочные капиталовложения.
7. Способность к инновациям.
8. Ответственность перед обществом и природой.

Рейтинговую оценку предприятий, банков России проводит журнал «Эксперт». В качестве основных критериев включения предприятия в список «Эксперт-200» выбраны объем реализации продукции и рыночная стоимость (капитализация) компании. Для полноты картины используются и другие показатели: прибыль, число занятых, параметры рынка акций.

Сибирская межбанковская валютная биржа совместно с ИК «РИФ» и Западно-Сибирским центром приватизации составляют рейтинги сибирских предприятий «Сибирь-100». Оценка эффективности деятельности предприятий проводится по следующим общепринятым показателям (табл. 4.1)⁴.

³ Саймон Герберт А. Рациональность как процесс и продукт мышления//Thesis, 1993, № 3. С. 27

⁴ Рейтинги сибирских предприятий//Приложение к журналу «Финансы в Сибири», 1997, № 11.

**Базовые показатели оценки эффективности
деятельности предприятий**

Показатели	Способ расчета
1. Рентабельность продаж	Балансовая прибыль/Выручка от реализации
2. Рентабельность активов (return on assets, ROA)	Балансовая прибыль/Стоимость активов
3. Норма прибыли на собственный капитал (return on equity, ROE)	Балансовая прибыль/Собственные средства
4. Норма чистой прибыли на собственный капитал	Чистая прибыль/Собственные средства
5. Эффективность труда	Выручка от реализации/ Численность работающих

**Методологические принципы управленческого анализа
и уровни его проведения**

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. Ранее было выделено три уровня принятия управленческих решений и соответственно три уровня анализа: корпоративный, конкурентный (деловой, или бизнес-уровень) и функциональный. Сложность проведения анализа заключается в том, что управленческие решения этих уровней тесно взаимосвязаны и вместе с тем имеют иерархическую структуру.

Следует отметить, что в любой экономической системе все тесно взаимосвязано и сложно выделить непересекающиеся блоки для анализа. В данном случае выделение уровней принятия управленческих

решений является *важным методическим шагом*, позволяющим структурировать задачи анализа, четко определив круг задач, подлежащих решению на каждом уровне управления. Скажем, принимаемые в функциональной службе (финансовом отделе) решения по управлению финансовыми потоками, безусловно, затрагивают корпоративный уровень и уровень бизнес-единиц, однако анализ управления финансами может быть отнесен к функциональным блокам именно в силу того, что *существует (или должна существовать) соответствующая служба*. Точно так же маркетинговые, инновационные решения, решения, касающиеся управления персоналом, затрагивают все уровни принятия решений, однако рассматриваются в функциональном блоке, поскольку ими занимаются функциональные службы.

Выделение уровня отдельных видов деятельности (бизнес-единиц) существенно усложняет задачу управленческого анализа, так как такой уровень принятия управленческих решений наименее развит или наименее формализован на российских предприятиях. Однако при таком подходе появляется возможность делегировать полномочия в крупных диверсифицированных фирмах, определять права и ответственность в сфере управления отдельными продуктами предприятия.

Методы управленческого анализа

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

- ситуационный анализ;
- портфельный анализ;
- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);
- «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математические методы — анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.

Методы работы с количественной информацией более очевидны и традиционны в отличие от методов сбора и анализа качественной информации. Основными методами получения качественной информации являются беседы с руководителями и специалистами предприятия, экспертами, анкетные опросы работников предприятия, а также различные методы групповой работы, которые позволяют выработать согласованные взгляды и позиции по обсуждаемым проблемам.

Исследователи отмечают [2, 6, 14], что информация, получаемая при анкетном опросе или диагностическом интервью работников пред-

приятия, находится под сильным воздействием внутриорганизационной среды. Поэтому эта информация:

- ♦ содержит некоторые мифы, стереотипные суждения насчет проблем организации;

- ♦ часто бывает субъективной, отражающей интересы и мнения одних подразделений. В силу этого она может противоречить и противостоят информации, исходящей из других подразделений. При этом руководители подразделений, как правило, хорошо видят трудности, порождаемые другими, смежными подразделениями (обеспечивается взгляд со стороны). Противоречивость информации определяется как положением специалиста в системе управления предприятием (взгляд со своего уровня), так и отсутствием навыков осмысления собственной деятельности (саморефлексии).

Под проблемой обычно понимается несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным руководителем (управляющим субъектом). Другое определение: проблема есть противоречие в организации, требующее его управленческого решения. Однако среди руководителей предприятий довольно распространено использование понятия «проблема» как синонима трудности, препятствия, нехватки чего-либо. Правильная постановка проблемы предприятия во многом определяет успешность ее разрешения. Для того чтобы избежать опасности *подмены проблемы* в ходе анализа внутренней информации, необходимо дополнить такой анализ результатами наблюдения за управленческой деятельностью и анализом процесса принятия управленческих решений. Именно поэтому для проведения управленческого анализа привлекаются консультанты. Привлечение консультантов дает предприятию:

- ♦ новизну информации о состоянии организации. Консультанты обеспечивают руководство предприятия информацией, которую оно иначе просто не может получить;

- ♦ выход на основную проблему, решение которой снимет другие проблемы или снизит их остроту.

Типичным примером подмены проблемы является ситуация со сбытом. Проблема в этом случае определяется так: «Нет сбыта. У покупателей нет денег». Об этом говорят как российские предприятия легкой промышленности, так и производители сложной техники — станков, оборудования и другой продукции. Однако это явно не проблема предприятия. Появление денег у потребителей не приведет автоматически к покупке продукции именно данного предприятия, так как по большинству товаров на рынке у потребителей есть возможность выбора. Потребитель будет выбирать, сравнивая, например, одежду, обувь российских производителей с иностранной продукцией. В этой ситуации за потребителей надо бороться, а для этого необходимо развивать маркетинг, постепенно менять ориентацию предприятия с производства на потребности рынка. Именно *в противоречии между рыночной внешней средой и*

внутренней производственной ориентацией и заключается главная проблема большинства российских предприятий. Но проблемы могут возникать не только в отношениях с изменившейся внешней средой, но и внутри организации: недостаточная мотивация работников предприятия, отсутствие системы управленческого учета и т. д.

А. Пригожин выделяет три типа проблем предприятий [14, с. 103—104].

- *Сущностные проблемы* предприятий, которые нельзя решить, можно лишь снизить их остроту в конкретных ситуациях и избегать их обострения. К таким проблемам относится противоречие между стабильностью и развитием предприятия. Успешное выполнение текущих задач требует устойчивости и стабильности организации (это цели системы), но изменяющиеся внешние условия требуют перемен: в целях, структуре управления, методах работы на рынке, мотивации персонала. Здоровый консерватизм предприятия противостоит потребности в развитии, которое нарушает стабильность и равновесие внутри организации. К сущностным проблемам относится также *проблема департаментализации*. Суть ее заключается в иерархичности построения предприятия, в необходимости деления общей цели предприятия на более частные цели, а тех, в свою очередь, — на локальные цели и подцели. В этих условиях каждое подразделение предприятия склонно преувеличивать значение своей подцели. Кроме того, оно по-своему трактует смысл заданной цели, накладывая на нее личный и групповой интерес. Такие противоречия между целями подразделений по горизонтали и по вертикали с общими целями предприятия привычны и неизбежны.

- *Социокультурные проблемы* в отличие от сущностных проблем имеют место на предприятиях не всегда. Их наличие зависит от определенного типа деловой и организационной культуры. Скажем, советским руководителям была чужда ориентация на клиентов, у них преобладал центристский стиль руководства: начальник старается все контролировать, не любит делегировать полномочия. На Западе руководящий состав занят стратегией предприятия, в России такая работа ведется редко и неумело. Социокультурные проблемы предприятия могут быть решены через обучение персонала, развитие деловой и организационной культуры; однако это требует времени.

- *Ситуационные проблемы* могут появиться из-за ошибок конкретных менеджеров, из-за особого стечения обстоятельств. Такие проблемы всегда конкретны: они есть на одном предприятии, но отсутствуют на другом. Это, например, отсутствие взаимопонимания между руководителями двух подразделений. Ситуационные проблемы могут быть очень сложными, хотя и вполне решаемыми.

Грамотное определение проблем облегчает принятие как тактических, так и стратегических управленческих решений.

4.2. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности.

Конкурентные преимущества предприятия

Управленческий анализ похож на анализ конкурентов, но более сконцентрирован на прибыльности, более глубок и детален, так как он важен для разработки стратегии. Кроме того, здесь более доступна информация о продажах, прибыли, себестоимости продукции, финансовых потоках, структуре и стиле управления, стратегически важных сферах деятельности и т. д. Несмотря на специфику проведения управленческого анализа деятельности конкретного предприятия, в его структуре тем не менее можно выделить ряд типовых блоков:

- цели деятельности предприятия;
- портфель заказов, новые продукты;
- ресурсный потенциал предприятия;
- факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;
- доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;
- система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т. д.

В основе управленческого анализа лежит *анализ текущей деятельности* предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности прежде всего с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т. д. Традиционным является утверждение, что предприятие должно максимизировать свою прибыль, однако максимизация прибыли как цель деятельности одновременно означает повышение риска. Функция «результат—риск» показывает, что величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости (рис. 4.1)⁵. Кроме того, уровень прибыльности (рентабельности) предприятия зависит не только от цены на продукцию и структуры ее себестоимости, но и от скорости оборота капитала. Отметим, что детально проблемы анализа финансовых показателей деятельности предприятия, в том числе с учетом системного риска и отраслевых барьеров, исследуются в книгах по финансовому менеджменту. Здесь лишь упомянем о том, что на практике наиболее приемлемым способом определения ожидаемого уровня прибыли является выбор показателя на основе сравнения результатов деятельности предприятия с показателями других отраслей и аналогичных предприятий в данной отрасли (межотраслевое и внутриотраслевое сравнение).

⁵ Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. С. 89.

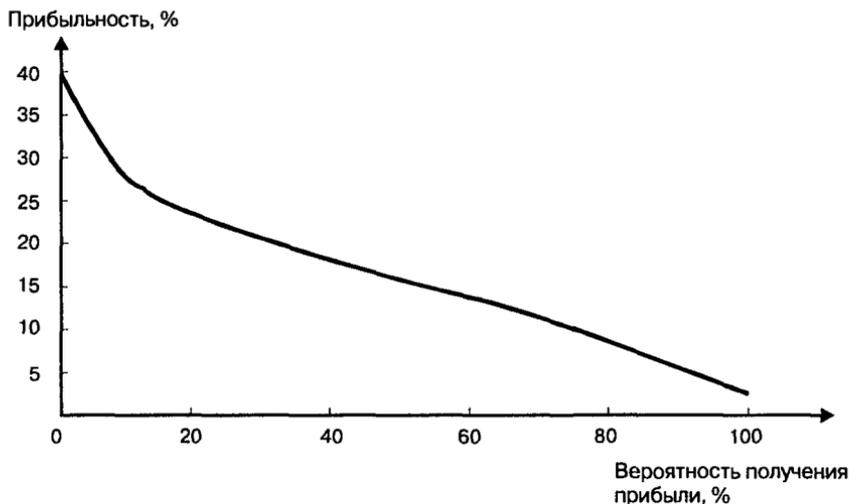


Рис. 4.1. Величина прибыли в процентах к акционерному капиталу

Определение показателей оценки деятельности предприятия с точки зрения будущей долгосрочной прибыли, как показано выше, является сложной проблемой стратегического менеджмента. Каждый раз необходимо определять приоритеты проблем, например, решать, что важнее: повышать конкурентоспособность производимых товаров, создавать новые товары или заниматься снижением издержек? Ответ зависит от конкретной ситуации, целевых установок руководства фирмы и многих других факторов.

Вторая сторона управленческого анализа связана с определением области свободы, которая, собственно, и обуславливает процесс стратегического выбора (рис. 4.2). При разработке стратегии полезно проанализировать историю развития фирмы и определить, за счет чего она достигла успеха или в чем кроются причины ее неудач. Хотя российские предприятия имеют относительно небольшую историю деятельности в условиях рынка, тем не менее тщательный анализ этого периода является важной предпосылкой формирования успешной стратегии.

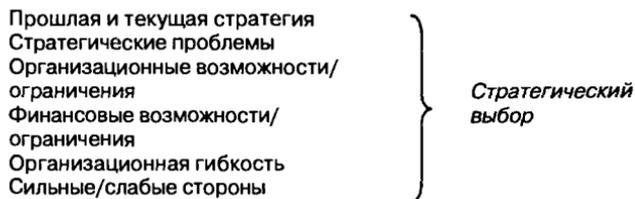


Рис. 4.2. Определение области стратегических возможностей

Далее, необходимо зафиксировать основные (обычно одну-две) *стратегические проблемы* предприятия, которые могут дискредитировать стратегию. На нынешнем этапе такой *стратегической проблемой может быть противоречие между рыночной внешней средой и производственной ориентацией предприятия*. Важнейшим средством решения этой проблемы является развитие системы маркетинга на российских предприятиях. Другой стратегической проблемой российских предприятий является неэффективный менеджмент, несоответствие системы управления персоналом новым условиям и т. д.

Стратегические проблемы отличаются от слабых сторон предприятия тем, что слабые стороны определяются на базе сравнения предприятия с конкурентами по основным сферам деятельности и продуктам. А проблема возникает, когда наблюдается несоответствие (разрыв) хозяйственной цели, поставленной относительно какой-либо сферы деятельности, ее текущему состоянию.

Таким образом, *стратегическая проблема предполагает осознание, выявление и четкую конструктивную формулировку проблемы, предполагающую определенные методы ее решения. При этом проблема может быть направлена как на преодоление выявленных слабых сторон, так и на развитие возможностей предприятия*. Стратегические проблемы не всегда могут быть устранены (особенно сущностные проблемы) и именно поэтому могут воспрепятствовать успешной реализации стратегии фирмы. Так, развитие маркетинга на российских предприятиях сдерживается не только отсутствием финансовых ресурсов, сложившимся менталитетом работников, но и неразвитостью инфраструктуры рынка, т.е. наряду с внутренними присутствуют и внешние причины, затрудняющие решение стратегической проблемы. Общими стратегическими проблемами российских предприятий являются менеджмент, конкурентоспособность предприятия и его продукции, ценовая политика, хотя у каждого предприятия имеются свои стратегические проблемы.

Организационные возможности предприятия, такие, как структура и система управления, сложившаяся корпоративная культура и обычаи, система мотивации труда, управленческая «команда», в любой ситуации могут быть источниками сильных и слабых сторон предприятия. С этим явлением часто сталкиваются новые собственники российских предприятий: организационные возможности приобретаемых предприятий, как правило, отличаются от аналогичных параметров основной фирмы. Это затрудняет управление новыми предприятиями.

Важной стороной управленческого анализа является анализ финансовых обязательств предприятия в части уплаты налогов, а также структуры задолженности, что является российской спецификой (правительство, например, приняло решение о том, что на финансовую поддержку в части инвестиций могут рассчитывать только предприятия, не имеющие задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды). По западным методикам на данном этапе должны определяться возможности фирмы в области инвестиционных ресур-

сов и планирования денежных потоков, т. е. должны рассматриваться вопросы о перераспределении инвестиций между стратегическими единицами бизнеса, о выплате дивидендов, привлечении долгосрочных кредитов, слиянии и т. д. Реалистическая оценка финансовых возможностей и обязательств предприятия позволяет сделать обоснованный выбор возможных стратегий.

Другим фактором стратегического выбора предприятия и уменьшения коммерческого риска является *гибкость управления*, которая может быть достигнута несколькими путями. Это в первую очередь связанная и не связанная диверсификация как средство адаптации предприятия к изменениям внешней среды. Однако диверсификация имеет свои ограничения, которые будут рассмотрены в дальнейшем. Другой путь — вложение средств в обучение персонала, в повышение гибкости производства с целью обеспечения быстроты реакции предприятия на изменения рыночной конъюнктуры, формирование и оценка управленческих альтернатив.

Ключевым этапом управленческого анализа является определение *сильных/слабых сторон предприятия*, которые основываются на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности и которые всегда являются относительными (относительно основных конкурентов или заданных нормативов). Во многих случаях это является целью управленческого анализа. Существует множество источников сильных и слабых сторон предприятия, часть из которых мы обсудили при анализе конкурентов. Здесь лишь отметим, что на практике может быть использовано несколько подходов к определению сильных и слабых сторон предприятия:

- внутренний подход — определение на основе анализа опыта предприятия, мнений его специалистов;
- внешний — определение на основе сравнения с конкурентами;
- нормативный — как должно быть (по мнению экспертов, консультантов).

Кроме того, важно понимать, что определение сильных и слабых сторон предприятия следует начинать с определения сильных и слабых сторон отдельных бизнес-единиц, а затем уже сводить их в единое целое (если это возможно и целесообразно). Целесообразность объединения информации по отдельным бизнес-единицам может быть связана с необходимостью сокращения объема информации до немногих, действительно решающих факторов. Перечень сильных и слабых сторон для каждого предприятия строго индивидуален. По сути, это беспристрастная и краткая характеристика предприятия.

Американские экономисты У. Кинг (King) и Д. Клиланд (Cleland) приводят в качестве примера такие сильные и слабые стороны крупной компании (табл. 4.2)⁶.

⁶ Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982. С. 113.

**Сильные и слабые стороны деятельности
многоотраслевой компании**

<i>Основные сильные стороны</i>	<i>Основные слабые стороны</i>
Технический опыт в производстве центрифуг	Низкая доля на рынке
Система сбыта в разных странах	Недостаточная стандартизация продукции
Высокая техническая оснащенность	Узкий ассортимент изделий
Внутрифирменный экономический механизм	Нездоровые трудовые отношения
Высокий технический авторитет среди покупателей	Неразвитая сбытовая сеть в США Высокие цены (по мнению покупателей)

Далее, этот перечень раскрывался таким образом, что, например, выводы, обусловленные низкой долей рынка, сводились к предупреждению против использования определенных стратегий, а не ориентировали на исправление этого недостатка. Тем самым концентрировалось внимание на стратегических последствиях каждой сильной и слабой стороны компании, а не на призывах поправить дело путем увеличения доли рынка.

Акционерное общество «Липецкий тракторный завод» (ЛТЗ), например, так определяет свои преимущества и недостатки (табл. 4.3)⁷.

В результате проведения управленческого анализа и анализа деятельности конкурентов предприятие должно определить свои конкурентные преимущества. Поскольку предприятие в условиях конкурентной внешней среды, как свидетельствует западный опыт менеджмента, не в состоянии контролировать достижение жестко установленных конечных результатов, то основной акцент в управлении необходимо перенести на создание и поддержание «индивидуальности» предприятия, т.е. его уникальных конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества предприятия (КП) — это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Другими словами, конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы. В отличие от сильных и слабых сторон предприятия конкурентные преимущества обеспечивают предоставление потребителям такого продукта, который представляет для них известную ценность и за который они

⁷ Гольцов А В Перспективы использования стратегического маркетинга на предприятии // Маркетинг, 1996, № 5. С 84

Сильные и слабые стороны деятельности ЛТЗ

<p><i>Преимущества (достоинства и сильные стороны, выделяющие фирму среди конкурентов)</i></p>	<p><i>Недостатки (слабые стороны фирмы, подлежащие исправлению, чтобы конкуренты не могли обратить их в свои преимущества)</i></p>
<p>Наличие оригинальных конструкторских разработок, что создает узнаваемость товарной марки</p> <p>Экономичность эксплуатации и невысокая трудоемкость обслуживания тракторов</p> <p>Возможность регулировки дорожного просвета, что расширяет сферу применения машин</p> <p>Небольшие габариты, хорошая маневренность и высокая проходимость тракторов</p> <p>Ремонтопригодность машин (модульный принцип создания изделия)</p>	<p>Узкий ассортимент продукции, невысокая доля новой продукции</p> <p>Недостаточная надежность продукции</p> <p>Негибкая ценовая политика, затратный принцип установления цен</p> <p>Неразвитая сбытовая сеть, слабый охват рынка</p> <p>Отсутствие обратной связи, недостаточно эффективная работа с покупателями</p> <p>Слабая реклама, несложившийся имидж предприятия Недостаточно развитая система маркетинговой информации</p>

готовы платить деньги. Считается, что фундаментальной причиной успеха одних предприятий и неудачи других является то, что процветающие фирмы обладают конкурентными преимуществами, а неудачники их не имеют.

В основе конкурентных преимуществ могут лежать ресурсы предприятия, которые для целей анализа делятся на осязаемые и неосязаемые ресурсы (рис 4.3)

Осязаемые ресурсы, или материальные активы, — это физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т. д.). Важным направлением повышения эффективности деятельности предприятия может быть улучшение использования данных ресурсов — уменьшение материальных запасов, незавершенного производства, улучшение использования основных фондов, экономия ресурсов. Инвентаризация материальных активов предприятия и принятие решений по их структуре являются первостепенным шагом на пути разработки стратегии фирмы. К этому этапу вплотную подошли российские предприятия (особенно крупные), которые должны определиться, нужны ли для их дальнейшей работы все имеющиеся основные фонды и от каких основных фондов следует избавиться (списать их,

попытаться продать или передать в дочерние структуры). Содержание излишних материальных активов усложняет финансовое положение предприятия, так как приходится платить налог на имущество и налог на землю.

Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы, — это, как правило, качественные характеристики предприятия. Сюда входят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы — торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы (человеческий капитал) — квалификация персонала, опыт, компетенция, известность управленческой «команды».

Некоторые компоненты неосязаемых ресурсов (торговая марка, ноу-хау) в соответствии с новым планом бухгалтерских счетов могут быть экспертно оценены и учтены в бухгалтерском балансе в статью «Нематериальные активы».

Другим важным источником конкурентных преимуществ любого предприятия, его сильными или, наоборот, слабыми сторонами могут быть отдельные стратегические направления его деятельности. Это производство, сбыт, научные разработки, маркетинг, финансы, управление персоналом и т. д. Так, в настоящее время слабой стороной практически всех российских предприятий является сбыт, а также управление финансами. Вместе с тем сильными сторонами предприятий могут быть:

- ♦ монопольное положение (энергетика, железнодорожный транспорт);
- ♦ высокоэффективное производство (металлургический комбинат в Новосибирске по производству олова);
- ♦ доступность источников сырья (добыча газа).

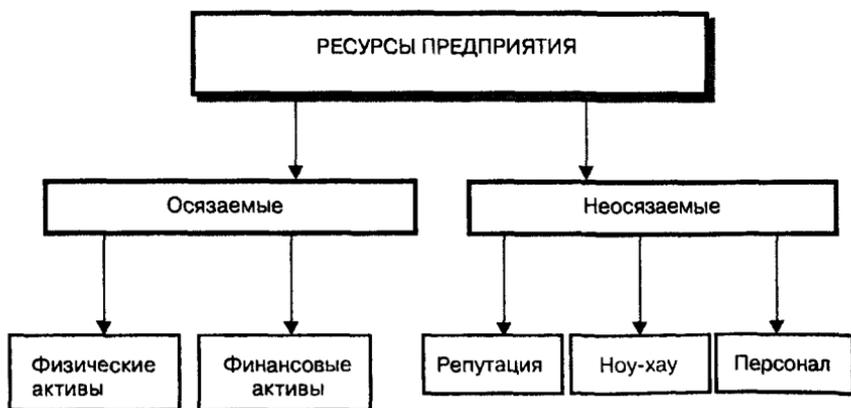


Рис. 4.3. Ресурсы предприятия

Для потребителей большее значение имеют известность торговой марки (кондитерские фабрики «Красный Октябрь», «Россия»), выгодное местоположение (предприятия торговли, в частности московский ГУМ), часы работы (круглосуточные магазины, банки), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т. д. Указанные факторы могут стать конкурентными преимуществами предприятия. Следует отметить, что применительно к сильным и слабым сторонам деятельности предприятия возможна внутренняя оценка, тогда как конкурентные преимущества должны восприниматься потребителями как таковые, иначе они не являются преимуществами предприятия (мнимые преимущества).

Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия, его сильных и слабых сторон можно проводить на основе специальной таблицы (табл. 4.4), в которую включаются количественные либо качественные показатели. На основе данной таблицы можно оценить существующий и требуемый в перспективе стратегический потенциал предприятия. Хотя естественно, что наполнение этой таблицы, как по составляющим стратегического потенциала, так и по ресурсам, может существенно меняться при изменении экономической ситуации в стране, отраслевой сферы анализа и других факторов.

Под стратегическим потенциалом предприятия понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия. Некоторые авторы отмечают, что «потенциал предприятия... представляется несколько абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредованно. Но вместе с тем эта же категория весьма конкретна, поскольку практически каждое решение может оказать на него (и через его посредство на всю последующую историю предприятия) некоторое положительное либо серьезное отрицательное влияние»⁸.

Необходимо отметить, что стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, всегда следует помнить, что потенциал предприятия существенно зависит от условий, в которых протекает деятельность предприятия, и подвержен постоянным изменениям. Если речь идет о деятельности в условиях неплатежей и взаимозачетов, то основным стратегическим ресурсом становятся деньги и другие высоколиквидные средства. В условиях нормальной экономики к стратегическому потенциалу могут быть отнесены все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ предприятия.

Анализ потенциала предприятия должен охватывать практически все сферы его деятельности: менеджмент предприятия, НИОКР, про-

⁸ Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997. С. 93—94.

Стратегические ресурсы предприятия

Составляющие стратегического потенциала (способности к реализации)	Ресурсы						
	Финансовые	Кадровые	Информационные	Технические	Технологические	Управленческие	Организационные
Макроэкономический анализ в стране и за рубежом							
Выявление нужд, запросов потенциальных потребителей							
Анализ конъюнктуры рынка и принятие управленческих решений на его основе							
Учет интересов заинтересованных лиц							
Гибкость производства							
Обновление продукции							
Гибкость управления							
Конкурентоспособность фирмы							
Доля рынка							
Инвестиционные возможности							
Другие важные составляющие							

изводство, маркетинг, финансы, кадры. При анализе возможностей предприятия следует отметить опасность субъективных оценок, противоречащих реальности. Так, предприятие может считать, что оно выпускает качественную продукцию и что все потребители об этом знают, однако опрос покупателей может показать, что многие об этом и не подозревают. Именно поэтому полезно привлекать к проведению управленческого анализа специалистов со стороны (консультантов), которые призваны обеспечить более объективную оценку предприятия и его продукции.

4.3. Возможные подходы к определению структуры управленческого анализа: система *McKinsey*, «цепочка ценностей» Портера, подход Омаэ

В принципе возможны различные подходы к проведению управленческого анализа. Часто такой анализ проводят по сферам деятельности («цепочка ценностей» Портера, система *McKinsey*). Нередко внутренние ресурсы предприятия и потенциал их развития сравнивают с аналогичными характеристиками конкурентов. Система *McKinsey* обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности предприятия — от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания продукции (рис. 4.4), однако при этом за рамками анализа остаются вопросы обеспечения данного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации управления.

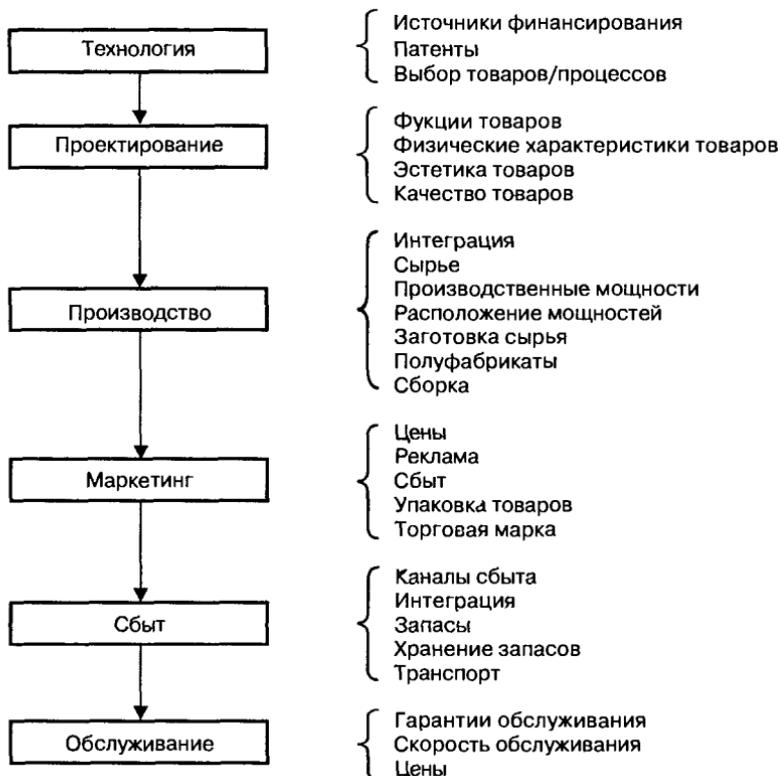


Рис. 4.4. Система *McKinsey*

Частично избежать указанных ограничений удалось М. Портеру, предложившему воспользоваться для управленческого анализа «цепочкой ценностей» (рис. 4.5). М. Портер считает, что выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия невозможно, если рассматривать предприятие в целом, поскольку его конкурентные преимущества формируются в ходе многосторонней деятельности: в процессе проектирования, производства, маркетинга, при выполнении вспомогательных функций. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

- первичную деятельность (материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт);
- вторичную (развитие технологий, управление персоналом, управленческая инфраструктура).

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где — уязвимо. Однако опасность такого пошагового подхода связана с возможностью так называемой «подмены целей» при анализе, а также с большой степенью вероятности увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты. Поэтому М. Портер предупреждает, что деятельность предприятия должна рассматриваться не просто как сумма отдельных ее видов. Существенную роль играют возникающие при этом связи. «Подгонка» друг к другу отдельных видов деятельности хотя и связана со значительными затратами, однако является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Особую роль в этом играют информационные технологии — мощный инструмент улучшения управления при согласовании различных видов деятельности.

Вспомогательная деятельность	Структура, планирование, финансы, юридическое обслуживание				
	Технологическое развитие				
	Людские ресурсы, управление и развитие				
Основная деятельность	Запасы Материалы Персонал	Производство	Хранение и распределение продукции	Маркетинг и сбыт	Дилерская поддержка и сервис

Рис. 4.5. «Цепочка ценностей» Портера

Адекватное управление связями может стать источником конкурентного преимущества. Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы, можно повысить конкурентоспособность фирмы.

Оба подхода основываются на взаимосвязи между различными частями процесса производства и сбыта продукции. Хороший пример учета взаимосвязей представляет разработанный японскими фирмами метод «точно в срок» (just-in-time), который призван ликвидировать расточительные запасы и сбои в производственном процессе.

Японский консультант Р. Омаэ (Ohmae) предложил использовать в процессе управленческого анализа диаграмму, представленную на рис. 4.6, которая в отличие от предыдущих схем больше ориентирована на рыночные возможности предприятия (*подход Р. Омаэ*). В принципе может быть и другой подход к выделению и анализу основных направлений деятельности предприятия (см. приложение 1)⁹, главное, чтобы при этом обеспечивался комплексный анализ.

4.4. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия

Последовательность управленческих шагов в процессе проведения анализа и принятия решений следующая (рис. 4.7).

1. Определить уровень проведения управленческого анализа: предприятие в целом или стратегические единицы бизнеса.
2. Определить характеристики (профиль) важнейших ресурсов и сфер деятельности предприятия. Выделить те из них, которые обуславливают наличие сильных сторон предприятия.
3. Сравнить этот профиль с требованиями рынка. Например, требование рынка — организация сервисного обслуживания проданной продукции, а у предприятия нет такой службы или она недостаточно развита, чтобы удовлетворить требования покупателей.
4. Сравнить сильные и слабые стороны деятельности предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов, чтобы определить важные конкурентные преимущества.
5. Использовать сильные стороны предприятия и укреплять слабые. Если сильной стороной является качество продукции, то необходимо подчеркивать это в рекламе, использовать в ценовой политике предприятия. В то же время слабой стороной может быть отсут-

⁹ Маркова В. Д., Кравченко Н. А. Бизнес-планирование — Новосибирск: ЭКОР, 1994. Ч. II.

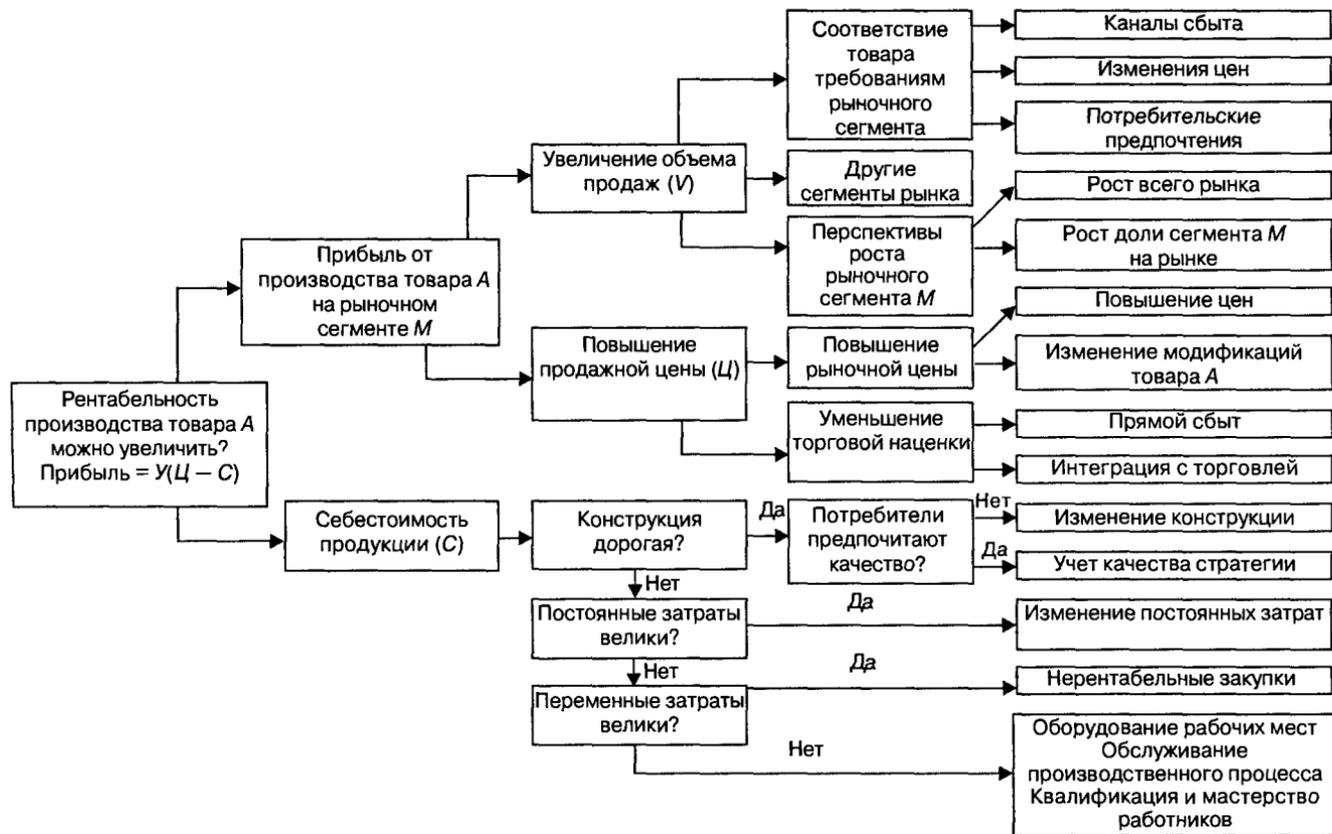


Рис. 4.6. Диаграмма Омаэ

стве признанного сертификата качества, следовательно, в перспективе должна быть запланирована сертификация производства.

По тем позициям, где наблюдаются преимущества конкурентов, необходимо выработать меры противодействия, препятствующие конкурентам использовать эти преимущества.

В процессе анализа полезно дополнительно получить ответы на следующие вопросы:

- Перспективна ли стратегия предприятия с точки зрения ключевых факторов успеха и движущих сил развития отрасли?
- Насколько стратегия адекватна соотношению конкурентных сил в отрасли?
- Какие меры необходимо предпринять для повышения конкурентоспособности предприятия?

Проведение управленческого анализа деятельности российских предприятий является сложной проблемой. Сложности связаны с несколькими факторами:

- ♦ на предприятии нет службы, которая отвечала бы за такой анализ (как, например, служба внутреннего аудита в банках);
- ♦ зачастую отсутствует необходимая информация (это связано с проблемой организации управленческого учета в дополнение к бухгалтерскому учету);

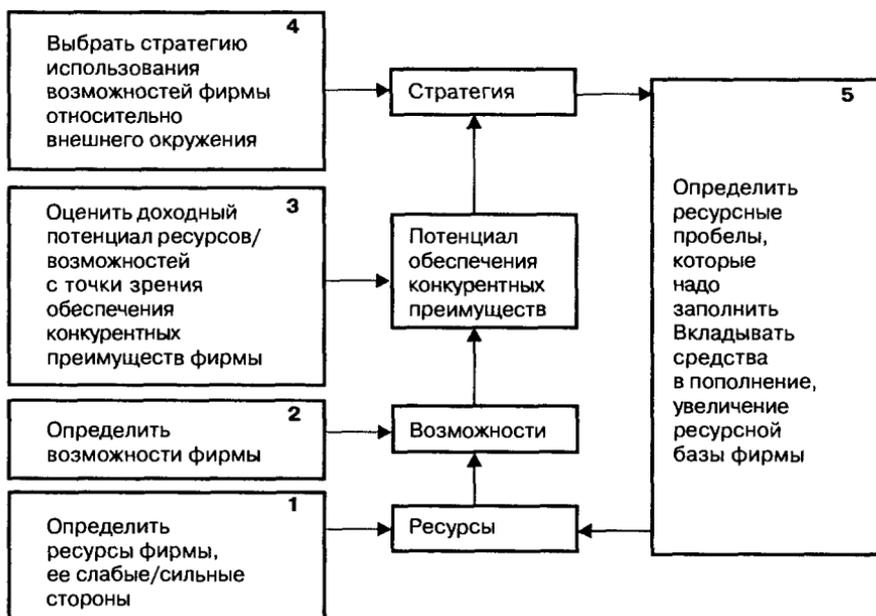


Рис. 4.7. Краткое представление процесса стратегического управления

♦ а главное — пока не ощущается потребность в проведении управленческого анализа со стороны руководства предприятия.

Управленческий анализ требует затрат времени, ресурсов и принятия управленческих решений по его итогам. На Западе фирмы проводят такой анализ (моментальный снимок фирмы), как правило, 1—2 раза в год, привлекая для этих целей консультантов, которые помогают выявить «узкие места» и нарушения логики функционирования фирмы. Преимуществом привлечения консультантов является то, что они имеют опыт такой деятельности, используют системные технологии и специальные методики проведения управленческого анализа и выявления стратегических проблем.

На российских предприятиях довольно типична ситуация, когда привлеченные для проведения анализа специалисты воспринимаются как ревизоры, действующие в интересах контролирующей инстанции либо в интересах директора и высших менеджеров. Однако эффективная работа консультантов обеспечивается только в том случае, когда руководство и работники предприятия осознают необходимость и значимость данного процесса для предприятия, оказывают поддержку консультантам и сами активно участвуют в проведении управленческого анализа. К сожалению, приходится констатировать, что психологическая готовность воспринимать советы «со стороны» на российских предприятиях еще только формируется, к услугам консультантов предприятия обращаются, как правило, в критических ситуациях либо когда это предписано законодательством (аудиторские проверки).

Вопросы и задания

1. Обсудите цели и направления управленческого анализа.
2. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности, приведите примеры из российской практики.
3. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности предприятия и его проблемами.
4. Какие типы проблем выделяются на предприятиях? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.
5. Приведите примеры подмены проблемы.
6. В чем различие материальных и нематериальных активов предприятия? Приведите примеры таких активов.
7. Обсудите возможные подходы к проведению управленческого анализа.
8. Что дает «цепочка ценностей» Портера для анализа предприятия?
9. Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь?

10. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?

11. Рассмотрите деятельность конкретных российских предприятий (можно использовать газетные и журнальные материалы) и определите их конкурентные преимущества.

12. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.

Рекомендуемая литература

1. *Алексеева М. А.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. Гл. 3.
2. Бизнес-диагностика промышленных предприятий/Соломенникова Е. А., Гренбэк Г. В., Маркова В. Д. и др. — Новосибирск: НГУ, 1996.
3. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. Гл. 13.
4. *Голубков Е. П.* Какое принять решение? — М., 1990. Гл. 1.
5. *Глин Дж., Маркова В., Перкинс Д.* Стратегия бизнеса. 2-е изд. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996.
6. *Гончарук В. А.* Маркетинговое консультирование. — М.: Дело, 1998.
7. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
8. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997.
9. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. — М.: Внешторгиздат, 1989. Приложение II.
10. *Маркова В. Д., Кравченко Н. А.* Бизнес-планирование. — Новосибирск: Экор, 1994. Ч. 1—3.
11. Семь нот менеджмента. — М., 1997.
12. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996. С. 171—178.
13. *Карась Л.* Управленческая диагностика — основа совершенствования менеджмента//Проблемы теории и практики управления, 1996, № 6.
14. *Пригожин А.* Организационная диагностика. — Маркетинг, 1997, № 4. С. 98—105.

ГЛАВА 5

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

5.1. 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, подходы к анализу конкуренции М. Портера, матрицы портфельного анализа Бостонской консультационной группы (БКГ), консультационных фирм *McKinsey* 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, как ранее определено, — 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. Он помогает также введению единой терминологии и управленческой структуры с целью облегчения коммуникаций внутри 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. Приблизительно 75% компаний из списка Fortune-500 и многие более мелкие компании с широким ассортиментом продуктов и услуг используют ту или другую форму портфельного анализа при формировании своей стратегии. Проведенные в США исследования показали, что фирмы, применяющие портфельный анализ, имели в целом более выраженную ориентацию на долгосрочные цели [7, с. 328].

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 двухмерных 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). Следует отметить, что хотя в матрицах разных консультационных фирм используются различные наборы переменных, но это все равно двухмерные матрицы, у которых по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой — внешних.

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 [4, с. 233].

Во всех матрицах портфельного анализа по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой — оценка конкурентоспособности хозяйственных подразделений предприятия. Обычно процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации или выделения бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия. Эмпирические исследования западных специалистов, в частности данные проекта PIMS, свидетельствуют, что если свыше 60% продукции производственной единицы используется внутри фирмы другой производственной единицей, то целесообразно рассматривать эти два подразделения как один объект для целей стратегического анализа¹;

- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Руководствуясь указанными критериями, крупные предприятия призваны решать, что из себя представляет бизнес-единица: отдельную фирму, подразделение предприятия, продуктовую линию или отдельный продукт? Ответ зависит от сложившейся на предприятии структуры управления. В организациях с функциональной структурой управления в качестве бизнес-единицы выступает продуктовый ассортимент, тогда как при дивизиональной структуре основной единицей анализа является хозяйственное подразделение.

¹ Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990. С. 110.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. При этом разные консультационные фирмы предлагают различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы. Процесс разработки бизнес-стратегий подробно рассмотрен в следующей главе.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению. На основе такого сравнительного анализа возможно принятие решений о корректировке бизнес-стратегий. Это самый сложный этап стратегического менеджмента, где велико влияние субъективного опыта менеджеров, их умения прогнозировать и предвидеть развитие событий внешней среды, своеобразного «чутья рынка» и других неформализуемых моментов.

Рассмотренные ниже методы и подходы призваны помочь менеджеру принять наиболее рациональные решения, но они отнюдь не могут подменить самого менеджера. Это лишь инструмент, который хорошо работает в опытных руках. Если выполнить все стадии портфельного анализа, то менеджер получит хорошее определение стратегических единиц бизнеса, их положения на рынке, перспектив развития и вклада каждой бизнес-единицы в корпоративный портфель. Тем самым будет сформирована полная картина корпоративного портфеля с учетом конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса. 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.

Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны подходы, предложенные Бостонской консультационной группой (портфельная матрица БКГ) и консультационной фирмой *McKinsey* («экран бизнеса»). Однако в любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются только по двум критериям, при этом множество других факторов (качество продукции, инвестиции и т. д.) остается без внимания.

5.2. Матрица Бостонской консультационной группы

В основе Бостонской матрицы, или *матрицы роста/доли рынка* лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением. Бостонская матрица концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках, которые ассоциируются с различными бизнес-единицами предприятия или его продуктами.

Номенклатура выпускаемой предприятием продукции анализируется на основе данной матрицы, т. е. определяется, к какой позиции указанной матрицы можно отнести каждый вид продукции предприятия. Для этого бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям *относительной доли рынка* (ОДР) и темпов роста отраслевого рынка. Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Понятно, что показатель ОДР рыночного лидера будет больше единицы, в том числе $ОДР = 2$ означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. С другой стороны, $ОДР < 1$ соответствует ситуации, когда доля рынка бизнес-единицы меньше, чем у рыночного лидера. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки, как показатель ожидаемого потока доходов. Это положение основано на опытной кривой.

Вторая переменная — *темпы роста отраслевого рынка* (ТРР) — основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли. Конечно, фактическую кривую жизненного цикла отрасли можно построить только ретроспективно. Однако руководство предприятия может экспертно оценить стадию жизненного цикла отрасли, в которой оно работает, чтобы определить (спрогнозировать) потребность в финансах. В отраслях с высоким темпом роста необходимы существенные вложения в исследования и разработку новой продукции, в рекламу, чтобы попытаться достичь доминирующего положения на рынке и соответственно положительных денежных потоков.

Для построения матрицы БКГ фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси — темпы роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на четыре части, получаем искомую матрицу (рис. 5.1). Значение переменной ОДР, равное единице, отделяет продукты — рыночные лидеры — от последователей. Что касается второй переменной, то обычно темпы роста

отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Можно рекомендовать использовать в качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, темп роста валового национального продукта в натуральных показателях либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает фирма. Считается, что каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

- Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.
- Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

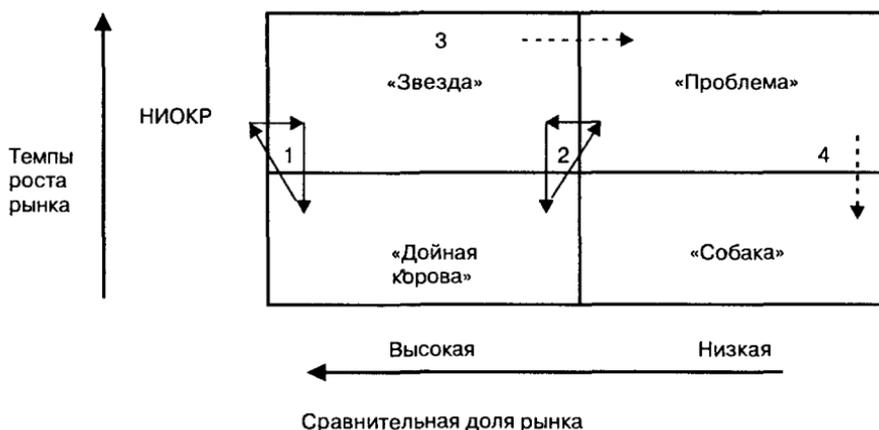


Рис. 5.1. Матрица роста/доли рынка Бостонской консультационной группы: 1 — новатор; 2 — последователь; 3 — неудача; 4 — посредственность

Каждая бизнес-единица предприятия или его продукт попадают в один из квадрантов матрицы в соответствии с темпом роста отрасли, в которой работает предприятие, и относительной долей рынка. В данном методе важно четко определить отрасль, в которой работает фирма. Если отрасль определена слишком узко, то фирма может превратиться в лидера, при широком определении отрасли фирма будет выглядеть слабой. Проблему определения отрасли мы обсуждали при рассмотрении отраслевого анализа (см. раздел 3.2). Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отображаются кругом, площадь которого отражает относительную значимость данной структуры или продукта для предприятия, оцениваемую по величине используемых активов или генерируемой прибыли. Такой анализ рекомендуется проводить в динамике, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени.

Матрица роста/доли рынка имеет много общего с кривой жизненного цикла товара. Однако ее преимущество или отличие от простой модели жизненного цикла товара (отрасли) заключается в комплексном рассмотрении определенного набора продуктов, которые могут находиться на разных стадиях жизненного цикла, и выработке рекомендаций относительно перераспределения финансовых потоков между продуктами.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«проблемы». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра. Пока эти продукты ассоциируются с большими отрицательными финансовыми потоками, остается опасность, что они не смогут стать товарами-«звездами». Главный стратегический вопрос, представляющий известную сложность, — когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля? Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». В категорию товаров-«звезд» могут попасть как новые продукты, так и новые товарные марки продукции предприятия. Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

Товары-«звезды» — это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка. Но несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться опытной кривой. У менеджеров существует искушение уменьшить инвестиции в целях увеличения текущей прибыли, однако это может оказаться недальновидным, так как в долгосрочной перспективе данный продукт может превратиться в товар-«дойную корову». В этом смысле важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие.

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами». Это продукты, или бизнес-единицы, занимаю-

щие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки, основанные на опытной кривой. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. Для того чтобы феномен товаров—«дойных коров» в полной мере использовался в инвестиционной политике предприятия, необходимо компетентное управление продуктами, особенно в сфере маркетинга. Конкуренция в стагнирующих отраслях очень жесткая. Поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш.

Товары-«собаки» — это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях (в частности, отрасль может быть непривлекательной из-за высокого уровня конкуренции). Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара—«дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться. Однако иногда корпорации сохраняют в своей номенклатуре такие продукты, если они относятся к «зрелым» отраслям. Емкие рынки «зрелых» отраслей в определенной степени защищены от резких колебаний спроса и крупных нововведений, в корне меняющих предпочтения потребителей, что позволяет поддерживать конкурентоспособность продукции даже в условиях малой доли рынка (например, рынка бритвенных лезвий).

Таким образом, желаемая последовательность развития продуктов следующая:

*«Проблема» → «Звезда» → «Дойная корова»
[и если неизбежно] → «Собака»*

Реализация такой последовательности зависит от усилий, направленных на достижение сбалансированного портфеля, которое предполагает в том числе решительный отказ от неперспективных продуктов. В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2—3 товара-«коровы», 1—2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«собак». Типичный несбалансированный портфель имеет, как правило, один товар-«корову», много «собак», несколько «проблем», но не имеет товаров-«звезд», способных занять место «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. В динамичном корпоративном портфеле могут быть, например, такие траектории [7, с. 319]:

♦ *«траектория новатора»*. Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров—«дойных коров», предприятие выходит на

рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

♦ *«траектория последователя»*. Средства от продажи товаров—«дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;

♦ *«траектория неудачи»*. Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

♦ *«траектория перманентной посредственности»*. Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Матрица Бостонской консультационной группы представляет корпорацию в виде ряда подразделений, практически не зависимых друг от друга в производственно-сбытовом плане (бизнес-единиц), которые позиционируются на рынке в зависимости от значений двух критериев.

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»). Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 5.1. Следует подчеркнуть, что указанные стратегии обоснованы лишь в той мере, насколько реализуются гипотезы, на которых они базируются.

Таблица 5.1

Предсказания и рекомендации Бостонской матрицы

<i>Вид стратегической единицы бизнеса</i>	<i>Прибыль</i>	<i>Денежные потоки</i>	<i>Возможные стратегии</i>
«Проблема»	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»?
«Звезда»	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные подразделения	Поддержание прибыльности инвестиций в другие
«Собака»	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

Следовательно, анализ на основе матрицы БКГ позволяет сделать следующие выводы:

- определить возможную стратегию бизнес-единиц или товаров;
- оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности;
- оценить равновесие корпоративного портфеля.

При проведении портфельного анализа на практике руководство предприятия может столкнуться с множеством проблем методологического плана. В частности, в многопродуктовых компаниях трудно идентифицировать бизнес-единицы, а также выбрать предел, разделяющий быстро и медленно растущие виды бизнеса, сложно провести группировку бизнес-единиц с целью выработки единой стратегии развития и т. д. Тем не менее портфельный анализ используется при формировании корпоративной стратегии благодаря присущим ему достоинствам. Портфельный анализ оказывает положительный эффект по следующим направлениям:

- стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы;
- дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;
- показывает как способность каждой бизнес-единицы генерировать поток доходов, так и ее потребность в финансировании;
- стимулирует использование данных о внешней среде;
- поднимает проблему соответствия финансовых потоков потребностям расширения и роста бизнеса.

Основная критика подхода Бостонской консультационной группы сводится к следующему:

- ♦ в матрице предусмотрены только два измерения — рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;
- ♦ позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- ♦ на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т. е. в основном в отраслях массового производства;
- ♦ игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;
- ♦ игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

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 оказывается «собакой». Еще раз подчеркнем, что в рамках данного подхода предполагается существование опытной кривой в отрасли и стратегия развития каждого отдельного бизнеса сводится к упрощенной альтернативе: расширение—поддержание—сокращение деятельности (движение по стадиям жизненного цикла товара). Хотя в реальной жизни взаимосвязи факторов и возможные стратегии развития гораздо сложнее. Вместе с тем Бостонская матрица может использоваться в качестве методического подхода при определении денежных потоков внутри предприятия.

Модифицированная матрица БКГ

Исследования показали, что высокоприбыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков и, наоборот, прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низкоприбыльным или даже убыточным [9, с. 103]. Кроме того, западная практика конкурентной борьбы показала, что одностороннее следование стратегии доминирования на рынке и снижения издержек может иметь катастрофические последствия для фирмы. Считается, что в новых реалиях успеха добиваются те фирмы, которые сумели вовремя распознать тенденции развития рынка и приспособиться к новым условиям деятельности путем создания уникальных конкурентных преимуществ.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия (рис. 5.2):

- *размеры конкурентных преимуществ*, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);

- *число способов реализации конкурентных преимуществ* — равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

Отметим, что размеры конкурентных преимуществ определяются возможностью использования эффекта масштаба, а число способов реализации конкурентных преимуществ определяет эффект дифференциации продукции: эффект тем сильнее, чем больше способов реализации конкурентных преимуществ.

В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на четыре вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы.

Объем (концентрированная деятельность). У предприятия существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ, однако дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна. Для таких производств оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрации производства). Для них существует тесная положительная связь между

долей рынка и прибыльностью (это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров). Опытная кривая будет прямо влиять на конкуренцию фирм в таких отраслях. Другой возможный стратегический выбор предприятий данной группы — курс на специализацию, т. е. переход в другую группу.

Три других квадранта описывают ситуации, в которых модель опытной кривой не используется, по крайней мере как основа конкурентного преимущества.

Пат (бесперспективная конкурентная деятельность). У предприятия существует несколько путей конкуренции, но они не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ, т. е. нельзя применить ни эффект масштаба производства (опытная кривая), ни эффект дифференциации продукции. Все производители (независимо от их размера) довольствуются низкой прибыльностью. Цена является ключевой характеристикой для покупателей. В этих условиях важно осуществлять строгий контроль над издержками и вести поиск внешних источников финансирования. Вся отрасль может оказаться в тяжелом положении (например, черная металлургия, угольная промышленность), единственным выходом из которого может стать изменение характера деятельности. Например, черная металлургия стремится перейти к специализированным производствам, используя новые технологии [1, с. 17].

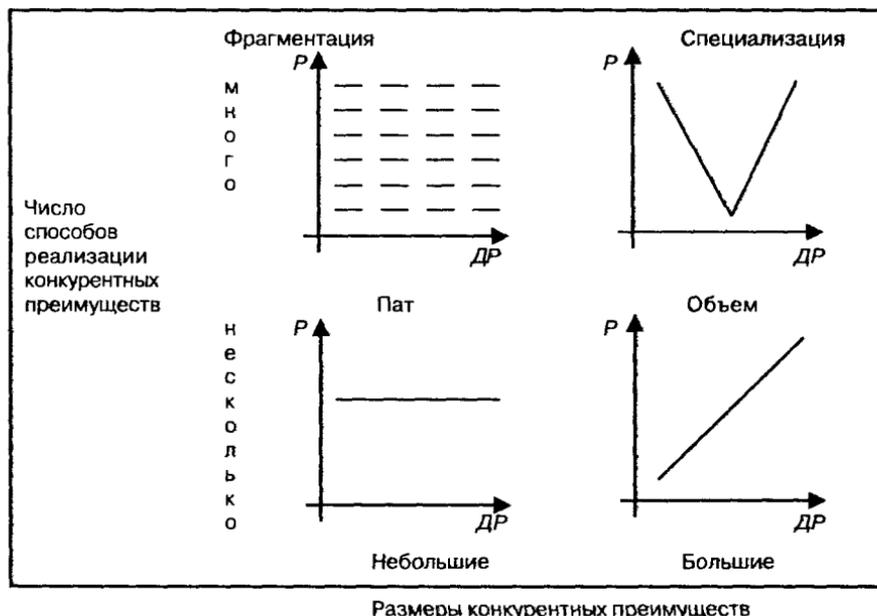


Рис. 5.2. Матрица стратегического окружения БКГ:
 P — рентабельность инвестиций; $ДР$ — доля рынка

Фрагментация. К этой категории относятся те виды деятельности, для которых не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью (например, услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями). У них может быть много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т. д.). Различия между фирмами заключаются в том, какие конкретно пути реализации конкурентных преимуществ из множества доступных альтернатив они выбирают. Фрагментация присуща двум типам деятельности:

- производства, которые только начинают налаживаться, где рынок существует лишь потенциально и его необходимо создавать (биотехнологии, использование эффекта сверхпроводимости);
- производства, работающие «по заказу» (инжиниринг, консалтинг, строительство), а также имеющие «кустарный» характер (реставрационные работы).

По мнению М. Портера, *фрагментарные отрасли* есть практически в любой экономике. Это сфера услуг, торговля и сбыт, сельскохозяйственное производство, а также такие специфические виды деятельности, как выпуск телевизионных программ. М. Портер относит к фрагментарным отраслям отрасли, где на долю четырех ведущих фирм приходится менее 40% рынка². В таких отраслях отсутствует экономия на масштабе производства, высокие материальные и транспортные затраты, низкие барьеры входа в отрасль, но зато высока продуктовая дифференциация (часто за счет имиджа фирм).

В фрагментарных отраслях, где много мелких и средних компаний конкурируют за сравнительно небольшие доли рынка, стратегия фокусирования будет, вероятно, доминировать. Фрагментарный тип отраслей характерен для продуктов на ранних стадиях жизненного цикла. Однако по мере того как отрасль входит в стадию зрелости, фрагментарность преодолевается, и отрасль становится *концентрированной (специализированной)*, т. е. в ней доминирует малое число крупных компаний. Медленный рост в сочетании с избытком производственных мощностей и опытные покупатели приводят к тому, что фирма может получить дополнительную прибыль от лидерства в издержках или от дифференциации продукции в направлениях, наиболее желательных для рынка. В этих условиях характер НИОКР изменяется от продуктовых улучшений до совершенствования технологий. Общее качество продукта повышается, а издержки значительно сокращаются. Фирма не может более добиваться высокой доли рынка, только снижая цены на продукцию; покупатели требуют и определенного уровня качества. Это касается и фирм, сосредоточивающих усилия на повышении качества продукции: либо ее качество должно быть достаточно высоким и ценным для покупателя, чтобы оправдать высокую цену, либо цены дол-

² Porter M. E. Competitive Strategy Technique for Analyzing Industries and Competitors 3 ed — N Y · The Free Press, 1990 P 191

жны быть снижены для того, чтобы успешно конкурировать на рынке. Следует отметить, что некоторые, обычно капиталоемкие, отрасли на стадии зарождения были фрагментарными, но на стадии зрелости становились специализированными. Такой процесс наблюдался во всем мире в автомобильной отрасли, в авиаперевозках, в производстве оборудования для дома. Но может наблюдаться и обратный процесс: отрасль зарождается как специализированная, а с течением времени становится фрагментарной (производство банкоматов).

Необходимо понять, выгодна ли фрагментация или ее необходимо преодолеть? В последнем случае у предприятия могут быть следующие альтернативные возможности:

- ◆ добиться экономии на масштабе производства за счет приобретения конкурирующих фирм (создать критическую массу);
- ◆ стандартизировать рыночные потребности;
- ◆ осуществить, если это возможно, обратную интеграцию;
- ◆ реализовать стратегию специализации.

Специализация. Здесь в полной мере проявляются оба эффекта: масштаба производства и дифференциации продукции. Фирмы стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь, по возможности, большей дифференциации продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т. д.). Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация различных составляющих автомобиля (мотор, коробка передач и т. п.) на стадии сборки и дифференциация дизайна автомобиля, его оснащения, а также системы сбыта, маркетинга. Считается, что в специализированных отраслях фирмы имеют различные, но существенные преимущества, поэтому успех фирмы не зависит от размера. В этих отраслях также используется стратегия фокусирования (например, выпуск исключительно престижных автомобилей *Mercedes* фирмой *Daimler-Chrysler*).

Предлагаемая модификация портфельного анализа, как видно из ее названия, в большей мере, чем предыдущие подходы, ориентирована на внешнее окружение предприятия. Она показывает, что наиболее предпочтительной на современном рынке становится специализация предприятий, подкрепленная стратегиями дифференциации продукции, фокусирования и/или низких издержек.

5.3. Матрицы *McKincey* — *General Electric* и фирмы *Arthur D. Little*

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой *McKincey* совместно с корпорацией *General Electric*. Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательнос-

ти отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рис. 5.3).

Модель *McKinsey* включает в рассмотрение существенно больше данных, чем Бостонская матрица. Фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «*привлекательность рынка (отрасли)*», а фактор доли рынка — в *стратегическое положение* (конкурентные позиции) бизнес-единиц. При этом специалисты *McKinsey* считают, что факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий. Возможный список таких факторов приведен в табл. 5.2.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого либо имеются средние оценки по всем критериям.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы таковы [7, с. 324]:

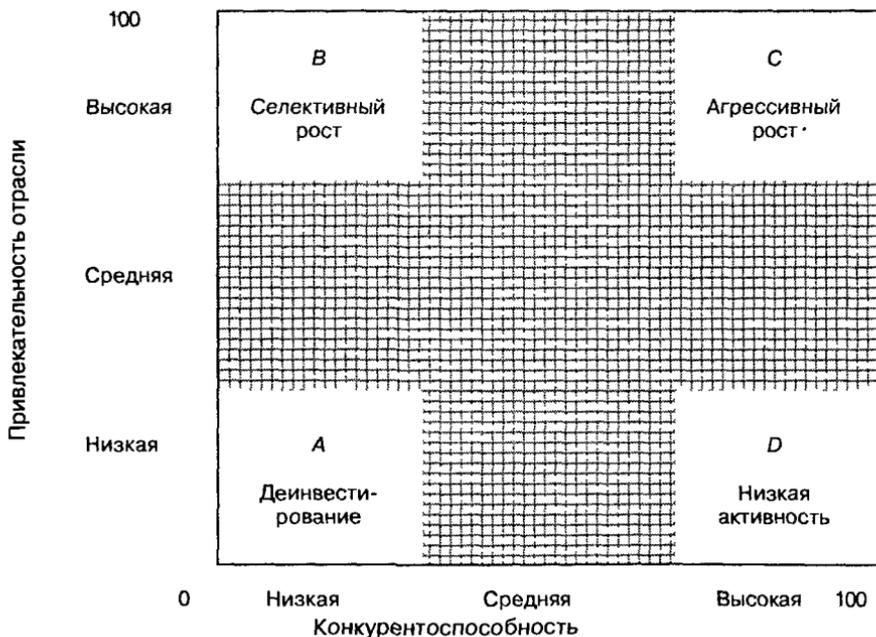


Рис. 5.3. Матрица портфельного анализа McKinsey—General Electric

**Факторы привлекательности рынка
и стратегического положения бизнеса**

<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Стратегическое положение</i>
<i>Характеристика рынка (отрасли)</i>	
Размер рынка (внутреннего, мирового) Темпы роста рынка (желательно за последние 10 лет) Географические преимущества рынка Динамика цен, чувствительность рынка к ценам Размеры ключевых сегментов рынка Цикличность рынка (ежегодные колебания продаж) Важность внешних рынков	Доля рынка, контролируемая фирмой Темпы роста стратегической единицы бизнеса Конкурентоспособность фирмы Характеристика продуктового ассортимента Эффективность системы маркетинга
Другие возможности и угрозы отраслевого окружения	
<i>Факторы конкуренции</i>	
Уровень конкуренции на рынке Тенденции изменения числа конкурентов Преимущества лидеров отрасли Чувствительность к товарам-заменителям	Относительная доля рынка (обычно оценивается доля внутреннего рынка и доля рынка относительно трех главных конкурентов) Потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества
<i>Финансово-экономические факторы</i>	
Барьеры входа и выхода из отрасли Уровень загрузки производственных мощностей Отраслевой уровень рентабельности Структура отраслевых затрат	Уровень использования мощностей фирмы Уровень рентабельности Технологическое развитие Структура затрат фирмы
<i>Социально-психологические факторы</i>	
Социальная среда Юридические ограничения бизнеса	Корпоративная культура Эффективность работы сотрудников Имидж фирмы

- инвестировать, чтобы *удерживать* занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях *улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить* утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;

• снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;

• *деинвестировать* и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

а) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);

б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

в) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

г) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ (табл. 5.3).

Рейтинги привлекательности отрасли (конкурентной позиции СЕБ) ранжируются от единицы — привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) до пяти — высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности

Таблица 5.3

Пример оценки привлекательности отрасли

<i>Критерии</i>	<i>Вес</i>	<i>Оценка</i>	<i>Взвешенная оценка</i>
Размер	0,15	4	0,6
Темп роста	0,25	3	0,75
Структура конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	3	0,75
Чувствительность к инфляции	0,1	2	0,2
Энергоемкость	0,1	4	0,4
Суммарная взвешенная оценка			3,15

совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным, только когда его текущее состояние проецируется в будущее. Для этого следует оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса. Менеджеры должны понять, произойдет ли в будущем улучшение или ухудшение корпоративного портфеля? Существует ли разрыв между его прогнозируемым и желаемым состоянием? Если ответ положителен, то ожидаемый разрыв должен служить стимулом для пересмотра корпоративной миссии, целей и стратегий.

В целом данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов, в силу чего она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица. Она более гибкая, так как показатели выбираются исходя из конкретной ситуации. Однако в отличие от матрицы БКГ в ней отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками. Поскольку данный метод не исходит из какой-либо частной гипотезы, то область его применения шире. Вместе с тем некоторые исследователи отмечают, что в противоположность матрице БКГ получаемые результаты основаны на субъективных оценках. Для повышения объективности оценок рекомендуется привлекать группу независимых экспертов.

Основные общие недостатки методов портфельного анализа, которые присущи и матрице *McKinsey*:

- ◆ трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их *измерение*;
- ◆ *субъективность* оценок позиций СЕБ;
- ◆ статичный характер модели;
- ◆ слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов.

Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC)³

В основе подхода к портфельному анализу фирмы *Arthur D. Little* лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в своем развитии четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад. Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или слабая.

³ ADL — название фирмы *Arthur D. Little*, LC — life cycle (жизненный цикл).

В принципе может быть шестая конкурентная позиция — нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Конкурентные позиции характеризуются следующим образом (табл. 5.4).

Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL размерности 4×5, которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений. Для использования матрицы необходимо определить пере-

Таблица 5.4

Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц

<i>Позиции бизнеса</i>	<i>Характеристика позиции</i>
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства
Сильная	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет
Благоприятная (заметная)	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свое положение
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить
Слабая	Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес

менные, которые характеризуют стадию жизненного цикла (ось Y), и переменные, определяющие сильные стороны бизнеса и его относительное положение на рынке (ось X). Таблица 5.5 показывает значения переменных, характерных для каждой стадии жизненного цикла отрасли. Что касается сильных сторон бизнеса, то они определяются такими показателями, как общая конкурентоспособность бизнеса, отношение менеджмента к риску, наличие патентов, гарантийного обслуживания, вертикальной интеграции, общая эффективность производства.

Помимо отображения конкретного положения бизнес-единицы модель ADL может продемонстрировать ее финансовый вклад в корпоративный портфель. Тогда в соответствующей ячейке матрицы приводится цифра, которая показывает вклад данной ячейки в определенный показатель: это может быть доля объема продаж и активов бизнес-единицы в продажах и активах корпорации. Суммарные значения по столбцам и строкам матрицы указываются на полях. В этом случае о сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси Y (суммарное значение каждого ряда).

Таблица 5.5

Характеристики стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия жизненного цикла			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Темп роста	?	Выше темпа роста ВВП	Ниже темпа роста ВВП	Меньше нуля
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Незначительное (постоянные конкуренты)	Сокращающееся
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребителей	Отсутствует	Некоторое, агрессивность покупателей	Наличие определенных покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов.

1. *Простой (естественный) выбор.* Стратегия бизнес-единицы определяется исключительно в соответствии с ее позицией на матрице ADL. При этом область естественного выбора охватывает несколько ячеек матрицы.

2. *Специфический выбор.* Он определяется точечной позицией бизнес-единицы на матрице и также является общим руководящим принципом (например, избирательные инвестиции в рост бизнес-единицы).

3. *Уточненные стратегии.* На данном этапе фирма предлагает набор уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору и сформулированных на основе показателей хозяйственных операций. Предлагаются 24 такие стратегии (табл. 5.6). Этот этап является уникальным вкладом фирмы *Arthur D. Little* в методику стратегического планирования. По существу, выбор такой стратегии — это шаг от стратегического к оперативному планированию⁴.

Таблица 5.6

**Уточненные стратегии консультационной фирмы
*Arthur D. Little***

A	Обратная интеграция	M	Рационализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и направления повышения эффективности
C	Развитие производственных мощностей за рубежом	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты/старые рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Старые продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты/старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

⁴ *Ефремов В.С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC//Менеджмент в России и за рубежом, 1998, № 1 С 117—130.

Рекомендации матрицы *Arthur D. Little*

Вид СЕБ*	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Ведущая/рождение	Вероятная	Отрицательный (заем средств)	С опережением требований рынка	Увеличение доли рынка (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V). Начало нового бизнеса (Е, I, L)
Ведущая/рост	Положительная	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах (А, С, N, U, V, W) Удержание доли рынка (А, С, N, U, V, W)
Ведущая/зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание доли рынка (А, В, С, F, G, H, J, N, T) Удержание конкурентного положения (А, С, N, U, V)
Ведущая/спад	Положительная	Положительный	По мере необходимости	Удержание конкурентного положения (А, С, N, U, V, W)
Сильная/рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Улучшить конкурентное положение (Е, I, L). Быстрый рост доли рынка (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V)
Сильная/рост	Вероятная	Вероятен заем	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах (А, С, N, U, V, W) Быстрый рост доли рынка (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V)
Сильная/зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентного положения (А, С, N, U, V, W) Рост доли рынка с увеличением производства (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)
Сильная/спад	Положительная	Положительный	Минимальные реинвестиции	Удержание конкурентного положения (А, С, N, U, V, W) или «сбор урожая» (D, K, M, N, Q, R, V, W) Удержание рыночной ниши (С, D, N, Q, U)

Заметная/ рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	Избирательные	Выборочное приобретение или быстрый рост доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Заметная/ рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важном рынке (A, C, N, U, V, W) Постепенная дифференциация продукции
Заметная/ зрелость	Умеренная	Положительный	Минимальное и/или избирательное реинвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Поиск и защита рыночной ниши (A, G, I, M, R, T)
Заметная/ спад	Умеренная	Сбалансированный	Минимальные или отказ от инвестиций	Эксплуатация рыночной ниши (B, C, L, N, P, T, U, V), ее удержание (C, D, N, Q, U) или уход с рынка (D, M, Q, R, W)
Прочная/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Сосредоточение (G, L, T) или доказать жизнеспособность
Прочная/ рост	Отсутствует	Отрицательный или сбалансированный	Избирательные	Сосредоточение (G, L, T). Доказать жизнеспособность (D, E, L, M, P, Q, R)
Прочная/ зрелость	Минимальная	Сбалансированный	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестиций	Удержание рыночной ниши (C, D, N, Q, U) Выход из отрасли (D, M, Q, R, W)
Прочная/ спад	Минимальная	Сбалансированный	Деинвестирование или отказ от инвестиций	Уход с рынка (D, M, Q, R, W) или отказ от производства (X)
Слабая/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные или отказ от инвестиций	Догнать конкурентов (D, E, L, M, P, Q, R), в противном случае выход из отрасли (D, M, Q, R, W) или отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S)

Слабая/ рост	Отсутствует	Отрицательный (заем) или сбалансированный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или обновление продукции (D, M, O, P, Q, R, U) Уход с рынка (X), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ зрелость	Отсутствует	Отрицательный или положительный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W), обновление продукции (D, M, O, P, Q, R, U). Уход с рынка (D, M, Q, R, W), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ спад	Отсутствует	Сбалансированный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли (X)

* Конкурентная позиция/стадия жизненного цикла отрасли.

Следует отметить, что матрица фирмы *Arthur D. Little* особенно полезна для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл товара короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применит соответствующую стратегию. Важно, что данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Однако в реальной жизни не исключена ситуация, когда зрелые рынки могут превратиться в растущие («оживление» отрасли, или так называемое «новое использование велосипеда»). Механическое следование модели ADL не позволяет учесть такие возможные изменения. Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть разной в различных отраслях, в то время как согласно модели ADL конкуренция фрагментарна на стадии рождения. Схематичность данной модели портфельного анализа, как, впрочем, и всех других моделей, определяет необходимость творческого подхода к ее использованию.

5.4. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия *в условиях растущего рынка*. Считается, что при

выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации (рис. 5.4).

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии предприятия рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок). Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста [7, с. 335]:

- *развитие первичного спроса* путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

- *увеличение доли рынка* за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий — развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

- *приобретение рынков* путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;

- *защита своего положения на рынке* посредством развития функционального маркетинга;

- *рационализация рынка* — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности (1)	Стратегия развития рынка (3)
Новый товар	Товарная экспансия (2)	Диверсификация (4)

Рис. 5.4. Возможные стратегии роста по товарам/рынкам

2. **Товарная экспансия** — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- ♦ *добавление потребительских характеристик товара.* Скажем, наряду с телевизорами производятся видеодвойки;

- ♦ *расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.* Например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, скажем чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

3. **Стратегия развития рынка**, или рыночная экспансия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- *освоение новых сегментов* на том же рынке;
- *выход на новые рынки* внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. **Стратегия диверсификации** предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых одними из главных являются стремление уменьшить или распределить риск («не все яйца в одной корзине»), а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Последние два фактора — стагнирующий рынок и стремление освоить новые области деятельности — являются главными причинами диверсификации российских предприятий. Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно

наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия (см. подробнее в главе 7).

При анализе следует учитывать, что диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны. Главная опасность диверсификации связана с распылением сил, а также с проблемами управления диверсифицированными предприятиями. Собственно, именно проблема управляемости крупных компаний и привела к развитию методов портфельного анализа. Практика западного менеджмента свидетельствует, что вероятность успеха отдельных стратегий роста неодинакова вследствие уменьшения синергического эффекта: для старого товара на старом рынке этот эффект составляет 50%; для нового товара на старом рынке — 33; для старого товара на новом рынке — 20; для нового товара на новом рынке — 5%⁵.

По аналогии с другими матрицами портфельного анализа достоинства матрицы Ансоффа являются простота и наглядность представления возможных стратегий, а недостатками — односторонняя ориентация на рост, учет всего двух, хотя и важнейших, факторов (товар—рынок). Следует отметить, что указанные стратегии присутствуют в списке уточненных стратегий фирмы *Arthur D. Little*.

Трехмерная схема Абеля

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рис. 5.5):

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

Исторически в определении бизнеса можно выделить несколько стадий. Первоначально бизнес определялся исходя из выпускаемого продукта: производство автомобилей, услуги парикмахерских, перевозка грузов по железной дороге и т. д. Затем Т. Левитт (Levitt) ввел понятие «маркетинговая близорукость» и утверждал, что бизнес необходимо определять исходя из потребностей рынка, а главным критерием выбора бизнеса является его согласованность с требованиями рынка. Классическим стал приведенный им пример относительно определения бизнеса американских железных дорог. По мнению Т. Левитта, железные дороги были бы преуспевающей отраслью, если бы использовали не продуктивное определение бизнеса — перевозки по железной дороге, а рыночное. С рыночных позиций железные дороги должны оказывать услуги по перевозке грузов и людей, парикмахерские должны стать салонами красоты и т. д. В более поздних исследо-

⁵ Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. — М.: Высшая школа, 1995. С. 226.

ваниях И. Ансофф показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического эффекта. Этот эффект возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. И. Ансофф считает:

- что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт—рынок» (матрица Ансоффа);
- *главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект.*

Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса — технологию. Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

Р. Купер (Cooper) рассматривает использование трехмерного подхода на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности⁶. Существование новых областей деятельности для данной компании можно рассматривать, двигаясь по трем осям. Новые потребительские группы: химическая промышленность, очистка нефти, пищевая промышленность. В этих отраслях также может

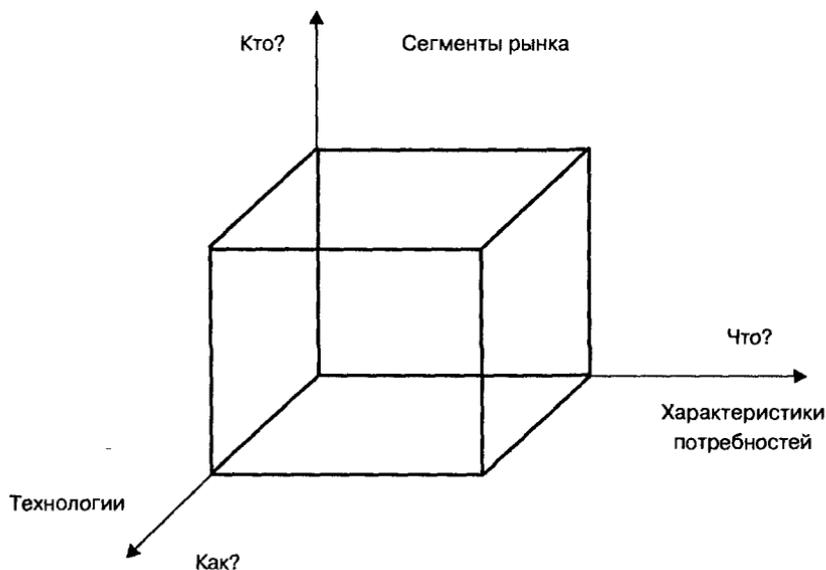


Рис. 5.5. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

⁶ Cooper R. Winning a new product. — I. 1998

быть использовано производимое компанией оборудование для изготовления смесей. Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и др. Сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса. Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти в химической промышленности и т. д. Каждая из этих возможностей представляет новую область для компании. Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для перемещения жидкостей, применять процессы биоокисления и другие технологии.

В российской практике также можно найти соответствующие примеры. Омский завод стиральных машин производил стиральную машину «Сибирь» с центрифугой. Затем на основе существующей технологии производства центрифуг было организовано производство сепараторов для небольших сельских молокозаводов. Следовательно, было найдено новое применение имеющейся технологии.

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является *соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы*, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. В рассматриваемом примере все области удовлетворяют этому критерию.

Другими критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. *Привлекательность области*, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом компании в области технологии и маркетинга. В итоге Р. Купер приходит к портфельной матрице (рис. 5.6), на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса. Считается, что проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области.

Идеи портфельного анализа развиваются многочисленными авторами и консультационными фирмами. Мы рассмотрели основные, наиболее известные подходы к проведению портфельного анализа и определению стратегических направлений развития корпоративного портфеля предприятия. На практике предприятие может воспользоваться элементами каждой из перечисленных выше стратегий. В целом следует выделить важную, на наш взгляд, особенность портфельного анализа: *это не только методический подход к анализу ситуаций и проблем предприятия, но также и набор возможных типичных стратегий.*



Рис. 5.6. Привлекательность области/«сила» бизнеса

Портфельный анализ деятельности российских предприятий показывает, что два типа товаров — товары—«дойные коровы» и товары—«собаки», в терминологии Бостонской консультационной группы, имеют практически все предприятия. Причем подразделения, производящие товары—«дойные коровы», всегда стараются подчеркнуть, что они «кормят» остальных и у них неправомерно забирают заработанные средства. Именно такие подразделения в процессе приватизации старались отделиться от предприятия и приватизироваться самостоятельно. Однако с точки зрения долгосрочного развития такие подразделения не всегда остаются прибыльными, их место со временем может занять другое подразделение, в которое вкладываются средства, изымаемые у данного подразделения. Такова логика развития.

Важный момент, на который следует обратить внимание при проведении портфельного анализа, связан с необходимостью тщательного анализа всех параметров. Так, на одном из алтайских предприятий, производящем наряду с прочей продукцией стиральные машины, решили прекратить производство стиральных машин, так как они не давали прибыли, их доля на рынке была невелика. На первый взгляд, эта продукция по Бостонской матрице относится к товарам—«собакам». Но по второму параметру (темпы роста рынка) стиральные машины относятся к перспективной продукции, спрос на которую довольно стабилен. Однако выпускаемая продукция оказалась неконкурентоспособной на рынке по ряду характеристик, поэтому ее скорее можно отнести к *проблемным товарам*: рынок перспективен, но для получения дохода нужны вложения средств с целью модификации продукции в соответствии с требованиями рынка. Естественно, что такой качественный анализ должен подкрепляться количественным (расчетами); в частности, необходимо составить бизнес-план,

чтобы определить, сколько именно средств потребуется, на какой срок и т. д. Следует помнить, что, когда планируется перераспределение или вложение средств в определенный продукт или стратегическую единицу бизнеса, должен быть обязательно составлен детальный бизнес-план развития продукта или СЕБ.

5.5. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)

Обоснованность принимаемых стратегических решений во многом определяется полнотой и достоверностью используемой информации. Одной из наиболее содержательных баз данных о крупных промышленных фирмах и действенным инструментом стратегического анализа экономической информации является проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy; на русский язык название проекта можно перевести как «влияние рыночной стратегии на прибыль»; в российской научной литературе нередко употребляется аббревиатура ПИМС). Этот проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность предприятий. Проект реализуется Институтом стратегического планирования в Кембридже (штат Массачусетс), который располагает обширным эмпирическим материалом об опыте функционирования более 3000 фирм Северной Америки и Европы по 100 стратегическим факторам. Для обработки статистических данных используются многофакторные регрессионные модели. Это позволяет оценивать относительную важность каждого наблюдаемого фактора, выделять наиболее значимые факторы, влияющие на прибыльность предприятий.

«Ключевая теоретическая посылка проекта ПИМС, подтвержденная проведенными эмпирическими исследованиями, гласит, что эффективность функционирования любой хозяйственной организации, независимо от ее отраслевой принадлежности, размера, специфики выпускаемой продукции, географического положения, определяется общими для всех производств факторами. В результате анализа данных о функционировании предприятий, содержащихся в базе, были определены 37 таких факторов, которые в совокупности на 80% объясняют различия в показателях эффективности хозяйственных организаций» [9, с. 108]. Наиболее существенными из них являются следующие.

1. *Капиталоемкость.* При прочих равных условиях более капиталоемкие предприятия имеют более низкий уровень долгосрочной рентабельности и прибыльности, чем менее капиталоемкие.

2. *Относительное качество продукции.* Предприятия, продукцию которых потребители оценивают выше, чем продукцию их основных конкурентов, имеют и лучшие финансовые результаты.

3. *Производительность.* Предприятия с более высокой производительностью труда, измеренной показателем чистой (добавленной) продукции на каждого занятого, при прочих равных условиях более рентабельны. Особенно выгодно повышение производительности труда, если оно не связано с дополнительными инвестициями.

4. *Конкурентная позиция бизнеса.* Как правило, более высокая доля рынка относительно основных конкурентов обеспечивает и более высокую относительную прибыль и поток доходов.

5. *Низкие затраты на единицу продукции* (эффект опытной кривой).

6. *Вертикальная интеграция.* Установлено, что в условиях стабильного рынка вертикальная интеграция положительно влияет на хозяйственную деятельность и, наоборот, при нестабильном рынке (т. е. при резких изменениях рыночной конъюнктуры) предприятия с более развитой вертикальной интеграцией оказываются менее эффективными.

7. *Инновации.* Увеличение вложений в НИОКР, исследования рынка, развитие сбытовой сети улучшают результаты хозяйственной деятельности, только когда предприятие имеет сильную позицию на рынке.

В реальной хозяйственной практике стратегические факторы, как правило, взаимосвязаны, поэтому в проекте большое внимание уделяется построению эмпирических зависимостей, отражающих эти взаимосвязи. В проекте PIMS эти взаимосвязи представлены в виде двухмерных матриц, по осям которых отражены 3—5 уровней (качественных характеристик) рассматриваемых факторов. Такими факторами являются, например, цена—качество, уровень качества—доля рынка, уровень качества—интенсивность инвестиций, доля рынка—доход на инвестиции и т. д. В клетках матрицы показаны относительная цена, прогнозная доля рынка, уровень рентабельности инвестиций и другие показатели, которые затем могут быть скорректированы в соответствии с данными предприятия в диалоговом режиме. Одна из таких матриц приведена в табл. 5.8⁷.

Считается, что бизнес-единицы, имеющие более высокую долю рынка, характеризуются и более высокими доходами (до вычета нало-

Таблица 5.8
Зависимость величины дохода от доли рынка

	Доля рынка, %				
	менее 7	7—15	15—23	23—38	свыше 38
Доход от инвестиций, %	10	16	21	23	33

⁷ Хайем А. Маркетинг для «чайников» — Киев: Диалектика, 1998. С. 38

гов) от инвестиций, рассчитанными в денежном или процентном выражении. Верно и обратное утверждение о том, что потеря доли рынка ведет к сокращению доходов от инвестиций. Однако некоторые исследователи показали, что высокая доля рынка не всегда обеспечивает большую прибыльность. Фирмы, которые продают товары более высокого качества, чем товары конкурентов, могут иметь высокие прибыли, даже если они не имеют большой доли рынка. Сами создатели PIMS утверждают, что наиболее важным фактором, влияющим на результаты функционирования фирмы, является качество товаров и услуг. Они также считают, что рыночные лидеры обычно выпускают продукцию более высокого качества, чем их конкуренты. Следовательно, к изменению доли рынка, как и ко многим другим стратегическим задачам, следует относиться с осторожностью, учитывая ее взаимосвязь с другими задачами. Поэтому зачастую эффективной стратегией может оказаться *стратегия сохранения существующей доли рынка*.

Компания с высокой долей рынка имеет возможность экономить на всем: от производства до маркетинга. Такая компания может располагать более квалифицированным и опытным персоналом, более прочными связями с поставщиками, дилерами, кредиторами. Широкомасштабная деятельность позволяет такой компании создавать «большой шум» на рынке. Имеется в виду реклама, мероприятия по стимулированию сбыта и др. В результате потребители скорее узнают товары крупной компании, начинают им больше доверять просто по той причине, что информация о них поступает чаще, а это, естественно, ведет к росту доходов такой компании.

В процессе многоступенчатых расчетов в диалоговом режиме менеджер предприятия может сравнивать данные, характеризующие деятельность функционирующих в отрасли предприятий, с эмпирическим материалом модели и на этой основе прогнозировать ожидаемый уровень дохода от инвестиций предприятия (предприятие выходит на некоторый прогнозный уровень показателя прибыли на инвестированный капитал). Итоговый отчет может содержать предложения о том, какие внутренние переменные предприятие должно изменить, чтобы улучшить свои результаты.

Безусловно, формальный анализ даже с использованием богатейшей эмпирической базы PIMS не позволяет учесть такие качественные параметры, как стиль и методы руководства, сложившаяся структура управления, мотивация персонала предприятия, роль инноваций и т. д. Поэтому проект PIMS является основой для принятия управленческих решений, так же как и методы портфельного анализа и другие формальные методы. Следовательно, данный подход позволяет предприятию учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. Однако следует иметь в виду, что этот проект реализован применительно к высококоразвитым, относительно устойчивым видам рынков и бизнеса.

Вопросы и задания

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
4. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
5. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
6. Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ характерны для фрагментарных отраслей? Для специализированных отраслей? Какие направления развития могут быть предложены для патовых отраслей?
7. Является ли матрица *McKincey—General Electric* просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
8. Проанализируйте основные теоретические посылки матрицы фирмы *Arthur D. Little*.
9. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
10. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:
 - молочный комбинат;
 - мебельная фабрика;
 - универсальный магазин;
 - коммерческий банк.
11. Проанализируйте основные факторы эффективности производства проекта PIMS применительно к российским условиям.
12. Опишите семейство продукции российского предприятия и оцените перспективность его номенклатурного портфеля.
13. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице [7, с. 349].

СЕБ	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов конкурентов	Продажи трех главных	Темп роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

14. Постройте матрицу *McKinsey* «привлекательность отрасли — конкурентоспособность предприятия» для одной из российских фирм.

Рекомендуемая литература

1. Академия рынка: Маркетинг / Дайан А., Букерель Ф. и др. — М.: Экономика, 1993. С. 7—18.

2. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. Гл. 3.

3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. Гл. 2.2.

4. *Дихтль Е., Хергшген Х.* Практический маркетинг. — М.: Экономика, 1995. Гл. 7.

5. *Ефремов В. С.* Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC//Менеджмент в России и за рубежом, 1998, № 1. С. 117—130.

6. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.

7. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. — СПб., 1996. Гл. 9.

8. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. Гл. 9.

9. *Стерлин А., Тулин И.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990. Гл. 4.

10. *Хайем А.* Маркетинг для «чайников». — Киев: Диалектика, 1998. С. 38.

11. Экономическая стратегия фирмы/Под ред. А. Градова. — СПб., 1995. Гл. 9.

ГЛАВА 6

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

6.1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.

Основные направления достижения конкурентных преимуществ

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества. *Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.*

Конкурентное преимущество (КП) — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Как уже отмечалось, конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные- активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Под деловой стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы или стратегия деятельности пред-

приятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес-единицы. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким — для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие. Основные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рис. 6.1.

В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. *Сравнительные преимущества*, лежащие в основе конкурентоспособности страны или фирмы, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т. д. Но по мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преиму-

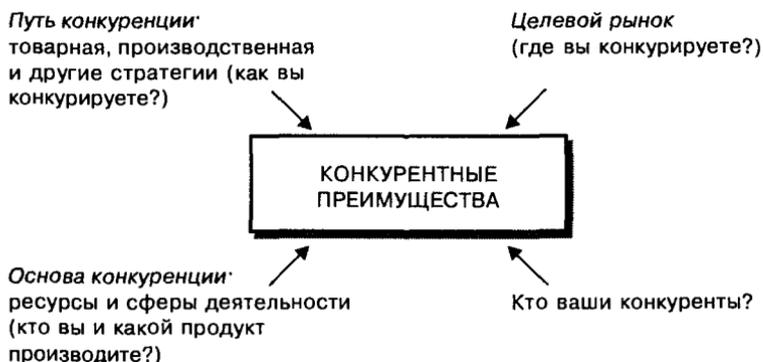


Рис. 6.1. Определение конкурентных преимуществ

ществам приходит новая парадигма — конкурентные преимущества. Это означает следующее.

- Преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений.

- Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы.

- Государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Главное требование — отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов... В результате появляются товары с вымышленными преимуществами»¹. Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть:

- ◆ монополия (на российском рынке это, например, монополия в сфере коммунальных услуг);

- ◆ патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность;

- ◆ доступ к источникам сырья или коммуникациям (газовая отрасль в России) и т. д.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца);
- синергизм.

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия — М.: Экономика, 1991. С. 62.

Первые три направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость (рис. 6.2). Но в принципе могут быть и другие направления достижения конкурентных преимуществ. Так, основой стратегии может быть характеристика бизнеса — инновационный, глобальный.

Следует отметить, что конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов:

- ♦ ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- ♦ планируемые каналы распределения продукции;
- ♦ регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, предприятие расширяет область выбора стратегий. Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются лидерством в издержках и дифференциацией продукции соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

Вся отрасль	1. Лидерство в издержках	2 Дифференциация продукции
	3А. Фокусирование на издержках	3Б. Фокусирование на дифференциации продукции
КОНКУРЕНТНЫЙ ОХВАТ		
Сегмент рынка		
	Низкие издержки продукции	Дифференциация

Рис. 6.2. Три общие стратегии (по М. Портеру): в квадранте 1 могут быть как мелкие фирмы, так и крупные автоматизированные компании типа *General Motors*, в России это предприятие РАО «Газпром»; в квадранте 2 — *Volvo*, 3Б — *Daimler-Chrysler*

Отметим, что конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом. Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов.

1. *Источники конкурентных преимуществ.* При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;

- преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

2. *Очевидность источников конкурентных преимуществ.* При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

3. *Инновации.* Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны по крайней мере равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

4. *Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового.* Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. М. Портер приводит пример фирмы, выпускающей лечебное мыло, которое она распространяет через аптеки. Фирма отказалась от сбыта через магазины и супермаркеты, отказалась от введения в мыло дезодорирующих добавок, тем самым она создала барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении того, что *не надо делать*, в мотивированном отказе от преимущества в конкурентной борьбе².

Для сохранения или, наоборот, изменения конкурентных преимуществ в связи с изменениями конкурентной среды и предпоч-

² Porter M. What is strategy? — Harvard Business Review, November-December 1996. P. 61—78.

тений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

6.2. Конкурентные преимущества на основе низких издержек

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками представляет собой эффективный способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам. Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. При этом продукция может продаваться по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей у конкурентов, либо по текущим рыночным ценам, но в этом случае фирма имеет возможность направлять больше средств на маркетинг и сбыт. Стратегии лидерства в издержках следуют такие фирмы, как *General Electric* в производстве бытового оборудования, *BiC* в производстве шариковых ручек, *Ford* в производстве тяжелых грузовиков. Лидируют в издержках российские производители компьютерных программ. О других российских отраслях пока трудно что-либо сказать ввиду информационной закрытости предприятий.

Ценовое лидерство достигается, если предприятие осуществляет контроль над значительной долей рынка или использует другие преимущества, такие, как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, наличие в отрасли опытной кривой и т. д. (рис. 6.3). Данная стратегия означает способность предприятия разрабатывать, производить и продавать аналогичные продукты более эффективно, чем конкуренты. В этом случае основное внимание менеджеров предприятия направлено на контроль затрат, что является необходимым условием реализации такой стратегии. При этом качество продукции, сервис, другие параметры не столь значимы. Лидерство в издержках — это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов, т. е. это *внутренняя стратегия*, или стратегия операционной эффективности.

Стимулом использования данной стратегии является наличие в отрасли опытной кривой, или, другими словами, эффекта масштаба и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором выбора.

ЭКОНОМИЯ НА МАСШТАБЕ ПРОИЗВОДСТВА	Специализация и разделение труда
ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ОБУЧЕНИЯ	Повышение производительности труда Улучшения в организации производства
ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА	Уменьшение затрат труда за счет механизации и автоматизации Эффективное использование сырья Увеличение точности обработки
КОНСТРУКЦИЯ ИЗДЕЛИЯ	Облегчение автоматизации Экономия материальных затрат
ЗАТРАТЫ НА ВХОД В ОТРАСЛЬ	Преимущества местоположения Владение источниками дешевого сырья Низкие транзакционные издержки Более низкие издержки за счет соглашений с поставщиками Низкая цена труда
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ	Оптимальное соотношение постоянных и переменных издержек Управленческая культура Правительственные субсидии

Рис. 6.3. Составляющие различий в себестоимости

Однако надо отметить, что преимущества, связанные с наличием опытной кривой, не являются совершенно случайными, они достигаются за счет обучения персонала, имитации товаров конкурентов, изменения техники и технологии, охоты за специалистами и действия других факторов, т. е. эффект опытной кривой не может проявиться без привлечения необходимых ресурсов, таланта и соответствующих усилий менеджеров. При этом следует иметь в виду, что опытная кривая не используется в сфере услуг, в сезонных отраслях, для товаров с коротким жизненным циклом, для естественных монополий.

Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем движение вниз по опытной кривой. В этом случае предприятие должно стараться находить и использовать любую возможность для снижения затрат. Данная стратегия возможна при массовом выпуске стандартизированной, как правило дешевой, продукции и отлаженных каналах сбыта. Но кроме того, такая стратегия возможна при выпуске продукции, продвинутой на рынок за счет рекламы, как, например, сигареты фирмы *Philip Morris*. Отсюда следует, что преимущество в издержках не означает низких цен. Фирма может продавать продукцию по достаточно высоким ценам, получая дополнительную прибыль, или увеличивать затраты на рекламу и осуществлять продвижение продукции на рынок при неизменных ценах. Основные характеристики стратегии лидерства в издержках приведены в табл. 6.1.

Компания, осуществляющая лидерство в издержках, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосбережения, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство. На предприятиях с такой стратегией существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек. Кроме того, таким предприятиям необходимы инвестиции (на стабильном уровне) в современное оборудование, замена устаревшей техники, внимательное отслеживание технических новинок, постоянное и искусственно необоснованно расширять ассортимент. В то же время лидерство в издержках может дополняться стратегией дифференциации продукции (фирмы *Philip Morris*, *Caterpillar Tractor*).

Таблица 6.1

Лидерство в издержках

<i>Необходимые рыночные условия</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден; ◆ преобладает ценовая конкуренция; ◆ различия в товарных марках мало значимы для покупателей; ◆ наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену; ◆ отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов; ◆ предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции
<i>Риски (опасности)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • увлечение производством одного товара, забывая о необходимости обновления продукции (например, компания <i>Ford</i> выпускала дешевый автомобиль, но одного типа); • появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках; • новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование; • неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости; • инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость; • изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик; • появление новых, более совершенных товаров

Считается, что компания, осуществляющая лидерство в издержках, получает следующие выгоды, которые защищают ее от пяти сил конкуренции, по М. Портеру³:

- компания-лидер может вести наступательную ценовую конкуренцию, обеспечить защиту от ценовой войны, использовать низкие издержки в борьбе за долю рынка;
- она лучше защищена от диктата крупных поставщиков, доминирующих на рынке, если главным источником преимуществ в уровне издержек является внутренняя эффективность;
- крупные покупатели редко бывают способны сбивать цены ниже уровня, обеспечивающего выживание первых двух (по размеру издержек) производителей в отрасли;
- способность компании-лидера диктовать цены действует как дополнительный барьер входа в данную отрасль;
- точно так же компания-лидер с помощью цен может оградить рынок от товаров-заменителей.

Следовательно, способность компании-лидера устанавливать нижний предел отраслевых цен и при этом зарабатывать прибыль ограждает его рыночную позицию. В ценовой конкуренции проигрывают менее эффективные компании.

В связи с тем что на западном рынке в последние два года наблюдается *дефляция* (процесс противоположный инфляции, т. е. снижение цен или прекращение их роста), практически все крупные фирмы провозгласили снижение издержек на 5—10% главной целью деятельности. Российские предприятия пока не проявляют особого интереса к анализу издержек и снижению себестоимости, так как в условиях высокой инфляции в этом не было особого смысла. Однако по мере снижения инфляции данная стратегия наряду с дифференциацией продукции становится перспективной для предприятий.

6.3. Дифференциация продукции

В противоположность стратегии лидерства в издержках, которая ориентирована на обслуживание всего рынка стандартизованного товара, стратегия дифференциации направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за ее уникальность.

Дифференциация продукции или, другими словами, обособление товара на рынке означает способность предприятия обеспечить уни-

³ Томпсон А., Формби Дж. Экономика фирмы. — М.: Бином, 1998. С. 453—455.

кальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей предприятия, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность. При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены. Тем самым дифференциация продукции позволяет уклониться от ценовой конкуренции, «разойтись» с конкурентами по разным рыночным сегментам.

Именно стратегия дифференциации принесла на рынок такое разнообразие товаров, предоставила покупателям продукцию повышенного качества (brand name), с характерными особенностями, выпущенную на основе высоких технологий, обеспечивающую покупателю первоклассный сервис и т. д. Однако не все товары могут быть дифференцированы, т. е. приспособлены к нуждам определенных потребительских групп. Примерами могут служить универсальные, стандартизированные товары, такие, как нефть, газ, провода, гайки и т. д.

Основные этапы процесса дифференциации продукции приведены на рис. 6.4. Они показывают, что для успешной реализации данной стратегии предприятие должно тщательно изучить потребности и поведение потребителей, чтобы понять, что они полагают важным и ценным, за что готовы платить. Затем с учетом полученных результатов предприятие должно придать своей продукции одну или несколько отличительных характеристик. Конкурентное преимущество возникает, когда покупатели отдают предпочтение тем товарным характеристикам, которыми предприятие наделяет свою продукцию. Дифференциация может оказаться неудачной, если повышенная цена, которую покупатели готовы платить, не покрывает дополнительных затрат, связанных с обеспечением отличительных характеристик продукции.

Обычно выделяют продуктовую дифференциацию, дифференциацию персонала, сервисную и дифференциацию имиджа. **Продуктовая дифференциация** — это предложение продуктов с характеристиками и/или дизайном лучшим, чем у конкурентов. Для широко дифференцированных продуктов (автомобили, бытовая техника) следование данной рыночной политике является обычным явлением. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции (например, автомобили *BMW*), и в этом случае говорят



Рис. 6.4. Возможности дифференциации продукции

о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции (более 30 видов холодильников фирмы *Siemens*). Международная конкуренция вынудила российские предприятия заняться продуктовой дифференциацией, особенно преуспели в этом предприятия пищевой промышленности. Разнообразные виды молока и молочной продукции, российских макарон, не говоря уже о кондитерских изделиях, являются результатом стратегии дифференциации продукции.

В машиностроении в качестве примера дифференциации можно привести Горьковский автозавод, который наряду с автомобилем «Волга» конвейерной сборки стал производить его более дорогую модель, ориентированную на состоятельных людей, где потребитель по заказу может выбрать убранство и дополнительную комплектацию внутреннего салона.

Сервисная дифференциация — это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующее

щих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов). Сервисную дифференциацию предлагают российские фирмы, торгующие компьютерами. Покупатель может выбрать приемлемый для себя срок гарантийного обслуживания, различную комплектацию, воспользоваться возможностями модификации компьютера (так называемый upgrade).

Дифференциация персонала — это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг, в частности в банковской деятельности.

«Инкомбанк», например, отдельным клиентам предлагает услуги персонального менеджера, некоторые группы клиентов обслуживаются одним менеджером, остальным клиентам предлагаются услуги операционистов и других банковских служащих.

Дифференциация имиджа — это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. Так, большинство известных марок сигарет имеют схожие вкусовые качества, однако марка *Marlboro* за счет имиджа завоевала 30% мирового рынка сигарет. При использовании дифференциации имиджа фирма может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.

Американская фирма *Philip Morris* наряду с торговой маркой *Marlboro* выпускает продукцию под другими марками. Чутко отреагировав на появившийся в России ностальгический спрос, фирма стала выпускать в Петербурге сигареты «Петр I».

Итальянская фирма *Merloni*, например, выпускает для обеспеченных покупателей стиральные машины *Ariston*. Такие машины имеют отличный дизайн, дополнительные потребительские свойства, вплоть до встроенного компьютера для определения типа тканей и стирального порошка. Стиральные машины этой же фирмы под торговой маркой *Indesit* по соотношению цена/качество ориентированы на покупателей со средним уровнем доходов.

Вообще, западные производители в последнее время широко используют дифференциацию торговых марок как одну из стратегий работы на рынке. Российские производители пока еще мало применяют данную стратегию, поскольку зачастую имидж фирм только формируется. Однако уже появились примеры дифференциации торговых марок в легкой промышленности.

Так, Новосибирская швейная фабрика «Синар» (название фирмы — это сокращение от «сибирские наряды») наряду с выпуском одежды под основной маркой производит более дорогую одежду под другой маркой.

В зависимости от особенностей продукта и предприятия может быть реализовано одно или несколько направлений дифференциации. Главное — не просто добиться уникальности продукции, необходимо, чтобы она была осознана покупателем, который и оплачивает затраты на дифференциацию. Дифференциация — вполне реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая благодаря специфическим характеристикам продукта приверженность покупателей торговой марке снижает их чувствительность к ценам, т. е. возросшие издержки могут быть, как правило, перенесены на покупателей. Приверженность определенной торговой марке покупателей служит также барьером входа в отрасль, так как для того, чтобы не быть вытесненной с рынка, продукция новых фирм должна обладать особыми характеристиками, обеспечивающими преимущество в конкурентной борьбе. Итак, возможные источники уникальности предприятия и его продукции:

- высокое качество товара, надежность;
- имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара;
- ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции;
- технические приоритеты, инновации;
- предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание);
- отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения);
- используемая технология (точность обработки);
- входное качество;
- квалификация и опыт работников (особенно в банковской деятельности);
- контроль деятельности;
- выгодное местоположение (например, розничных магазинов);
- степень вертикальной интеграции.

Источники уникальности многообразны и специфичны для каждой отрасли и предприятия. Преимущество в издержках можно получить одним путем — устанавливая эффективную структуру затрат. Дифференциации можно добиться разными путями. Это могут быть престиж марки (часы *Rolex*, зажигалки *Zippo*), полный комплекс услуг (консультационные фирмы), полная номенклатура продукции (бытовая техника фирмы *Siemens*).

Как и стратегия лидерства в издержках, удачная дифференциация позволяет создать оборону от основных сил конкуренции в отрасли. Основные характеристики стратегии дифференциации приведены в табл. 6.2.

Как уже отмечалось, выбор стратегии определяется также особенностями внутренней среды предприятия. Стратегия дифференциации предполагает необходимость развитой службы НИОКР и гибкого производства, позволяющего оперативно модифицировать продукцию в соответствии с меняющимися требованиями рынка, раз-

Дифференциация продукции

<i>Необходимые рыночные условия</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями; ◆ существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя; ◆ преобладает неценовая конкуренция; ◆ признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат; ◆ спрос на продукцию разнообразен по структуре
<i>Риски (опасности)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • дифференциация может превзойти разницу в цене — уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке; • фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей; • имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров; • фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации; • может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности

витой маркетинговой службы предприятия, способной своевременно улавливать изменения пожеланий и предпочтений покупателей. Важными характеристиками являются также репутация предприятия, уровень качества его продукции, атмосфера творчества на предприятии, привлечение высококвалифицированных специалистов к сотрудничеству.

Наиболее привлекательными направлениями дифференциации продукции являются те, которые связаны с трудностью имитации товара и значительными затратами на нее (технические новшества, особенно защищенные патентами, широкий спектр услуг в банковском деле, высокое качество продукции). В этом случае ключевым активом фирмы становятся ноу-хау, недоступные соперникам. Как правило, дифференцированные товары продаются по более высокой цене. Однако для того чтобы покупатели реально воспринимали ценность дифференцированного товара, необходимы определенные рыночные сигналы. Следовательно, стратегия дифференциации предполагает прежде всего наличие ноу-хау в области маркетинга, она требует значительных вложений в функциональный маркетинг. Это может быть интенсивная реклама, привлекательная упаковка, конструктивные особенности и удобства интерьеров зданий, где совершается покупка, распространяемая молвой добрая репутация фирмы, солидный стаж ее работы и т. д.

Российские предприятия, за исключением пищевой промышленности, пока недостаточно используют возможности стратегии дифференциации, особенно дифференциации торговых марок.

6.4. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма

Стратегия фокусирования

Стратегию фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (*рыночной ниши*). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши. Согласно американскому толковому словарю, понятие рыночной ниши означает ситуацию или вид деятельности, специально предназначенный для чьих-либо индивидуальных способностей и характера.

Примерами фирм, использующих стратегию фокусирования, или рыночной ниши, являются новосибирский магазин «Большие люди» (товары для людей с большими размерами), салон «Свадебный» (товары специального назначения), магазины по продаже модных аксессуаров, фирмы по ремонту подержанных импортных автомобилей.

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина — усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования, или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия. При применении такой стратегии необходимо помнить, что потенциал бизнеса ограничивается, прибыль может быть упущена. Кроме того, возможна конкуренция с крупными фирмами, использующими эффект масштаба производства. Выделяют два направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка фирма старается достичь преимущества в издержках, либо усиливает дифференциацию продукции, либо осуществляет то и другое. Основные характеристики стратегии фокусирования приведены в табл. 6.3.

Стратегия фокусирования

<i>Необходимые рыночные условия</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ потребности покупателей в данном товаре разнообразны; ◆ существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия; ◆ размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста; ◆ конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями); ◆ ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши
<i>Риски (опасности)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами; • различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров; • различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться; • конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка. При этом основу стратегии составляет особая направленность деятельности предприятия и уровень квалификации его персонала, позволяющие успешно обслуживать рыночную нишу. В сущности, стратегия фокусирования предполагает совмещение назревших, осознанных потребностей общества в чем-либо и не вполне осознанных, не традиционных форм, методов и способов их удовлетворения. В этой стратегии также велика роль маркетинга, которая сводится к определению назревших проблем и возможных способов их решения. Считается, что в экономике любой страны существует множество рыночных ниш, в том числе и на традиционных, давно поделенных рынках. Основная опасность для предприятия с данной стратегией может происходить от других ниш отрасли.

Скажем, в США узкоспециализированные журналы типа «Мир футбола», «Мир хоккея» существенно потеснили журнал «Спорт», публикующий материалы на разные спортивные темы.

Процесс поиска и работы в рыночной нише очень динамичен. Как только предприятие найдет нишу на рынке, обязательно появятся конкуренты, желающие проникнуть в эту нишу. Поэтому рекомендуется искать следующую нишу, на которую при необходимости сможет переориентироваться предприятие.

Например, американская компания нашла рыночную нишу, связанную с регистрацией автомобилей (оказывается, не только у нас в стране существовали очереди на оформление документов на автомашину). Когда правительство упростило процедуру регистрации автомобилей, фирма нашла другую нишу — услуги по возвращению владельцам автомобилей, отбуксированных или арестованных полицией за нарушения правил стоянки [10, с. 198].

По мнению М. Портера, рассмотренные три стратегии бизнеса являются базовыми. Поэтому организация, желающая добиться успеха, должна следовать одной из них, иначе она «застрянет посередине», т. е. не будет иметь конкурентного преимущества и обречена на результаты ниже среднеотраслевого уровня.

М. Портер комментирует это утверждение примером из кораблестроения: «Верфи Испании и Британии находятся в упадке потому, что они имеют более высокие затраты, чем Корея, у них отсутствует основа для дифференциации, характерная для Японии, и им не удалось выявить особые сегменты рынка, где они могли бы достигнуть конкурентного преимущества, как Финляндия (ледоколы)»⁴.

Дальнейшие исследования успешно работающих западных фирм не опровергают постулаты М. Портера, однако демонстрируют неизмеримо большее число возможных конкурентных стратегий бизнеса либо их комбинаций [8, 13]. Так, японские автомобильные фирмы *Toyota*, *Nissan*, *Honda* часто приводят в качестве примера фирм, имеющих преимущества как в издержках, так и в *качестве*. Перспективными считаются стратегии, направленные на достижение высокого качества и уникальных характеристик продукции, путем увеличения производительности, и минимизацию затрат. Такие стратегии стали развиваться в постиндустриальную эпоху.

Стратегия первопроходца

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы. Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является первым в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке. Причем новые рынки могут появиться в результате создания новых технологий, использования существующих технологий в новом контексте, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском.

⁴ Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. — N.Y.: The Free Press, 1990. P. 40.

Первопроходцами являются инновационные фирмы — *Sony, Motorola, Microsoft, General Electric* и другие, которые сосредоточили свои усилия на поиске принципиально новых эффективных технологий, создании неизвестных до сих пор видов продукции. Так, *Sony* постоянно совершенствует свою продукцию, ее девиз «сделать продукцию устаревшей раньше, чем это сделают конкуренты». Фирма *Motorola* постоянно разрабатывает новинки, о которых потребитель даже не догадывался, именно она предложила на рынок бортовой компьютер для автомобилей и множество других новинок.

Современный мировой опыт свидетельствует, что множество образовавшихся в последнее время монополий возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать неизвестный до этого рынок с перспективами роста. Следует отметить, что достичь лидерства проще, чем удержать его. Поэтому такие фирмы-лидеры тратят большие средства на научно-технические исследования. Часто эти затраты компенсируются высокими ценами на новинки, т. е. фирмы используют ценовую стратегию «снятия сливок» либо устанавливают монопольно высокие цены на свою продукцию.

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются следующие:

- данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств — продуктовых, технологических, организационных;
- оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно — сверхприбыль за счет установления монопольных цен;
- его проще завоевать, чем сохранить;
- при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции.

Основные характеристики стратегии первопроходца приведены в табл. 6.4.

Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и вывода новинки на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям. Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга.

Так, *Coca-Cola* достигла конкурентного преимущества в Японии, создав сбытовую сеть в каждом регионе. *PepsiCo* и другие конкуренты лишились сбытового преимущества, так как не были первыми.

Высокий риск данной стратегии связан с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новинку. Поэтому пред-

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок

<i>Необходимые рыночные условия</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ отсутствие аналогов продукции; ◆ наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки
<i>Риски (опасности)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск; • опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции фирмами-конкурентами; • неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки; • отсутствие каналов распределения новой продукции; • конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки

приятия предпринимают специальные меры по снижению коммерческого риска. С одной стороны, эти меры направлены на защиту новой продукции и технологий с помощью патентов, ноу-хау, высокого технического уровня (в этом случае у предприятия, как, например, у фирмы *Sony*, внедряющей новинки на рынок, есть время для «снятия сливок»), уникальности предложения. С другой стороны, фирмы-новаторы используют разнообразные методы маркетинга для оценки и подготовки рынка к появлению новинки. Методы маркетинговых исследований используются для оценки идеи новинки, затем при создании опытных образцов продукции проводится тестирование рынка, а развёртыванию коммерческого производства новой продукции предшествует пробный маркетинг, т. е. методы маркетинга *трижды* используются в процессе создания и выведения на рынок новой продукции. Это позволяет уменьшить коммерческий риск новинки и подготовить рынок к ее появлению.

В хозяйственной практике России используется широкий набор средств, направленных на создание благоприятных дополнительных условий для фирм инновационного типа за счет получения поддержки правительства в виде льготного налогообложения либо льготного кредитования, получения средств на проведение научно-исследовательских работ из специальных фондов. Это Российский фонд фундаментальных исследований, Международный научно-технический центр, оказывающий финансовую поддержку конверсионным предприятиям. Предпринимаются меры по поддержке малого инновационного бизнеса. В настоящее время на территории Российской Федерации существует около 15 тыс. структур, поддерживающих малый бизнес, большинство из них создано или работает при содействии Министерства общего и профессионального образования РФ. Высшая школа имеет около 800 малых фирм, объединенных в *тех-*

*нопарки*⁵. Целью технопарков является стимулирование малого инновационного предпринимательства на базе создания вокруг научного ядра (университета или другого исследовательского центра) определенной зоны с особой инфраструктурой, обеспечивающей процесс передачи технологий в промышленность. Кроме технопарков создаются так называемые *бизнес-инкубаторы* — целевые структуры, выполняющие разнообразные функции по отбору, приему, размещению и поддержке начинающих компаний. Бизнес-инкубаторы часто патронирует банк, готовый инвестировать в их некоторые проекты рисковый (венчурный) капитал.

Эффективное развитие системы технопарков как территориальных центров структурной перестройки российской экономики в настоящее время сдерживается отсутствием нормативной базы, конкретизирующей их статус, а также формы и методы государственной поддержки данных структур. Приходится с сожалением констатировать, что, имея высокий научно-технический потенциал, российские предприятия пока слабо используют меры по снижению коммерческого риска. Это относится как к патентованию, защите своих разработок, так и к использованию технологии маркетинга для оценки идей, подготовки рынка к появлению новинок.

Синергизм

*Стратегия синергизма*⁶ — это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.

⁵ Инновационный менеджмент. Учебник/Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. С. 32.

⁶ *Синергизм (синергия)* — явление в деловой практике, означающее, образно говоря, что $2 + 2 > 4$. По сути дела, синергизм означает переход количества в новое качество.

Американские экономисты У. Кинг и Д. Клиланд считают синергизм важным элементом выбора, разработки и детализации стратегии. Они отмечают, что синергический эффект — каким бы потенциально большим он ни был — не проявится сам по себе, его нужно планировать и извлекать. А это возможно, если синергия выявлена, определена и заложена в обоснованные планы⁷. Синергический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы. Хозяйственная практика свидетельствует, что эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.

Б. Карлоф отмечает, что многие менеджеры избегают использовать термин «синергизм» (синергия), употребляя синонимы, лишь слегка отличающиеся по значению. Такими синонимами являются понятия «стратегический рычаг», «взаимосвязи», «рационализация», «стоимостное преимущество» [6, с. 152]. Впервые этот термин был введен И. Ансоффом для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы. По его мнению, «по первоначальному смыслу концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных стратегических единиц бизнеса»⁸.

Рыночными условиями использования данной стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение усилий (более подробно эти проблемы рассматриваются в главе 8). Именно на синергический эффект ссылаются менеджеры, обосновывая необходимость приобретения или слияния предприятий.

Однако синергический эффект является чрезвычайно сложным явлением, его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта. Чтобы избежать этого, желательно ввести коллективное обсуждение данного явления специалистами, обладающими знаниями в рассматриваемых областях. Это позволит исключить мышление на уровне желаний и ожиданий, столь часто присущее стратегиям поиска синергического эффекта. Кроме того, управление предприятием должно быть организовано таким образом, чтобы добиться реализации потенциального синергизма от управляющих бизнес-единицами. В противном случае, как отмечает И. Ансофф, появляется негативный си-

⁷ Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982. С. 200.

⁸ Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. С. 124.

нергический эффект, который он обозначает « $2 + 2 < 4$ ». И. Ансофф считает, что, выбирая стратегию синергизма, менеджеры должны исходить из трех соображений [1, с. 125]:

1. Существует ли у предприятия традиция использования синергического эффекта?

2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает высшее руководство и каким управленческим опытом оно располагает: пригодным для конгломерата или для синергического предприятия?

3. Какие требования и предписания будут задаваться условиями внешней среды? Считается, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем выше значение синергизма для достижения успеха (см. главу 7).

Здесь же И. Ансофф отмечает, что основная проблема разработки стратегии синергизма связана с противоречием между гибкостью управления и синергизмом: усиление гибкости управления уменьшает потенциальную прибыль и потенциальный синергизм. В то же время считается, что главной опасностью данной стратегии является недостаток гибкости, а также возможные компромиссы и задержки в принятии решений. Эти недостатки могут свести на нет все стоимостные преимущества.

Следует отметить, что данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой стратегии является создание *маркетинговых сетей* различного вида, которые позволяют использовать синергический эффект взаимодействия производства и сбыта. Мотивы и формы создания международных союзов будут рассмотрены в последующих главах.

* * *

В основе большинства стратегий лежит дифференциация, либо низкие издержки, либо их комбинация, дополненная другими конкурентными преимуществами. Конечно, реальные жизненные ситуации намного сложнее теории и часто невозможно четко определить (классифицировать) стратегию того или иного предприятия. Наблюдение за деятельностью российских предприятий свидетельствует, что наиболее распространенными типами их стратегий являются *дифференциация продукции* (эта стратегия особенно ярко выражена в пищевой промышленности) и *стратегия синергизма*, которая проявляется в диверсификации деятельности: наряду с основным производством предприятия занимаются торговой деятельностью, операциями с ценными бумагами, вкладывают средства в другие предприятия и организации.

Вместе с тем российская практика выработала специфический, российский тип стратегии предприятия, который мы назвали *стратегией дробления*. Эта стратегия связана с делением предприятия на ряд более мелких «дочерних» предприятий, созданием холдинговых

структур на базе бывших крупных предприятий. Распространение такой стратегии (она широко представлена на крупных предприятиях Алтая и Новосибирской области) связано с возможностями ухода от налогов (когда были льготы малым предприятиям), с развитием инициативы дочерних предприятий в поиске путей выживания.

Что касается *стратегии низких издержек*, то она не получила пока распространения, поскольку до недавнего времени эффект от использования внешних факторов (инфляция, несовершенство законодательства, наличие заменителей денег) значительно перекрывал возможную экономию внутренних ресурсов. Рационализация производства, направленная на снижение себестоимости продукции, предполагает организацию системы управленческого учета на предприятии, стимулирование роста производительности труда и другие мероприятия по повышению эффективности производства. Так, по словам директора Новосибирского оловянного комбината, введение системы управленческого учета позволило предприятию сэкономить значительные суммы. Однако зачастую проведение таких мероприятий требует первоначальных вложений средств.

Стратегия фокусирования используется, как правило, небольшими предприятиями, которые находят свою нишу на рынке. *Стратегия раннего выхода на рынок* с новыми товарами (пионерная стратегия) относительно редка для российских предприятий, так как требует вложения средств в разработку новинок и является довольно рискованной. Эта стратегия чаще наблюдается в сфере услуг, которая была относительно не развита в бывшем Советском Союзе. Становление рыночных отношений сопровождается появлением на рынке массы новых видов услуг — от бытовых до разнообразных финансово-кредитных, риэлторских, страховых услуг.

6.5. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы

Деловая стратегия, которая разрабатывается на уровне бизнес-единицы предприятия или его хозяйственного подразделения, работающего на определенном товарном рынке, имеет гораздо более конкретный характер, чем корпоративная стратегия, и может быть представлена в виде конкретного плана или программы ее реализации.

Распространенной формой представления стратегии развития бизнес-единицы является **бизнес-план** — *подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия*. Это удобная, общепринятая форма ознакомления инвесторов с проектом, в котором им предлагается принять участие.

Бизнес-план имеет четко заданную структуру (приложение 3). Именно отработанная и общепризнанная структура бизнес-плана объясняет попытки его использования при разработке корпоративной стратегии предприятия. Так, на правительственном уровне план финансового оздоровления российских предприятий назван бизнес-планом, хотя, строго говоря, это не всегда так.

Крупное или даже среднее российское предприятие выпускает, как правило, разнообразную продукцию и работает на разных товарных рынках, следовательно, оно должно разрабатывать портфельную стратегию предприятия, принимая решения о перераспределении финансовых потоков между хозяйственными подразделениями. Однако, как показано в главе 5, относительно портфельной (корпоративной) стратегии могут быть разработаны только общие, скорее качественные, рекомендации. На Западе считается, что бизнес-план — это инструмент формирования стратегии развития предпринимательства, он разрабатывается чаще всего именно для малых предприятий.

Бизнес-план, как и стратегический план предприятия, разрабатывается на достаточно длительный период. Однако между ними существует ряд различий [3, с. 127]:

- бизнес-план включает не весь комплекс целей предприятия, а только одну из них, которая связана с созданием или развитием определенного бизнеса;

- бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки. По истечении определенного периода заложенные в бизнес-плане цели и задачи должны быть выполнены, в то время как стратегическим планам присущ скользящий принцип планирования (добавление к плану очередного периода по мере достижения показателей текущего периода). Таким образом, по своей форме бизнес-план тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самостоятельностью;

- в бизнес-плане весомое значение имеют функциональные составляющие (план производства, план маркетинга, финансовый план), которые являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

Общая структура бизнес-плана с указанием номеров основных разделов представлена на рис. 6.5.

Необходимо отметить, что бизнес-план является итоговым документом, написанию которого должно предшествовать определение целей и миссии бизнеса, анализ внешней среды, собственных возможностей предприятия или бизнес-единицы (рис. 6.6).

Качество плана существенно зависит от того, кто его разрабатывает. На этот счет существуют разные мнения. Одни считают, что это дело руководителя, которому могут помочь специалисты предприятия и консультанты. Другой взгляд — надо как можно шире привлекать к составлению бизнес-плана работников предприятия, исполь-

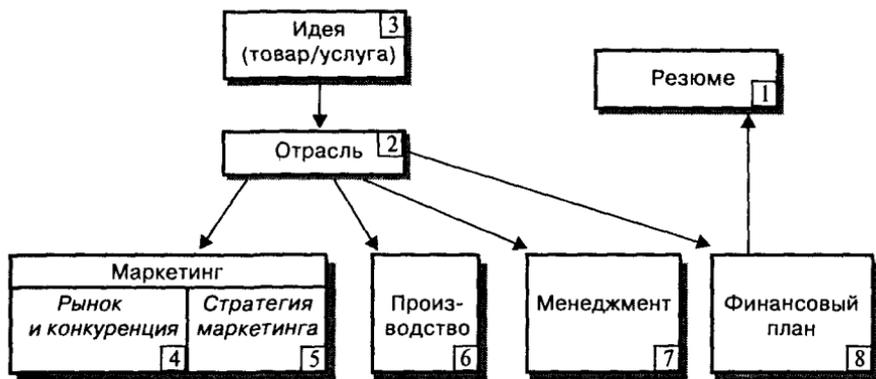


Рис. 6.5. Структура бизнес-плана

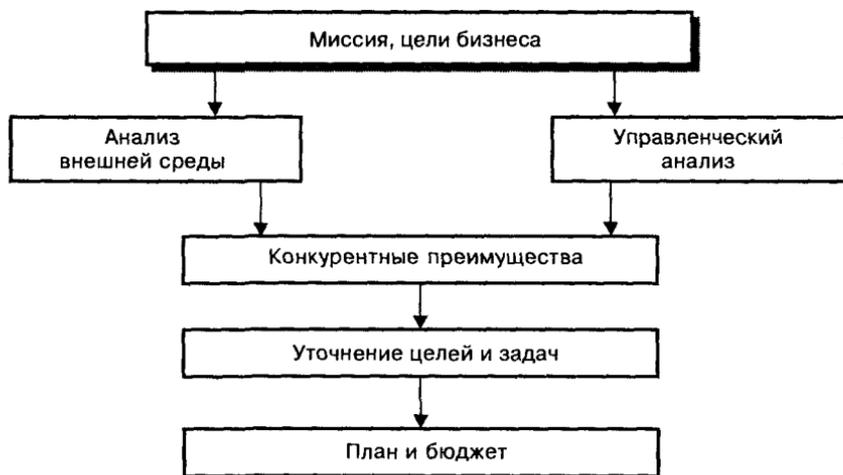


Рис. 6.6. Технология разработки бизнес-плана

зую различные методы групповой работы. В этом случае генерируется больше идей, меньше вероятность принятия заведомо невыполнимых решений, легче реализовывать план по принципу: «сами составляем — сами выполняем». Конкретный путь составления плана зависит от поставленных целей, периода планирования, личности руководителя, компетентности работников предприятия, их опыта, знаний и многих других факторов. Наш опыт работы в бизнес-планировании показывает, что идеальным является вариант, при котором бизнес-план составляют предприниматель или специалисты пред-

приятия с привлечением консультантов. Объективный взгляд профессионала может помочь улучшить бизнес-план, придать ему «товарный» вид. Обычно консультанты помогают правильно расставить акценты, реально оценить положение дел. Особенно важна роль консультанта при составлении финансового плана и оценки рынка сбыта продукции.

Необходимо заранее представлять, для каких целей подготавливается бизнес-план, средства каких кредиторов или инвесторов предполагается привлечь, так как их требования и ожидания различны. Так, например, крупные банки или специальные фонды, оказывающие поддержку предпринимателям, могут предложить собственные формы представления бизнес-плана.

Анализ нескольких сотен бизнес-планов и инвестиционных проектов позволил авторам выделить наиболее типичные и часто встречающиеся *ошибки и погрешности* в составлении бизнес-планов. Характерными чертами проанализированных бизнес-планов являются:

- производственный подход, выражающийся в том, что предлагается производство какой-либо продукции в связи с наличием технической идеи, изобретения или свободных производственных площадей без оценки перспектив потенциального рынка сбыта. Часто в бизнес-плане отсутствует обоснование возможного объема продаж. Между тем позиция кредиторов заключается в том, что предприятие должно *доказать* возможность сбыта своей продукции по планируемым ценам;

- слабое или чисто формальное знание рынка, возможных потребителей, их пожеланий и предпочтений. Недостаточное внимание к изучению конкурентов и позиции предприятия на рынке;

- непроработанность вопросов сбыта продукции, хотя в настоящее время это является основной проблемой практически всех предприятий;

- некорректность финансовых расчетов, которая проявляется в необоснованности используемых предположений (например, равномерность и неизменность затрат), упущении важных статей затрат (особенно часто забывают про местные налоги, включаемые в себестоимость продукции, упускают из виду затраты на рекламу, охрану, транспорт и т. д.);

- в случае привлечения заемных средств не прорабатывается схема их возврата (разово, линейно и т. д.);

- в разделе «Менеджмент и права собственности» редко удается сформулировать требования к управленческой команде, которая будет реализовывать бизнес-план, ее опыту и квалификации, а также описать механизм реализации выбранной стратегии;

- очень часто в бизнес-плане не рассматриваются риски, трудности и проблемы, которые могут встретиться при его реализации.

Излишний оптимизм и энтузиазм предпринимателей часто приводят к завышенным оценкам и темпам роста бизнеса. Между тем

требуется время, а зачастую и средства на то, чтобы найти покупателей и продвинуть продукцию на рынок, наладить связи с поставщиками, с оптовыми и розничными торговцами или создать собственную дилерскую сеть. Рост предприятия может сдерживаться недоступностью дополнительных денежных ресурсов, а также такими факторами, как ограниченный или неправильно определенный спрос на продукцию, давление конкурентов и невозможность расширения рынка сбыта, экономическая и политическая ситуация в стране. Препятствовать или сдерживать реализацию выбранной стратегии могут и внутренние факторы. Очень трудно быстро развернуть новое производство, сформировать хорошую управленческую команду, создать имидж предприятия, завоевать своих потребителей. Еще одна деталь, на которую стоит обратить внимание, — это внешний вид и оформление бизнес-плана. Считается, что бизнес-план отражает лицо предприятия, поэтому он должен быть ясным, аккуратным, четким и понятным.

Распространение в хозяйственной практике бизнес-плана как формы обоснования предпринимательских проектов или стратегии развития бизнес-единиц объясняется гибким сочетанием в нем производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности предприятия.

Вопросы и задания

1. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ предприятия?
2. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
3. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?
4. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
5. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?
6. Когда уместно применение стратегии дифференциации?
7. Дайте определение рыночной ниши. Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?
8. Что такое синергизм? Обсудите возможные источники синергизма. Приведите примеры эффекта синергизма из российской практики.
9. Приведите примеры новинок, появившихся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-новаторами.

10. Можно ли привести примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие — стратегию дифференциации, третьи — стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?

11. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены?

12. Раскройте основные этапы процесса составления бизнес-плана.

Рекомендуемая литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. Гл. 2.3.
2. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Е & М, 1996. Гл. 4.
3. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. Гл. 3—4.
4. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования. — М.: Финпресс, 1998. Гл. 2.
5. *Дихтль Е., Хергшген Х.* Практический маркетинг. — М.: Экономика, 1995. Гл. 7.
6. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
7. *Маркова В. Д., Кравченко Н. А.* Бизнес-планирование: Практическое пособие. 2-е изд. — Новосибирск: ЭКОР, 1994.
8. *Пилдич Дж.* Путь к покупателю. — М.: Прогресс, 1991.
9. *Портер М.* Международная конкуренция. — М.: Прогресс, 1993. Гл. 2—3, 11.
10. Современный маркетинг/Под ред. В. Е. Хруцкого. — М.: Финансы и статистика, 1991. Гл. 5.
11. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996. Разд. X.
12. *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы. — М.: Бином, 1998. Гл. 16.
13. *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987.
14. Экономическая стратегия фирмы/Под ред. А. П. Градова. — СПб., 1995. Гл. 4.

ГЛАВА 7

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

7.1. Цели и мотивы диверсификации. Интеграция и диверсификация

Диверсификация (от лат. diversificatio— изменение, разнообразие)— 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.

Б. Карлоф отмечает, что идея диверсификации имеет многолетнюю историю. Она была модной в конце 1960-х — начале 1970-х годов, затем на смену ей пришли взгляды о необходимости концентрации усилий на основных сферах бизнеса. Причиной тому послужили процессы глобализации производства и другие явления, связанные с эффектом экономии на масштабе производства [6, с. 79]. В последнее время диверсификации снова стали придавать первостепенное значение. Вызвано это существованием фирм, «которые полагают большими объемами капиталов, получаемых в основных сферах бизнеса, а поскольку возможности дальнейшей экспансии в них весьма ограничены, диверсификация представляется наиболее подходящим путем для инвестиции капиталов и уменьшения степе-

ни риска»¹. Но теперь говорят о необходимости рационального характера диверсификации, предполагая, что 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 (поглощая) другие фирмы или начиная новые виды бизнеса. Так, банковские, биржевые и посреднические услуги сливаются в единый комплекс финансовых услуг. Происходит объединение разнообразных услуг в рамках туристического бизнеса. Фирмы, занимающиеся перевозками, начинают предлагать услуги по страхованию жизни и имущества, по доставке корреспонденции, туристические услуги и т. д. В производственной сфере предприятия приобретают контроль над каналами сбыта продукции и над источниками сырья, вкладывают средства в рекламный бизнес, работают на финансовом рынке и т. д.

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

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

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

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 отступает 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. Однако эта закономерность не имеет универсального характера, хотя она применима для достаточно большого числа производств [10, с. 187]. Следует отметить, что *диверсификация деятельности предприятия является формой реализации корпоративной стратегии*. Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования рыночных шан-

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991 С. 80

сов и установления конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ, а следовательно, и *побудительные мотивы* диверсификации различны (рис. 7.1).

Значительную экономию дает многоцелевое совместное использование производственных мощностей предприятия. Издержки снижаются благодаря концентрации сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно собственную). Другой существенный резерв экономии — внутрифирменный трансферт информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим. К этому добавляется эффект, достигаемый благодаря многосторонней подготовке работников и разнообразию получаемой ими информации.

Считается, что диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счет синергизма. Она, с одной стороны, уменьшает риск за счет устранения зависимости предприятия от какого-либо одного товара или рынка, но с другой — увеличивает его, так как появляется риск, присущий именно диверсификации.

Примером диверсификации является деятельность японской авиакомпании *JAL* после ее выхода из-под государственного контроля. Свою миссию она определила как «завоевание лидирующих позиций в интегрированной сфере бытового и культурного обслуживания». Новыми сферами бизнеса стали авиарейсы на небольшие расстояния, в том числе вертолетные; рекреационные услуги, включая гостиничное хозяйство, курортно-туристическое обслуживание; товарное обращение, финансы, информатика, образование [10, с. 189].

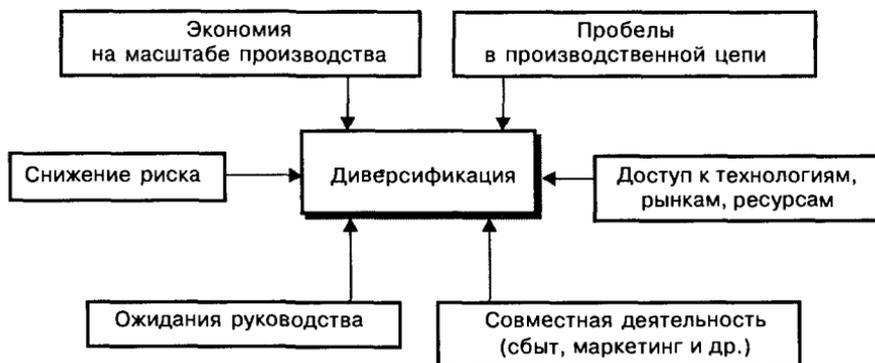


Рис. 7.1. Мотивы диверсификации

Интеграция и диверсификация

Разделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую иногда называют латеральной (лат. *lateralis* — боковой) диверсификацией. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 7.2). 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 предприятий.

Вертикальная интеграция, или *связанная вертикальная диверсификация*, — это процесс приобретения или включения в 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 фирм, 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 прав собственности.

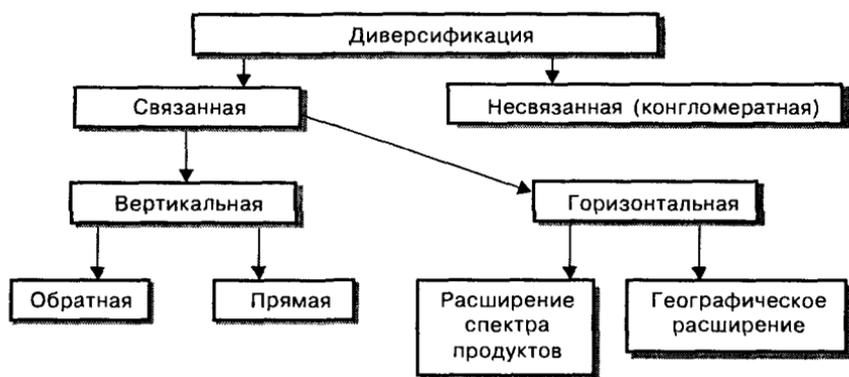


Рис. 7.2. Виды диверсификации

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

- ♦ интеграция «назад», или так называемая обратная интеграция;
- ♦ интеграция «вперед», или прямая интеграция.

При *обратной интеграции* предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т. е. 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, т. е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, *связанные с основной деятельностью* фирмы (рис. 7.3). Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей. Это логичная стратегия для корпорации, имеющей сильную конкурентную позицию (значительную долю рынка) в привлекательной отрасли. Вертикальная интеграция может проводиться за счет мобилизации как внутренних, так и внешних факторов.

На заводе компании *Ford* производственный процесс был интегрирован до такой степени, что на входе его была железная руда, а на выходе — готовый автомобиль. Крупная химическая компания *Du Pont* выбрала стратегию обратной вертикальной интеграции, приобретает добывающее предприятие для удовлетворения своей потребности в нефти. Некоторые преимущества такого подхода состоят в снижении издержек и улучшении координации и контроля.

Причиной выбора такой стратегии корпорации зачастую является неодинаковый уровень цен на сырье и готовую продукцию. Контроль над сырьем направлен на его удешевление, а также обеспечение гарантированного доступа к источникам сырья. Этот контроль является важным источником конкурентного преимущества, связанного с низкими издержками производства. На стадии готовой продукции имеется больше возможностей дифференцировать продукцию (конкурентная стратегия дифференциации), а контроль над каналами сбыта или взаимодействие со сбытовыми службами позволяет получать синергический эффект. Хотя обратная интеграция обычно более прибыльна, чем прямая, она может уменьшить стратегическую гибкость корпорации, поскольку связана с приобретением дорогостоящих активов, которые трудно распродать. Другими словами, она создает высокий барьер, затрудняющий выход из отрасли.

Вертикальная интеграция типична для металлургии, производства бумаги, химических продуктов, широко развивается в нефтяном бизнесе. В целом она обеспечивает рост прибыли за счет синергизма при совместном использовании ресурсов и взаимодействии различных под-

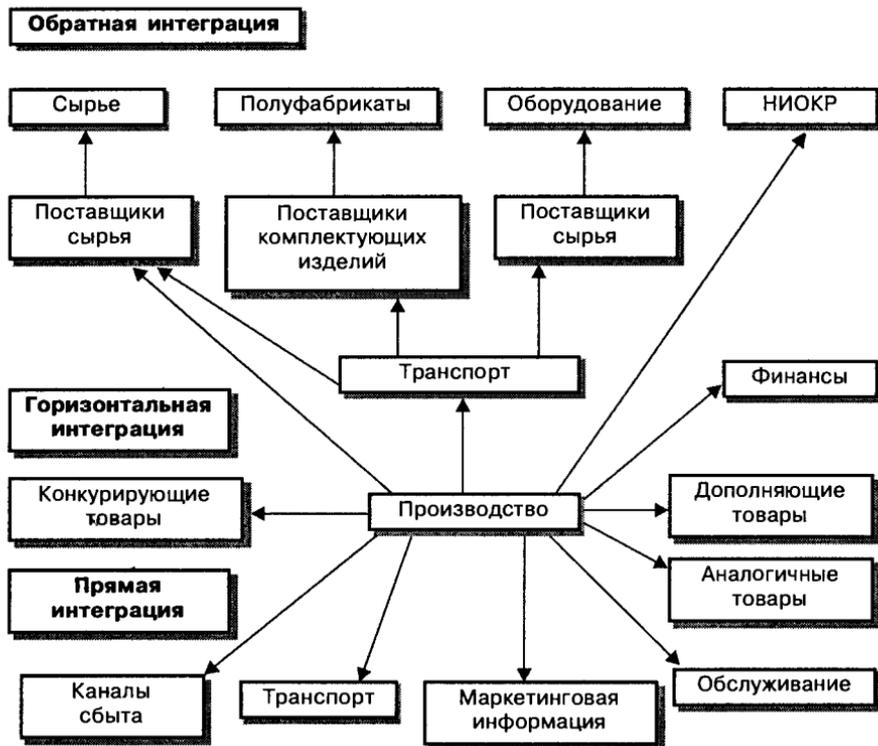


Рис. 7.3. Прямая и обратная интеграция

разделений предприятия. В процессе интеграции возможно повышение технологического уровня производства, снижение транзакционных издержек, получение доступа к источникам сырья и т. д.

Наиболее ярким российским примером вертикальной интеграции является нефтяной комплекс, в процессе реструктуризации которого было принято решение об образовании вертикально интегрированных нефтяных компаний, охватывающих все стадии добычи и переработки нефти и сбыта нефтепродуктов — от геологоразведки до продажи бензина на бензоколонках. К настоящему моменту образовано 16 вертикально интегрированных нефтяных компаний², среди которых «Лукойл», «Юкос», «Сиданко», «Роснефть», «Татнефть» и др. Причем процесс интеграции в этих компаниях продолжается и дальше. Например, в начале 1998 г. нефтяная компания «Лукойл» приобрела контрольный пакет крупнейшего румынского нефтеперерабатывающего предприятия *Petrotel*, осуществив интеграцию «вперед», которая улучшила возможности переработки нефти в компании и открыла доступ на новые географические рынки.

² Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтегазовые компании. — М.: Наука, 1996. С. 10.

В последние годы процессы вертикальной интеграции развиваются в российской лесной промышленности, которая традиционно была представлена совокупностью трех относительно самостоятельных отраслей: лесозаготовительной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной. Анализ взаимоотношений в лесопромышленном комплексе, проведенный на основе выборочного обследования Госкомстатом РФ четырех регионов России, свидетельствует о зарождении монопольных отношений на основе вертикальной интеграции³. Леспромхозы оказываются объектами экспансии со стороны производителей конечной продукции — целлюлозно-бумажных комбинатов и деревообрабатывающих предприятий, которые выступают в качестве инициаторов и ведущего звена интеграции, играют роль экономических агентов, занимающих монопольное положение и оказывающих существенное влияние на производственную цепочку в целом. Согласно данным Госкомстата РФ, из всех подотраслей лесной промышленности рост производства имеет место только в целлюлозно-бумажной промышленности, которая является основой вертикальных взаимосвязей в данном продуктовом комплексе. При этом рост рентабельности и снижение затрат на рубль готовой продукции были достигнуты исключительно за счет вертикальной интеграции, поскольку ситуация на рынках сбыта в этот период складывалась неблагоприятно.

Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация, — это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров или услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Классическим примером горизонтальной диверсификации является проникновение американских пивоваренных компаний в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков [5, с. 219]. В этом случае произошло расширение спектра продуктов, которые предлагаются схожему кругу потребителей. Кроме того, был достигнут синергический эффект за счет лучшей загрузки транспортного парка, совместного использования каналов сбыта и т. д. Другой пример — объединение в 1997 г. двух американских фирм, торгующих спиртными напитками. В результате была создана новая гигантская фирма *Diageo*, которая стала бесспорным лидером на американском рынке спиртных напитков и обошла ближайшего конкурента по объему продаж примерно в 2 раза [11, с. 18].

³ Поповская Е. В., Розанова Н. М. Конкуренция в лесопромышленном комплексе России//Проблемы прогнозирования, 1998, № 1.

Примером горизонтального объединения, преследующего цели экспансии на новые региональные рынки, является приобретение автомобильной группой *Volkswagen* 70-процентного пакета акций чешского производителя автомобилей *Skoda*. Это позволило немецкой компании прочно закрепиться на быстро растущем восточноевропейском рынке. В этом же ряду горизонтальных альянсов находятся договоры о стратегическом партнерстве между компаниями родственных отраслей *Shell* и ПАО «Газпром», а также аналогичный альянс между *British Petroleum* и «Сиданко».

В России особенно активно горизонтальные объединения в форме слияний и поглощений происходят в банковской сфере, причем эти объединения направлены как на расширение спектра банковских услуг, так и на географическое расширение. Например, в результате слияния «Столичного банка сбережений» и «Агропромбанка» образовался один из крупнейших российских банков «СБС-Агро», имеющий 64 филиала и 1200 отделений по всей стране. Затем этот банк приобрел контроль над «Сибирским банком» (г. Новосибирск), который стал его дочерней структурой. В Новосибирске «Сибирский крестьянский банк» слился с банком «Акцепт», передав ему все активы и пассивы, после этого банк «Акцепт» присоединился к группе «Онэксимбанка». Обменялись пакетами акций «Банк Москвы» и «Мосбизнесбанк». Эти примеры можно продолжить⁴.

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.

Примером диверсификации может служить предприятие, продающее бензин, которое приобретает мебельную фабрику. Ярким примером диверсификации является деятельность Западно-Сибирского металлургического комбината. Комбинат производит металлургическую продукцию, наряду с этим он организовал производство мебели, сантехнической продукции, имеет мощное подсобное хозяйство, на базе которого организовано производство колбасы, хлеба и других продуктов питания. Комбинат ведет большое строительство, занимается торговлей и другими видами деятельности.

При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства (*конгломератная диверсификация*). Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в растущих отраслях и/или отраслях с высо-

⁴ Банки России: рождение империй// Эксперт, 1998, № 11.

кой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы. Многие исследователи отмечают, что нередко диверсификация объясняется личными пристрастиями (амбициями) руководства или просто случаем.

Например, отмечается, что «добрая половина из существующих в Москве 2500 туристических агентств являются жертвами моды, созданными на основе радужных представлений руководства крупных предприятий о перспективах туристического бизнеса. Значительная часть агентств убыточна»⁵.

Диверсификация в растущие отрасли может быть связана с долговременной стагнацией той или иной отрасли. Когда, например, отраслевой рынок достигает зрелости, компания, имеющая среднюю конкурентную позицию, начинает испытывать трудности, и здесь наиболее вероятной стратегией будет диверсификация в несвязанную отрасль. Однако всегда необходимо учитывать, что, как и при разработке новых продуктов, прибыль от диверсификации достигается не сразу. Диверсификация требует тщательной проработки всех рыночных факторов, финансовой стороны, а также вопросов управления диверсифицированной фирмой. При диверсификации очень важно учитывать фактор времени. Когда сложившиеся компании вторгаются в новую отрасль, то раннее вхождение в эту отрасль может стать ключевым фактором успеха.

Для повышения прибыльности и использования ключевых факторов успеха, связанных с расширением рынка, предприятия обычно стремятся выйти на быстрорастущие товарные рынки, которым, к сожалению, присущи значительные риски, вызванные рядом причин.

1. Число конкурентов на отраслевом рынке может превысить максимальный предел, обеспечивающий эффективное функционирование рынка (производство персональных компьютеров, копировальной техники).

2. Каналы сбыта не могут обеспечить реализацию продукции всех предприятий.

3. Изменения технологий, форм и методов сбыта ведут к изменениям ключевых факторов успеха. Однако не всякая фирма может своевременно адаптироваться к этим изменениям.

4. Обманчивый рост рынка.

Именно по этим причинам производство освоенной продукции, т.е. работа в традиционной отрасли, может оказаться при умелом управлении менее рискованным делом, чем выход в новые для предприятия отрасли. Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации приведено в табл. 7.1.

И. Ансофф считает, что *критерии диверсификации* вытекают из анализа недостатков существующего портфеля предприятия (его несбалан-

⁵ Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. — М.: Дело, 1998. С. 23

Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации

Интеграция	Диверсификация
Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности/ресурсами посредством использования: <ul style="list-style-type: none"> • торговой марки; • эффективного маркетинга; • сервисного обслуживания; • НИОКР и возможностей новых товаров/технологий; • избытка мощностей; • экономии на масштабе производства 	Распространение хозяйственной деятельности на новые, не связанные сферы, в целях: <ul style="list-style-type: none"> • уменьшения риска; • использования выгод налогообложения; • повышения ликвидности активов; • управления потоком доходов; • защиты против слияния; • установления «договорных» цен, • обеспечения интересов руководства

сированности, избытка или ограниченности стратегических ресурсов, соответствия желаемому уровню прибыльности и т. д.). Эти критерии уточняют, каким конкретным характеристикам должны отвечать новые сферы деятельности [1, с. 135]. В принципе, по мнению И. Ансоффа, возможны два подхода к определению новых сфер бизнеса:

- *метод проб и ошибок*, или корректировка по ходу дела. В этом случае внимание обычно сосредоточено на конкретном приобретении, а не на преимуществах и проблемах той отрасли, в которой работает предприятие;

- *планомерный подход*, при котором определяется желаемая сфера деятельности, анализируются перспективы ее развития, проводится целенаправленный поиск партнеров по предполагаемому слиянию. Предложения проходят проверку по всем стратегическим и финансовым критериям и лишь затем принимаются к реализации.

У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки, и оптимальным, безусловно, является сочетание этих подходов или, как определяет И. Ансофф, *диверсификация путем накопления стратегического опыта*.

Имеются два возможных пути осуществления диверсификации:

- ♦ **внутренний рост** — проведение диверсификации деятельности существующего предприятия;

- ♦ **внешний рост** — диверсификация путем слияний и поглощений (M & A)⁶.

⁶ M & A (mergers and acquisitions) — слияния и поглощения. *Слияние* — это сделка между двумя или более корпорациями, капитал которых объединяется в одной компании; обычно заключается между фирмами, близкими по размеру, и носит дружеский характер. *Поглощение* — это покупка контрольного пакета акций корпорации и превращение ее в подразделение компании-покупателя. Поглощения обычно имеют место между компаниями разного размера и могут носить как дружеский, так и враждебный характер.

В российских условиях получили распространение оба пути. С одной стороны, российские предприятия диверсифицируют свою деятельность путем разработки новой нетрадиционной для них продукции, создания торговых предприятий. С другой стороны, процесс приватизации сопровождается слияниями и поглощениями предприятий. Российский опыт приобретения предприятий в процессе приватизации показывает, что собственники по-разному принимали решения о диверсификации своего портфеля акций. Использовался планомерный подход, в соответствии с которым определялись привлекательные отрасли, а затем приобретались предприятия (так чаще поступали банки, формирующие отраслевые портфели). Однако российской спецификой во многих случаях стала слабая связь между привлекательностью отрасли и эффективностью деятельности предприятия. Очень многое, оказалось, зависит от субъективных факторов: готовности менеджеров и коллектива предприятия сотрудничать с собственниками; желания местной администрации поддержать такого рода сотрудничество; наличия интересов иных субъектов, желающих установить контроль над данным предприятием, и др. В результате новые собственники не всегда могли воспользоваться результатами своих приобретений и тогда старались от них избавиться.

Это произошло, например, с банком «Российский кредит», который приобрел контрольный пакет акционерного общества «Вега», выпускавшего когда-то довольно известную радиоаппаратуру. Затем банк с трудом нашел покупателя на акции предприятия, которое в настоящее время объявлено банкротом.

Следует также отметить (и этот вывод получил наглядное подтверждение в процессе российской приватизации), что небольшая цена приобретения, как правило, является причиной существенных будущих расходов на освоение бизнеса или доведение его до прибыльного уровня. В целом продуманная диверсификация, основанная на эффекте разнообразия, является перспективным путем развития современного крупного производства. Вместе с тем модель диверсификации носит для каждого предприятия сугубо индивидуальный характер, является результатом тщательного анализа как внутренних возможностей, так и потребностей рынка.

7.2. Основные формы объединений

В основе интеграции и диверсификации часто лежит принцип объединения — собственности, ресурсов, сфер деятельности. Конкретные формы хозяйственных объединений разнообразны и зависят от национальной специфики экономических и юридических институтов. Но при всем многообразии форм объединений главными в них

являются два связующих элемента: отношения собственности и производственная или контрактная кооперация. Воспользовавшись широко распространенным в западном менеджменте способом построения матриц возможных вариантов, построим матрицу основных форм объединений предприятий (рис. 7.4).

Вертикальный комплекс — это хозяйственное объединение, основанное на участии головной компании в производственных связях (поставщик—потребитель) и в капитале входящих в него предприятий (филиалов). Реальный характер вертикального объединения, называемого **концерном**, определяется национальной спецификой. Концерны не однотипны и различаются главным образом степенью самостоятельности входящих в них предприятий. Если американские концерны основаны на полном владении филиалами, то западноевропейские и японские концерны состоят из формально независимых предприятий, управляемых головной компанией — владельцем контрольного пакета их акций (холдинговая структура). Примерами концернов в России являются российские акционерные общества, например, РАО «ЕЭС России», РАО «Газпром».

Главный вопрос, возникающий при рассмотрении хозяйственных объединений, связан с определением различий между крупным диверсифицированным предприятием (корпорацией) и вертикальным комплексом (концерном). Основное отличие концерна от диверсифицированного предприятия (**корпорации**) заключается в том, что деятельность головной компании и филиалов концерна строится на основе государственной правовой регламентации и предполагает государственный судебный контроль, т. е. отношения внутри объединения регулируются законодательством (нормами хозяйственного права). Тогда как отношения внутри корпорации, как бы она ни была децентрали-

Производственная кооперация	Есть	Альянсы и стратегические союзы	Концерны
	Нет	Самостоятельные предприятия	Корпорации
		Нет	Есть
		Совместная собственность	

Рис. 7.4. Основные формы объединений

зована, регулируются внутренними административными правилами и решениями ее руководства.

Степень контроля головной компании над филиалами концерна зависит от доли ее участия в капитале и принятого в стране законодательства. При владении более чем 50% акционерного капитала филиала головная компания получает «родительские права»: возможность проводить свои решения на общем собрании акционеров, назначать своих ревизоров, представителей в руководстве, распоряжаться частью прибыли филиала, но только в пределах установленного размера дивидендов. В то же время головная компания не несет риска дочерней фирмы, не отвечает за ее убытки, если иное не оговорено в законодательстве. Законодательство различных стран по-разному регулирует взаимоотношения между головной компанией и филиалами. Как правило, оно ограничивает контроль собственника и устанавливает ответственность по договорным отношениям, охраняет свободу выбора партнеров и доступ к рынкам, в том числе рабочей силы и капитала.

По немецким законам головная компания с филиалами при участии в капитале не менее 25% считается целостной налоговой единицей, т. е. составляет консолидированный бюджет. Однако при этом концернам предоставляется налоговая скидка по сравнению со ставками обложения отдельных предприятий. В Англии это правило действует при 75-процентном участии в капитале. В Японии каждый участник концерна сам несет налоговые обязательства перед бюджетом.

Аналогичное законодательство действует в России. До недавнего времени головное предприятие, желающее использовать консолидированную отчетность вместе со своими дочерними фирмами, должно было получить разрешение на предоставление такой отчетности, которое давалось очень редко. Сейчас положение меняется, однако многие технические вопросы по консолидированной отчетности пока не отрегулированы.

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, кроме того, существует искушение ввести внутренние субсидии. Как правило, во внутреннем обороте концернов используются не рыночные, а *трансфертные цены* (т. е. условно-расчетные цены), а это может сдерживать снижение издержек, освоение новых технологий и рост производительности труда, так как устраняется конкуренция. Необходимо также отметить, что эффект объединения может быть нереализованным по разным причинам. Однако специалисты отмечают, что в динамичных отраслях с широкой номенклатурой быстро обновляющейся продук-

ции (например, в электронной промышленности, производстве бытовой техники) вертикальные объединения растут особенно быстро [10, с. 162].

Выбирая между альтернативами «сделать самим или купить» вариант инвестиций в дочернюю фирму, головное предприятие, во-первых, экономит на вложениях в основной капитал, наем и подготовку кадров и тем самым рассредоточивает риск своих вложений. Во-вторых, считается, что экономическая заинтересованность даже полузависимого предприятия эффективнее, чем прямой контроль в большой организации. Опыт японских фирм свидетельствует о возможности развития интеграции на основе договорных отношений (система долгосрочных контрактов) при сохранении фирмами—участниками интеграции значительной хозяйственной самостоятельности.

Вместе с тем широкое распространение в мировой практике получает и 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 фирмами.

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

Многие российские фирмы располагают капиталом, полученным в основном за счет торгово-посреднических операций, а поскольку снизилась эффективность таких операций, да и возможности дальнейшего расширения ограничены, то диверсификация капитала представляется наименее рискованным путем выживания. Однако тенденция к диверсификации производства, присущая большинству предприятий в переходной экономике и связанная с поиском новых рыночных ниш, в условиях дефицита финансовых ресурсов сопровождается переходом к производству более простых изделий и свертыванием отдельных направлений товарной политики, в частности сервисного обслуживания потребителей. «Примитивизация» продукции характерна прежде всего для крупных и хорошо оснащенных предприятий военно-промышленного комплекса, машиностроения, станкостроения и приборостроения, т. е. для тех отраслей, технологическое отставание которых в будущем окажется наиболее губительным и труднопреодолимым для отечественной экономики.

Так, в Новосибирской области высокотехнологичное предприятие точного приборостроения запустило линию по производству быстроприготовляемой лапши, начало выпускать садовый инвентарь, предприятие электронной промышленности освоило выпуск стеклянных бутылок, предприятие радиопромышленности начало выпускать отделочные материалы.

Эти примеры можно продолжить, но следует подчеркнуть, что наряду с положительным эффектом обеспечения занятости работников, сохранения трудового коллектива и насыщения рынка потребительскими товарами, доля которых в общем промышленном выпуске страны была явно мала, эта тенденция имеет отрицательные последствия изменения профиля предприятий (в целом за годы перестройки изменили свой профиль до 80% предприятий машиностроения⁷).

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 (ФПГ)** — это группа финансово взаимосвязанных предприятий, включая специализированные финансовые институты, созданные в целях решения общих задач.

Одной из форм хозяйственных объединений являются **совместные предприятия (joint ventures)**. 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. Примерами являются совместные предприятия, образуемые для разработки месторождений нефти, газа, организации производства автомобилей и т. д. В России термин «совместное предприятие» чаще всего подразумевает участие иностранных партнеров, однако это не является обязательным условием. За рубежом совместные предприятия создаются партнерами чаще всего для финансирования новых, рискованных проектов. При образовании нового независимого хозяйственного субъекта партнеры договариваются о распределении ответственности, риска и доходов.

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 производственная кооперация или партнерство в сфере НИОКР. Чаще всего стратегические альянсы являются формой гори-

⁷ ЭКО, 1996, № 4 С. 109.

зонтального объединения в пределах одной отрасли, хотя в принципе возможны и межотраслевые альянсы.

Стратегические альянсы позволяют быстро реагировать на изменение рынка и технологий, более рационально расходовать ресурсы. В США такие альянсы получили название *виртуальных корпораций*. Альянсы образуются для уменьшения конкурентного риска (альянс английской автомобильной фирмы *Rover* и японской фирмы *Honda*), совместного использования ресурсов и развития отношений доверия между потенциальными конкурентами. Фирмы-партнеры могут снизить свои расходы, совместно используя квалифицированные кадры и возможности доступа на мировой рынок. Причем партнеры предоставляют друг другу лучшие ресурсы.

Так, *IBM, Motorola, Apple Computer* объединялись для разработки операционной системы и микропроцессора для нового поколения ЭВМ. Фирмы *Sony* и *Apple* объединяли свои усилия в создании портативной ЭВМ марки *Power Book*. Такие альянсы позволяют распределить коммерческий риск, кроме того, у одной фирмы может не хватить финансовых ресурсов и времени для создания новинки.

Разработка цифрового фотоаппарата также является совместным проектом фирм-конкурентов в США и Японии. После окончания разработки конкуренты договариваются о сроке выпуска новинки на рынок. Затем бывшие партнеры начинают самостоятельное производство и продажи новинок, конкурируя друг с другом, если не был заключен договор о разделе рынка.

Россия также начинает участвовать в стратегических альянсах, как, например, уже упоминавшиеся альянсы компаний родственных отраслей *Shell* и ПАО «Газпром», а также *British Petroleum* и «Сиданко». Создаются стратегические альянсы и развиваются партнерские отношения российских коммерческих банков.

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 (например, объединяются фирмы США и Японии). Следует отметить, что практически каждый месяц деловая пресса сообщает о слияниях и поглощениях компаний различных стран или образовании их стратегических альянсов.

Так, в начале 1998 г. произошло одно из крупнейших слияний последнего времени — слияние двух компьютерных компаний *Compaq* и *Digital Equipment Corporation*. Слияния, поглощения и образование альянсов осуществляются не только в промышленности, но и в банковской сфере и сфере услуг. Наряду с созданием объединений происходит и выделение подразделений в самостоятельные единицы. Так, в 1997 г. компания *PepsiCo*

выделила фирмы, связанные с ресторанным бизнесом, в новую самостоятельную единицу. В нее вошли компании *Pizza Hut*, *Kentucky Fried Chicken*, *Taco Bell*.

Журнал *Industry Week* опубликовал весной 1998 г. свой третий ежегодный список 1000 крупнейших промышленных компаний мира. По мнению специалистов этого журнала, слияния и поглощения компаний, а также выделение подразделений в самостоятельные единицы оказывали в 1997 г. значительно большее влияние на мировые промышленные компании, чем негативные последствия экономического и финансового кризиса в Юго-Восточной Азии

Следовательно, изменения конъюнктуры рынка приводят к постоянному изменению и перераспределению ролей основных участников рынка. В борьбе за рынок и потребителей крупные корпорации идут на слияния и поглощения, заключают временные стратегические альянсы, помогающие использовать благоприятную ситуацию и/или ослабить конкуренцию. Включились в данный процесс и крупные российские предприятия, прежде всего нефтяные компании и коммерческие банки.

7.3. Управление диверсифицированными предприятиями

Основные проблемы управления диверсифицированными предприятиями (типа Западно-Сибирского металлургического комбината) связаны с разграничением полномочий. Поскольку диверсифицированные компании становятся практически не управляемыми из единого центра, то важнейшей проблемой является построение такой системы управления, которая бы делегировала руководителям подразделений широкие полномочия при сохранении контроля со стороны центрального руководства.

Основными функциями центрального органа управления на диверсифицированной фирме (но не в холдинге) являются следующие:

- управление корпоративным портфелем, приобретения, слияния и продажи подразделений, а также распределение ресурсов. Центр может более эффективно распределять ресурсы, чем рынок, который требует определенных затрат, связанных с осуществлением сделок (транзакционные издержки);
- формирование стратегий на уровне бизнес-единиц и их согласование с корпоративной стратегией;
- обеспечение координации между различными видами бизнеса с целью получения синергического эффекта;
- осуществление контроля над деятельностью бизнес-единиц.

Рассмотрим организацию управления диверсифицированными компаниями в зарубежных странах.

Например, немецкая корпорация *Bayer* имеет в своей структуре шесть направлений (групп бизнеса): это производство полимеров, медикаментов, химических продуктов для сельского хозяйства и дома, фотокинопродукции, а также отделения органической и неорганической химии. Корпорация *Bayer* является акционерным обществом, в котором работает более 150 тыс. чел. Упрощенная структура управления корпорации показана на рис. 7.5.

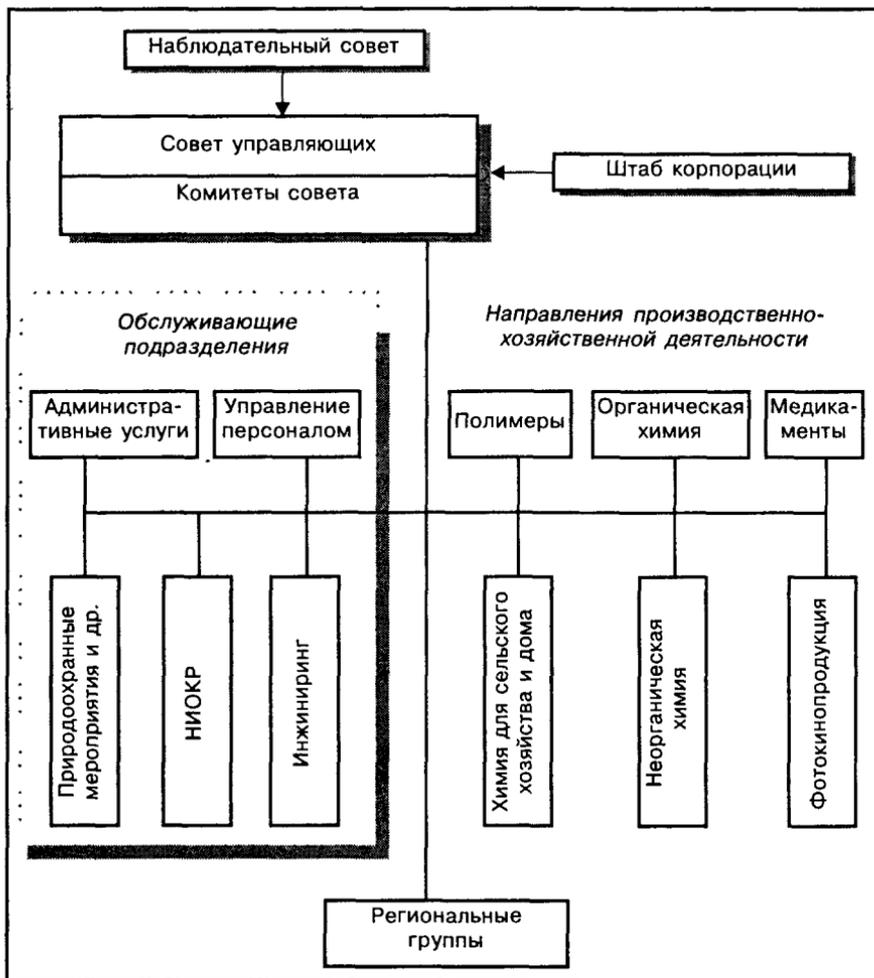


Рис. 7.5. Организационная структура управления корпорации Bayer⁸

⁸ Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993. С. 82

Контроль над корпорацией осуществляет наблюдательный совет, а непосредственное управление — совет управляющих, несущих коллективную ответственность за деятельность корпорации. Совету помогают ряд комитетов: по координации работы, финансам, НИОКР, по инвестициям и технологии, логистике и сервису, трудовым ресурсам, охране окружающей среды и технике безопасности.

Ряд управленческих функций сосредоточен в штабном подразделении корпорации, которое имеет следующие отделы:

- корпоративного планирования;
- корпоративных финансов,
- координации и контроля региональной деятельности;
- права, патентоведения и страхования;
- анализа и контроля корпоративной деятельности;
- по связям с общественностью;
- управления и координации международной кадровой политики.

Другие функции, которые не выполняются в штабном подразделении, сгруппированы в пяти обслуживающих подразделениях:

♦ административные услуги (закупка, транспортные и распределительные услуги, реклама, бухгалтерское обслуживание, информационные услуги);

♦ управление персоналом (кадровая политика в целом и по отдельным предприятиям корпорации, управленческие кадры, пенсионная политика);

♦ природоохранные мероприятия и техника безопасности;

♦ централизованные исследования и разработки (химические исследования, технические разработки и прикладная физика, разработки в области сервисного обслуживания);

♦ централизованная инженерная деятельность (инженерная проработка проектов, утилизация отходов, система контроля технологических процессов, централизованное обучение).

Каждое из перечисленных шести направлений деятельности в свою очередь подразделяется на отдельные бизнес-единицы, действующие независимо и полностью отвечающие за конечные результаты работы. Например, полимерная группа включает следующие бизнес-единицы: пластмасс, синтетических волокон, синтетической резины и т. д. Зарубежные подразделения корпорации группируются по географическому признаку, образуя региональные группы: Западная Европа, Северная Америка и т. д.

Возможны и другие варианты распределения ответственности внутри единой структуры управления корпорацией. Вместе с тем можно выделить и ряд общих моментов в управлении диверсифицированными фирмами за рубежом. Обычно в таких фирмах выделяются три уровня управления:

1. *Высший уровень (top management)* включает совет директоров или наблюдательный совет и правление. Совет директоров определяет общую стратегию фирмы, а правление отвечает за ее реализацию. Конкретное распределение обязанностей между ними регулируется национальным законодательством, в России это Закон РФ «Об акционерных обществах».

В целом считается, что совет директоров должен:

- разрабатывать стратегические направления и цели развития предприятия;
- определять структуру капитала и направления диверсификации;
- принимать решения о слияниях и поглощениях, образовании альянсов и заключении других партнерских соглашений;
- осуществлять контроль работы правления, оценивать его управленческую деятельность.

Безусловно, совет директоров сам не разрабатывает указанные решения, он лишь обсуждает их и оценивает на основе рекомендаций специализированных структур, создаваемых при совете директоров.

Правление разрабатывает текущую хозяйственную политику в рамках общей стратегии и организует ее выполнение, осуществляя координацию деятельности на фирме. Обычно важнейшими задачами правления являются:

- ♦ осуществление текущего планирования;
- ♦ разработка и организация выполнения конкретных программ реализации стратегии и достижения поставленных целей;
- ♦ руководство всеми направлениями деятельности фирмы (НИОКР, логистика, производство, маркетинг, финансы, персонал, в том числе принятие решений по структуре управления и кадровой политике), делегирование полномочий на более низкие уровни управления, контроль прибыльности операций и состояния финансов и т. д.

2. *Средний уровень (middle management)* представлен центральными службами управления (staffs). Эти службы осуществляют важнейшие функции управления, поэтому называются функциональными службами: это служба маркетинга, финансовая, планирования, НИОКР, координации, учета и контроля и т. д. Роль данных служб сводится к подготовке информации и выработке рекомендаций по всем вопросам, входящим в их компетенцию, для принятия решений менеджерами высшего уровня. Следует отметить, что в крупных фирмах эти функции могут выполняться также на уровне хозяйственных подразделений и бизнес-единиц, что определяет необходимость распределения полномочий между ними и организации взаимодействия функциональных служб среднего уровня и управления подразделений.

3. *Низовой уровень (lower management)* представлен производственными отделениями (divisions) и стратегическими единицами бизнеса. Менеджеры данного уровня управления имеют определенную самостоятельность, рамки которой существенно зависят от принятой на фирме системы управления. Именно на этом уровне в наибольшей степени проявляется специфика каждой фирмы.

Более подробно проблемы управления диверсифицированными фирмами рассматриваются в работах [3, 4, 10]. Отметим, что эти проблемы резко усложняются при приобретении других фирм: их культура, система управления, сложившаяся команда могут существенно отличаться от аналогичных параметров основной фирмы.

7.4. 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 [9, с. 163].

Специалисты отмечают, что крупные российские предприятия также, скорее всего, будут избавляться от *избыточной диверсификации*⁹. 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.

⁹ Доронин С. Вопрос о компетенции//Эксперт, 1998, № 21. С. 41

Исследования, проведенные в разные годы в США, показывают, что в среднем диверсифицированные фирмы имеют показатели хуже, чем остальные компании. В табл. 7.2 приведены данные по 36 диверсифицированным фирмам, выбранным Федеральной комиссией по торговле в конце 1960-х годов из списка фирм, которые объявили о стратегии диверсификации и не попали в стандартный классификатор отраслей, и по 500 фирмам, попавшим в список лучших в журнале *Fortune*¹⁰.

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 деятельностью¹¹. 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

Таблица 7.2

Показатели деятельности 36 американских диверсифицированных фирм и 500 других компаний из списка журнала *Fortune*

Показатели, %	1967	1973	1975	1978
<i>Рентабельность активов:</i>				
36 диверсифицированных фирм	5,3	4,0	3,6	5,3
500 других компаний	7,8	5,0	5,7	6,9
<i>Рентабельность акционерного капитала:</i>				
36 диверсифицированных фирм	13,9	12,2	9,5	13,9
500 других компаний	11,7	12,4	11,6	14,2

¹⁰ Aaken David Strategic Market Management. — N. Y.: Wiley & Sons, 1998. P. 271

¹¹ Ibid P. 272

тому факту, что конкурируют не диверсифицированные предприятия, а только входящие в их состав производства»¹².

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 [2, с. 122—123]:

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.

Вопросы и задания

1. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?
2. Какие причины заставляют предприятия заниматься диверсификацией? Когда оправдана диверсификация?
3. В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасности и трудности диверсификации?

¹² Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика — М.: Е & М, 1996. С. 121

4. Приведите примеры российских диверсифицированных предприятий.
5. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции.
6. К какому типу диверсификации относятся финансово-промышленные группы?
7. Проанализируйте возможные формы хозяйственных объединений предприятий. Приведите примеры таких объединений из российской практики.
8. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

Рекомендуемая литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. Гл. 2.3.
2. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Е & М, 1996. Гл. 4.
3. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: Юнити, 1995. Гл. 4.
4. *Голубков Е. П., Голубкова Е. Н., Секерин В. Д.* Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993. Гл. 3.
5. *Дихтль Е., Хергшген Х.* Практический маркетинг. — М.: Экономика, 1995. Гл. 7.
6. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
7. *Портер М.* Международная конкуренция. — М., 1993. Гл. 2—3, 11.
8. Финансово-промышленные группы: проблемы становления, функционирования и моделирования/Титов В. В., Маркова В. Д. и др. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1997. Гл. 1—2.
9. *Шагиев Р. Р.* Интегрированные нефтегазовые компании. — М.: Наука, 1996. Ч. 1.
10. Японская экономика в преддверии XXI века. — М.: Наука, 1991. Гл. 4—5.
11. *Аккерман Ш., Смирцевская А.* (Boston Consulting Group). Азбука М & А//Рынок ценных бумаг, 1998, № 6. С. 16—21.

ГЛАВА 8

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

8.1. Модель жизненного цикла отрасли. Стратегия инновационных предприятий

Отрасль, как и товар, имеет свой жизненный цикл (рис. 8.1), в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада. В первые годы изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, жизненный цикл товаров короток. По мере развития отрасли скорость инноваций уменьшается, а рост поддерживается увеличением доли рынка.



Рис. 8.1. Кривая отраслевого роста

С достижением зрелости темпы роста рынка уменьшаются, конкуренция возрастает, а прибыльность падает. Отметим, что частично вопросы анализа отраслей рассмотрены при портфельном анализе (глава 5). В последние годы в России стали появляться издания, в которых анализируется конкурентная стратегия отдельных отраслей и входящих в них компаний¹.

Исходя из модели жизненного цикла, все отрасли можно разделить на три группы: инновационные, или развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. Предприятия в этих отраслях имеют схожие стратегии, несмотря на то что могут производить совершенно разные товары. При разработке стратегии перед предприятием любой отрасли встают такие проблемы:

- определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент;
- установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем. Например, использовать патенты, монопольные соглашения или обратиться за помощью к государству.

В разных странах одни и те же отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла, эти различия определяются состоянием и динамикой местного рынка. Например, производство автомобилей в США и Японии можно отнести к зрелым отраслям, в то же время в восточноевропейских странах автомобильная отрасль переживает стадию роста. Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием спроса, развития конкуренции, появления и распространения новых знаний (новые технологии производства, новые товары-заменители, новые потребности), изменения отраслевого окружения.

Растущими отраслями в мире в настоящее время являются микроэлектроника, коммуникации и связь, геновая инженерия и биотехнологии, информатика и, безусловно, сфера услуг. Успех в растущих отраслях достигается благодаря инновациям (новинкам) и наступательной стратегии. Инновации, в свою очередь, появляются в результате научно-технического прогресса, использования традиционных технологий в новых отраслях, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском и т. д. Необходимо отметить, что инновационные предприятия есть и в зрелых отраслях. Но в инновационных отраслях практически все предприятия являются таковыми.

Растущие, инновационные предприятия сталкиваются с двумя главными проблемами:

- как сделать новшество рентабельным и быстро окупить затраты на него;

¹ Алкперов В. Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. — М., 1996; Шагиев Р. Р. Интегрированные нефтегазовые компании. — М.: Наука, 1996; Поповская Е. В., Розанова Н. М. Конкуренция в лесопромышленном комплексе России//Проблемы прогнозирования, 1998, № 1.

- как уберечься от последователей, которые, не тратя таких больших средств на разработку новинок, просто копируют товары после их появления на рынке.

На Западе, например, считается, что в течение года может быть организовано производство любого изделия, если оно не защищено патентами или не имеет ноу-хау (пример последнего времени — игрушки «тамагочи», разработанные в Японии, вскоре после их появления на рынке стали изготавливать китайские фирмы). Что касается сферы услуг, то она вообще не имеет таких средств защиты и зачастую дело упирается только в финансовые ресурсы, необходимые для копирования новых услуг. Для обеспечения рентабельности новинки следует контролировать рынок и стремиться завоевать значительную его долю, что позволит быстро окупить затраты на новинку.

Предприятие — лидер на определенном товарном рынке занимает там доминирующую позицию, которую признают и его конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые могут использовать несколько стратегий: атаковать лидера, имитировать его продукцию или избегать с ним столкновений. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы, такие, как *IBM, Sony, Siemens, 3M, Kodak, Rank Xerox, Procter & Gamble*.

Фирмы-лидеры имеют общую главную цель — сохранить лидирующее положение, причем стараются добиться этого двумя возможными путями: защищаясь от нападающих или пытаясь усилить свои преимущества. В целом для инновационных предприятий эффективна *наступательная стратегия*, хотя они могут воспользоваться и оборонительной стратегией [4, п. 9.4]. Поскольку лидер обычно вносит наибольший вклад в развитие базового рынка, то для него перспективна *стратегия расширения глобального спроса*, которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара (стратегия интенсивного роста, по И. Ансоффу). Как отмечалось, подобная стратегия перспективна на начальных стадиях жизненного цикла товара при наличии большого потенциала роста.

Оборонительная стратегия, направленная на защиту своего рынка и противодействие наиболее опасным конкурентам, часто применяется фирмой-новатором для защиты от конкурентов-имитаторов. При этом используются разные пути и средства контроля и защиты рынка, которые позволяют избежать имитации товаров (появление товаров-подделок) и утраты конкурентных преимуществ:

- патенты, ноу-хау, монопольное положение в производстве каких-либо компонентов изделия;
- инновации и технологическое развитие с целью ослабить позиции конкурентов;
- использование преимуществ опытной кривой, дополнительные ресурсы;

- консолидация рынка посредством проведения интенсивной политики сбыта в сочетании с товарной политикой, направленной на охват различных сегментов рынка;

- конфронтация с конкурентами в неценовой и ценовой конкурентной борьбе и т. д. Следует отметить, что фирма-лидер может воспользоваться и другими видами стратегий: стратегией сокращения своей доли рынка, стратегией диверсификации на новые рынки и т. д.

В мире постоянно ведется скрытая борьба между фирмами-новаторами, разрабатывающими новые товары и услуги, и фирмами-последователями, которые имитируют, подделывают товары известных фирм. Предприятие-лидер тратит большие средства на проведение научно-исследовательских работ (НИОКР), сталкивается с большим риском, так как новинка может потерпеть неудачу. Эмпирические исследования западного рынка показывают, что в среднем из 100 новых идей лишь 4—5 воплощаются в новые товары или услуги, имеющие успех на рынке. В разное время терпели неудачу с новыми товарами такие известные фирмы, как *Ford*, *IBM* и другие, вложившие в новинки огромные средства и не сумевшие их окупить. От риска и связанных с этим потерь застрахованы фирмы-последователи, имитирующие товары известных фирм. Считается, что рынок товаров «second» (товаров-подделок) практически не ограничен. Зачастую покупатели, приобретающие такие товары, осознают, что это имитация, они психологически готовы к этому, так как оригинальные или фирменные товары им «не по карману». Данную психологическую особенность покупателей широко используют производители стран Юго-Восточной Азии (Китай, Таиланд и др.), нашедшие таким образом свою нишу на рынке. Многим китайским и другим фирмам, методично повторяющим, имитирующим товары известных фирм, присуща стратегия неотступного следования за лидером по принципу «и я тоже». Такие фирмы преследуют цель мирного сосуществования и осознанного раздела рынка.

Западный опыт свидетельствует, что завоевать лидирующие позиции зачастую оказывается легче, чем удержать их. Претенденты на лидерство могут прибегнуть к прямой атаке на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм) либо попытаться найти и занять особую нишу на рынке, не вступая с лидером в прямую конкуренцию. Так часто поступают японские фирмы, прибегая к фланговой атаке на лидера. Для этого, как правило, выбирается направление, где у лидера слабые или плохо защищенные позиции. Классическим приемом такой атаки является «атака через цену», т. е. предложение того же товара, но по существенно более низкой цене. Потери лидера в случае принятия пониженной цены будут зависеть от его доли рынка: чем больше доля рынка, тем больше потери. Для уменьшения риска потерь рекомендуется следовать таким принципам:

- инновации должны основываться на стратегическом планировании;

- предприятия должны иметь патенты, ноу-хау или другие преимущества в области технологии, обеспечивающие прочные позиции на рынки;

- необходим постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей и предвидения новых технологий, которые могут нести угрозу выпускаемым продуктам;

- важно правильно оценить время вероятного появления нового товара или услуги и время завоевания рынка этим продуктом, а также решить, когда именно выйти на рынок с новым конкурентоспособным продуктом;

- инновации, появление которых связано с потребностями рынка, чаще всего имеют больший успех, чем инновации, появившиеся в результате научно-технических исследований, так как в последнем случае нередко отсутствует детальное исследование рынка.

Среди немногочисленных российских примеров удачных инноваций можно отметить самолет «Руслан», производители которого создали новую рыночную нишу на мировом рынке авиаперевозок — доставка по воздуху уникальных грузов (сверхгабаритных и сверхтяжелых грузов)². Однако привлекательность этого рынка (его прогнозируемый рост 12,5% в год) привела к тому, что западные компании занялись разработкой аналогичных машин. Поэтому российским производителям и авиаперевозчикам уже сейчас имеет смысл готовиться к жесткой конкуренции

Аналогичная ситуация высокого потенциала спроса наблюдалась лет 15—20 назад на рынке услуг по экспресс-доставке почты. Именно за счет роста спроса фирмы *DHL* и *UPS* обеспечили свое нынешнее лидерство на этом рынке.

Распределение дохода от новшества между компаниями-лидерами и их последователями зависит от двух факторов:

- защищенности позиций лидера;
- правильно выбранной ценовой стратегии.

Чаще всего предприятия-лидеры используют ценовую *стратегию «снятия сливок»*, при которой первоначально на новинку устанавливают высокие цены, постепенно снижая их по мере насыщения рынка. Такая стратегия позволяет окупить затраты на НИОКР, охватить разные сегменты рынка или категории покупателей, добиться высокого престижа качества товара, поскольку психологически высокие цены у покупателей часто ассоциируются с товаром высокого качества. Противоположной стратегией ценообразования, которую также могут использовать инновационные предприятия, является *стратегия низких цен для завоевания рынка, или «цен прорыва»*. Чаще всего таким образом устанавливаются цены на технически несложные изделия, которые легко можно скопировать.

² Хрупкая монополия//Эксперт, 1998, № 17. С 27—29

Примером является светильник на прищепке «Микроша», предложенный на рынок фирмой «Зелко».

Следует отметить, что разработка стратегии инновационного предприятия наиболее сложна, так как предприятие не может воспользоваться экстраполяцией прошлых тенденций, а нуждается в прогнозировании будущего развития с использованием сценариев, метода Дельфи и других подходов. Более подробную информацию о возможных стратегиях таких предприятий можно получить в книгах И. Ансоффа, Б. Твисса (Twiss), Р. Фостера (Foster) и других авторов.

8.2. Стратегия предприятий зрелых отраслей

Характеристики зрелых отраслей представлены на рис. 8.2. На стадии зрелости находятся очень разные отрасли: транспорт, строительство, машиностроение и т. д. М. Портер отмечает следующие особенности зрелых отраслей.

1. Замедление роста отрасли означает обострение конкуренции предприятий за долю рынка.

2. Фирмы в отрасли повторно продают товар опытным, уже приобретавшим товар покупателям.

3. Большой акцент в конкуренции придается уровню издержек и сервиса (обслуживания) покупателей.

4. Считается, что пройдена высшая точка роста численности персонала и производственных мощностей отрасли.

5. Методы исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта часто подвергаются изменениям.

6. В зрелых отраслях труднее находить новые товары и сферы применения существующих (модифицированных) товаров.

7. Усиливается международная конкуренция.

8. Отраслевая прибыль в переходный период часто падает, иногда временно, иногда постоянно.

9. Дилерские скидки (наценки) уменьшаются, но их влияние на взаимоотношения производителя со своими дилерами увеличивается.

Дилеммой предприятий зрелых отраслей является выбор среди базовых стратегий: низких издержек, дифференциации продукции или фокусирования. Однако дифференциация в зрелых отраслях, где товары стандартизованы и их легко можно скопировать, может быть затруднена. А выигрыш за счет внедрения продуктовых или производственных новшеств может быть краткосрочным.

Оживить развитие зрелых отраслей можно с помощью внедрения новшеств или использования новых смелых стратегий (рис. 8.3). Например, рынок домашней аудиотехники в 1980-е годы оценивался как зрелый и даже вступающий в полосу спада, однако организация про-

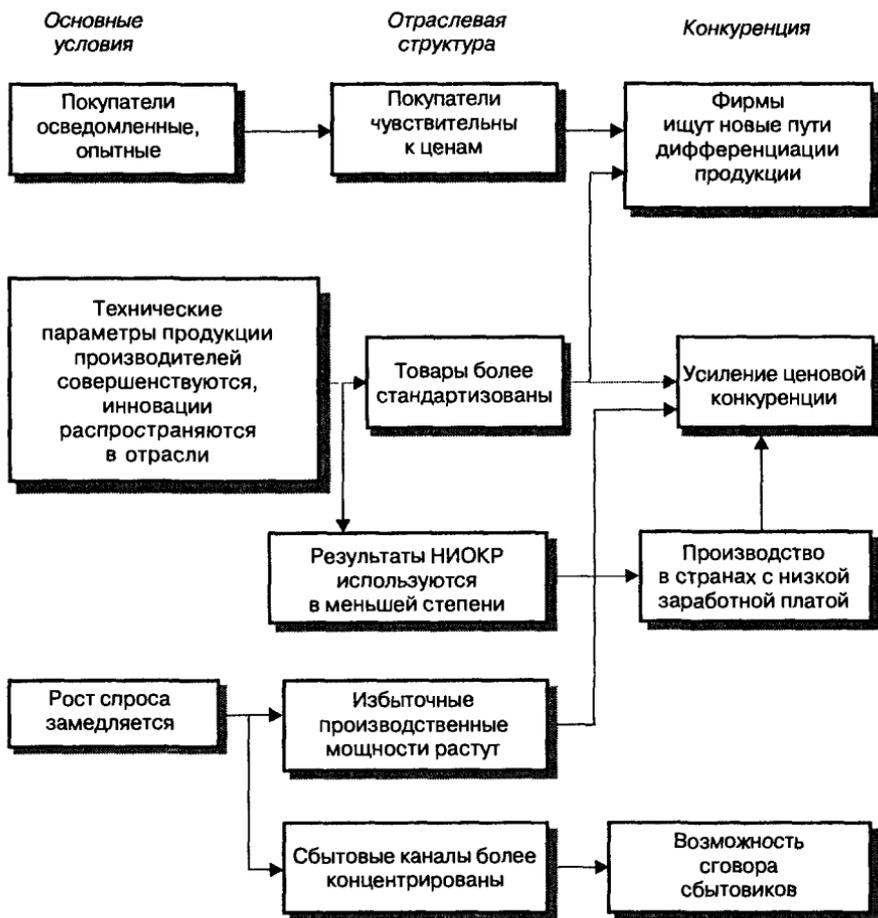


Рис. 8.2. Характеристики зрелых отраслей

изводства компакт-дисков позволила оживить данный рынок. Перспективным является поиск новых сфер использования старых или модифицированных продуктов, как, например, организация производства небольших переносных холодильников. Оживить рынок можно с помощью маркетинговых мероприятий (например, использования новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы) или новой ценовой политики. Развитие сетевого маркетинга по типу сбыта компании *Herbalife* позволило, например, внести оживление на рынок косметики. Другим способом оживления рынка является помощь правительства, которое может изменить «правила игры», снизив налоги или предоставив налоговые каникулы, изменив нормы амортизации, введя высокие (запретительные) таможенные тарифы и т. д.



Рис. 8.3. Направления оживления зрелого рынка

Основными опасностями или ловушками в зрелой отрасли являются:

- неправильная оценка состояния отрасли, ее зрелости, ключевых факторов успеха и разработка стратегии как для растущей отрасли;
- пренебрежение необходимостью поддержания доли рынка, недооценка стратегии совершенствования товара, нерациональный ответ на ценовую конкуренцию;
- проблемы, вызванные избыточными производственными мощностями, а также бюрократизацией аппарата управления.

Самую значительную опасность в зрелых отраслях представляет международная конкуренция.

Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях

Основным конкурентным преимуществом в зрелых отраслях является преимущество в издержках (*стратегия низких издержек*), в основе которого может лежать экономия на масштабе производства, дешевое сырье и рабочая сила, высокая эффективность производства. Однако стратегию стабилизации прибыли за счет экономии на масштабе производства следует рассматривать как пассивную реакцию на рыночную ситуацию. Перспективной может оказаться *стратегия расширения рынка*: изменение рыночного сегмента может привести к получению более высокой прибыли.

Если отрасль достигает зрелости, то ее привлекательность оценивается как средняя, при этом компания, имеющая среднюю конкурентную позицию, может ощутить падение объема продаж и прибыли. В этой ситуации, возможно, следующее решение. Не изменяя направления развития, придерживаться *стратегии стабилизации прибыли*, снижая расходы на исследования и разработки, рекламу и т. д. Стратегия стабилизации может оказаться весьма полезной в краткосрочный период как передышка для выбора стратегического маневра, но опасной, если придерживаться ее в течение длительного времени.

Если же предприятие находится в кризисном состоянии или рентабельность производства ниже среднеотраслевой, то необходимы действия по оживлению производства, в качестве которых могут выступать следующие меры:

- значительные изменения в управлении, в том числе изменение структуры управления и степени самостоятельности подразделений предприятия;

- усиление финансового контроля путем разработки оперативных бюджетов и контроля их исполнения;

- сосредоточение на новых товарах и новых рынках, диверсификация деятельности;

- активное проникновение на экспортные рынки;

- улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;

- улучшение маркетинговой работы;

- интенсификация усилий по снижению себестоимости;

- приобретения других предприятий или слияния;

- уменьшение долгов.

К анализу деятельности предприятий зрелых отраслей применим закон *Парето*, который гласит, что 20% факторов оказывают 80% влияния на деятельность.

8.3. Отрасли, переживающие спад

Практически любая отрасль может попасть в полосу спада, за исключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей (типа коммунального обслуживания, здравоохранения). Важнейшим при разработке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, каковы его причины и является ли он временным. Если выясняется, что перспективы малоутешительны, необходим поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса. Так, фирмы, производящие ручки с вечным пером, рентабельны, несмотря на общее падение спроса (существует рыночный сегмент устойчивого спроса). Если такого сегмента нет, то следует выяснить, можно ли выйти из данной отрасли, каковы барьеры выхода или возможности проникновения на внешние рынки. Если другие предприятия покидают отрасль, то возможная стратегия — остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.

Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад

Обычно выделяют следующие преимущества такой отрасли:

- тесные связи с выгодными покупателями;

- известная торговая марка. Это может быть наиболее важным конкурентным преимуществом;

- гибкость в использовании активов и ресурсов;

• значительная доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;

• возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается.

Выбор оптимальной стратегии при спаде зависит от анализа пяти составляющих: перспектив рынка, взаимосвязи с другими направлениями бизнеса, интенсивности конкуренции, позиции фирмы, барьеров выхода из отрасли. Некоторые стратегические вопросы, позволяющие оценить возможные стратегические альтернативы в отраслях, переживающих спад, приведены в табл. 8.1.

Для анализа можно воспользоваться матрицей (рис. 8.4), в которой представлены основные альтернативные стратегии.

Стратегию сокращения обычно используют компании, имеющие слабые конкурентные позиции. В рамках этой стратегии возможны следующие альтернативные решения.

1. Для того чтобы продолжать существование, компания может превратиться в дочернюю фирму своего клиента, уменьшая тем са-

Таблица 8.1

Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад

<p style="text-align: center;"><i>Перспективы рынка</i></p> <p>1. Являются ли темпы спада в отрасли предсказуемыми? 2. Существуют ли в отрасли рыночные ниши, где спрос не уменьшился? 3. Каковы причины спада? Является ли он временным?</p>
<p style="text-align: center;"><i>Интенсивность конкуренции</i></p> <p>4. Есть ли в отрасли доминирующие конкуренты с уникальными активами и сферами деятельности? 5. Многие ли конкуренты не намерены продолжать бизнес? 6. Дифференцированы ли продукты? Существует ли приверженность покупателей к торговой марке? 7. Существует ли ценовое давление?</p>
<p style="text-align: center;"><i>Позиции фирмы</i></p> <p>8. Является ли бизнес прибыльным? Каковы дальнейшие перспективы? 9. Каковы позиция фирмы на рынке (ее доля рынка) и перспектива сохранения и упрочения этой позиции? 10. Имеются ли уникальные конкурентные преимущества для захвата ключевых рыночных сегментов? 11. Может ли фирма уменьшить издержки в случае уменьшения объема продаж?</p>
<p style="text-align: center;"><i>Взаимосвязь с другими видами бизнеса</i></p> <p>12. Существует ли синергический эффект? 13. Может ли фирма поддержать необходимый для бизнеса денежный поток?</p>
<p style="text-align: center;"><i>Барьеры выхода из отрасли</i></p> <p>14. Какие есть барьеры выхода из отрасли? 15. Может ли фирма управлять инвестиционными альтернативами (см. рис. 8.4)?</p>

Отраслевое окружение
(темпы падения, ниши спроса, ценовое
давление)

Неблагоприятное Благоприятное

Лидерство или ниша	«Сбор урожая» или «быстрое избавление»
Ниша или «сбор урожая»	«Быстрое избавление»
Есть	Нет
Конкурентные преимущества	

Рис. 8.4. Стратегии бизнеса, переживающего спад:

лидерство — лидером становится одна из немногих фирм на переживающем спад рынке. Это может означать быстрый уход других компаний с рынка, например, путем их продажи или разорения. Для дезинформации конкурентов рекомендуется поддерживать взгляд, что дела быстро приходят в упадок, что отрасль не перспективна; *ниша* — рекомендуется найти сегмент рынка, в котором спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти; *«сбор урожая»* — управляемое сокращение инвестиций с целью максимизации потоков доходов, *«быстрое избавление»* — рекомендуется быстро уйти с рынка, пока еще можно избавиться от активов или их части

мым расходы на маркетинг и другие функциональные сферы и получая надежные контракты в обмен на утрату независимости.

2. Распродажа части активов. Это может иметь смысл для широко диверсифицированной компании, если ее проблемы связаны с плохими результатами функционирования отдельной бизнес-единицы или семейства продуктов. Успешная распродажа активов может дать средства для погашения части долгов.

3. Если компания имеет наихудшую позицию в отрасли с низкой привлекательностью, то возможным единственным решением может быть ликвидация предприятия. Все активы распродаются, и после уплаты по обязательствам остаток делится между акционерами.

Можно дать такие рекомендации для предприятий отраслей на стадии спада:

- рассматривать спад как потенциальную возможность для изменения стратегии (сокращение выпуска неперспективной продукции, поиск новых рынков и т. д.);

- избегать изнурительных войн с конкурентами и не «сбирать урожай», не имея для этого определенного потенциала.

В заключение важно оценить состояние зрелости отрасли и вероятные пределы фазы зрелости.

8.4. Глобальная стратегия

Одним из следствий проведенных в России в 1992 г. рыночных преобразований, которое пока, однако, мало осознано и не исследовано, является глобализация российского бизнеса. Это связано с либерализацией внешнеэкономической деятельности, открытием российских границ, а также с тем, что рыночные преобразования в России в историческом контексте совпали с завершением эпохи локально ограниченной экономической политики, на смену которой приходит глобальное хозяйствование и управление.

Термин «глобальный» (глобалистика, глобальный маркетинг, глобальная стратегия) означает, что фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные границы и национальные различия между потребителями. Глобализация позволяет фирмам осуществлять экономию на масштабе производства за счет *стандартизации товаров*, использовать преимущества мирового маркетинга. Яркими примерами ведения глобального бизнеса и осуществления глобальной стратегии являются фирмы *Coca-Cola, PepsiCo, McDonalds, Procter & Gamble, Sony, Kodak* и другие крупнейшие корпорации или, как их раньше называли, транснациональные компании. Эти фирмы производят одинаковые продукты для различных стран.

Еще сравнительно недавно термина «глобальная стратегия» не существовало, говорили о международной стратегии. В соответствии с международным подходом стратегии для разных стран разрабатывались и реализовывались автономно, для каждой страны — своя стратегия. При новом подходе мир рассматривается как единый глобальный рынок. *Глобальный рынок* — это межнациональный рынок, спрос на котором можно удовлетворить предложением одного базового товара, поддерживая этот спрос инструментами продаж и маркетинга.

Основная идея глобализации заключается в определении общих характеристик рынков и целевых групп потребителей, не зависящих от особенностей отдельных стран. При этом:

- исчезают национальные/региональные предпочтения, происходит всемирное выравнивание потребностей и запросов потребителей;
- возникает экономия на масштабе производства за счет стандартизации товаров;
- фирмы используют преимущества мирового маркетинга. Интернационализация рынков привела к тому, что почти в каждой стране работают одни и те же компании-конкуренты;
- стратегия глобализации основана на вероятном предпочтении потребителями более дешевых (по сравнению с дифференцированными) стандартизованных товаров на локальных рынках.

Эти факторы определяют особое значение глобализации. Однако недифференцированный подход пригоден не для каждого рынка, поэтому на практике выбирают нечто среднее, действуя по принци-

пу: «стандартизация — где возможно, дифференциация — где необходимо». Следовательно, главная цель стратегии глобализации заключается в стандартизации товаров и услуг. Предприятие стремится к оптимизации общих результатов деятельности, допуская отклонение от оптимальной работы на отдельных рынках.

Глобальная стратегия предполагает адаптацию ресурсов и целей предприятия к возможностям глобального рынка. Фирмы начинают заниматься глобальным маркетингом с целью:

- использования возможностей роста и экспансии;
- защиты от разорения: угроза может возникнуть со стороны более конкурентоспособных глобальных конкурентов.

Вместе с тем термин «глобальный» не означает, что фирма стремится работать во всех странах. Просто при таком подходе она расширяет границы своего наблюдения и анализа возможностей и угроз (*SWOT*-анализ). Это связано с тем, что в современном мире все в большей степени правила игры определяет международная конкуренция. Именно она становится основным фактором угрозы (отрицательным явлением), который может привести к потере рыночных позиций любой фирмы. Причем позиций не только на мировом рынке, но и, что особенно важно, внутри страны. Именно с этим связана глобализация бизнеса.

Глобальная стратегия важна для полной реализации возможностей предприятия: фирма, которая боится стать глобальной, рискует потерять свои позиции и на внутреннем рынке. Так, крупнейший мировой рынок — рынок США занимает менее $\frac{1}{4}$ мирового рынка товаров и услуг. Поэтому американская компания, которая стремится захватить более 25% мирового рынка, вынуждена быть глобальной. Японский рынок является вторым по величине (после США) среди индустриальных стран Запада, но внешний рынок составляет 90% потенциала для японских компаний, которые вынуждены быть глобальными. Даже если глобальная стратегия не подходит для бизнеса, может быть полезным проведение глобального внешнего анализа. Анализ конкурентов, рынков и тенденций в других странах способен привести к определению важных возможностей, угроз и стратегических вопросов. Такой анализ, конечно, более труден, поскольку необходимо учитывать различия культур, экономических систем и политических рисков.

Глобализация бизнеса может привести к конкурентным преимуществам. Это может быть владение сырьем, сборочными комплексами и другие факторы, обеспечивающие снижение издержек фирмы относительно издержек конкурентов. Теория конкурентного преимущества утверждает: страна будет иметь сравнительные преимущества в тех товарах, которые интенсивно используют факторы производства (труд, сырье, образовательная база и т. д.), имеющиеся в относительном изобилии внутри страны (рис. 8.5).

Экономия на масштабе производства может быть связана со стандартизацией товара и продажей его в различных странах. Развитие

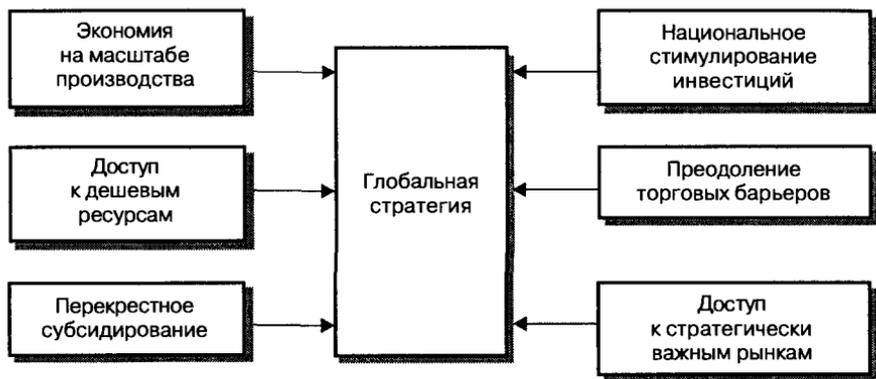


Рис. 8.5. Мотивы разработки глобальной стратегии

взаимосвязей между странами нивелирует спрос и моду: практически во всех странах потребителям известны такие товары, как кофе фирмы *Nestlé*, пленки *Kodak*, техника компании *Sony*, товары фирмы *Procter & Gamble*, шоколадные батончики *Mars* и т. д.

Доступ к дешевым ресурсам. Известные западные фирмы размещают производства в тех странах, где существенно дешевле земля и рабочая сила, ниже плата за экологическую вредность производства, имеется возможность использовать высококвалифицированную рабочую силу и исследовательские кадры.

Так, фирма *Procter & Gamble* приобрела контрольный пакет акций и организовала производство стиральных порошков под своей торговой маркой в Подмоскowie. В России организовано производство батончиков *Mars*, напитков *Pepsi* и *Coca-Cola*, действуют рестораны *McDonalds* — это все примеры глобального бизнеса.

Перекрестное субсидирование. Глобальная стратегия позволяет использовать ресурсы, полученные в одной части мира, для победы в конкурентной борьбе в другой его части.

Национальное стимулирование инвестиций. Страны, заинтересованные в привлечении иностранного капитала на свою территорию, могут предоставлять ему определенные льготы в виде бесплатного пользования землей, налоговых каникул, права использования норм ускоренной амортизации, займов под низкий процент, субсидирования энергетики и транспорта, бесплатного обучения персонала и т. д. Это делает привлекательным размещение производств в данных странах, так как позволяет снизить производственные издержки.

Преодоление торговых барьеров. Исследования показывают, что преобладают две главные цели иностранных инвестиций — преодоление тарифных барьеров и получение выгод от национальной поддержки инвестиций. Организация предприятий в других странах является важ-

ным путем создания благоприятного отношения к фирме, снижения транспортных и иных издержек, завоевания местного рынка.

Доступ к стратегически важным рынкам. Некоторые рынки стратегически важны в силу их размера или потенциала, обеспечения поставок необходимого сырья, возможностей привлечения низкооплачиваемой рабочей силы и доступа к высоким технологиям. Присутствие на таких рынках может быть важным, даже если оно не является прибыльным. Для производителей автомобилей и бытовой техники важным является рынок США. Производители модной одежды имеют выгоду от присутствия в странах, которые исторически определяют моду, например во Франции.

Международная конкуренция представляет не только угрозу стратегическим планам, но также и возможность расширить и использовать новые рынки. В сегментационном анализе страна (международный регион) может рассматриваться в качестве области рыночной сегментации, однако следует иметь в виду, что конкурентные преимущества могут меняться в различных странах (рис. 8.6).

Кроме того, реализация глобальной стратегии связана со значительными рисками (табл. 8.2).



Рис. 8.6. Глобальная стратегия: конкурентные преимущества

Надо ли заниматься разработкой глобальной стратегии? Осуществление глобальной стратегии не всегда возможно. Однако надо отметить, что анализ отрасли и предприятия, предполагающий реализацию такой стратегии, может помочь выбрать наилучший курс. Вообще глобальные стратегии наиболее уместны в следующих случаях:

- если возможно стандартизировать продукт и стандартизация может привести к значительной экономии на масштабе производства или к более эффективным маркетинговым программам;
- издержки производства могут быть уменьшены, и эффективность увеличена за счет размещения производств в различных странах;
- перекрестное субсидирование полезно;
- размещение производства необходимо для преодоления торговых барьеров;
- появляются конкуренты, имеющие глобальные стратегии.

Одна из главных проблем реализации глобальной стратегии — сочетание стандартизации продукции с требованиями локального рынка и менеджеров. Она может быть решена путем создания совместных предприятий с местными фирмами. Возможными направлениями реализации глобальной стратегии наряду с созданием совместных предприятий является экспорт товаров, продажа лицензий, франчайзинг.

Таблица 8.2

Природа и причины международных рисков

<i>Макропричины</i>	<i>Инвестиционные риски</i>
Конкуренция политических систем	Конфискация имущества
Военные конфликты и революции	Экспроприация средств производства
Социальные конфликты, беспорядки	Ущерб собственности/личности
Новые международные союзы, альянсы	Потеря свободы владения деньгами, товарами, собственностью
Гиперинфляция	Ухудшение имущественного положения
<i>Микропричины</i>	<i>Риск рентабельности/платежеспособности</i>
Изменение рыночных условий	Конкурентные преимущества
Нестабильная/ослабленная экономика	Ухудшение конъюнктуры рынка
Обеспечение интересов определенных политических кругов	Дискриминационные налоги или регулирование
Интересы местного бизнеса	Ограничения деятельности

М. Портер указывает, что в глобальных отраслях могут быть следующие стратегические альтернативы³:

- использовать широкую товарную линию глобальной конкуренции;
- сделать акцент на определенной товарной группе и внутри ее выбрать стратегию низких издержек или дифференциации продукции (глобальное фокусирование);
- выбрать стратегию фокусирования на национальном рынке;
- воспользоваться протекционистской рыночной нишей.

Осознается ли явление глобализации российскими менеджерами и как оно влияет на российский бизнес? Для ответа на эти вопросы нами были проведены интервью с руководителями и специалистами ряда сибирских предприятий и коммерческих фирм, занимающихся внешнеторговыми операциями. Как правило, это высококлассные специалисты, которые тем не менее не до конца осознают проблемы глобализации бизнеса. Опрос показал, что многие российские производители рассматривают экспорт своей продукции как вынужденную меру, направленную на получение «живых» денег для пополнения оборотных средств — выплаты заработной платы, уплаты налогов, приобретения «дефицитного» сырья, которое отгружают только за деньги. Они считают привлекательным российский рынок: он довольно емкий, цены здесь на многие товары выше мировых (это касается металлов, изделий из леса, химической продукции). Кроме того, положительным моментом либерализации внешней торговли является исчезновение двойного стандарта: в настоящее время продукция для внешнего и внутреннего рынка практически ничем не отличается.

Однако эти же преимущества российского рынка привлекают иностранных производителей, которые успешно осваивают отечественный рынок. Попытки защититься от конкурентов и ограничить проникновение глобальных фирм на российский рынок путем введения высоких таможенных тарифов или иных мер, в частности квотирования, могут быть преодолены различными средствами: создание совместных предприятий внутри страны, покупка акций российских предприятий и организация на них производств под иностранной торговой маркой (как поступила, например, фирма *Procter & Gamble*), развитие франчайзинговых сетей (*Coca-Cola*, *Kodak*, *Fuji*, *Baskin Robbins*, *Inmarko* и т. д.). Тем самым обеспечивается преодоление таможенных ограничений, снижение транспортных и иных тарифов, завоевание местного рынка.

Экспансия глобальных фирм на отечественный рынок является очевидным фактом, реагировать на который местные производители могут по-разному. Можно прекратить производство и не конкурировать в тех сферах, где нет особого смысла (как сделало петербургское предприятие «ЛЮМО», прекратив производство всего, что связано с

³ Porter M.E. *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. 3 ed. — N Y.: The Free Press, 1990. P. 294

фототехникой). Другой путь связан с поиском возможностей производственной кооперации с известными на мировом рынке производителями продукции, вариантов участия в международном разделении труда. По такому пути идут производители крупного энергооборудования, судостроители (Балтийский завод), автомобильные и связанные с ними фирмы (ГАЗ, Алтайский завод прецизионных изделий), предприятия легкой промышленности и других отраслей. Наряду с этим можно пытаться защитить позиции компании на рынке, формировать свой круг потребителей, приверженных торговой марке фирмы. Этой стратегии придерживаются российские предприятия пищевой промышленности, которые после непродолжительного отступления довольно успешно отвоевывают свои позиции на местном рынке. В условиях, когда конкуренция с иностранными производителями переместилась на местный рынок, российские производители должны развивать различные формы внешнеэкономической деятельности, поскольку это позволяет осваивать правила глобального бизнеса, адаптироваться к требованиям международных рынков и в конечном счете повышать конкурентоспособность фирмы.

Следовательно, глобализация бизнеса ведет к тому, что наряду с использованием имеющихся факторов производства для достижения успеха все большее значение приобретают следующие условия:

- обеспечение прочных позиций фирмы в ценовой конкуренции в глобальном масштабе, в том числе с иностранными производителями на внутреннем рынке;
- инновационная активность фирм, их стремление постоянно совершенствовать продукцию, повышать перечень оказываемых услуг, использовать новшества в управлении, маркетинге, финансах;
- умение использовать новые информационные средства, в том числе Internet, для продвижения своей продукции на рынок, получения новых идей относительно товаров и услуг, проведения исследований рынка.

С учетом российской специфики этот перечень необходимо дополнить: фирма должна добиться известности своей торговой марки, поддерживать имидж, завоевывая признание покупателей и общества в целом. В перспективе успех на конкурентных рынках будет обеспечен фирмам, которые способны ответить на вызов международной конкуренции, на равных с иностранными производителями бороться за потребителя на внутреннем и внешнем рынках.

Вопросы и задания

1. Какие выводы позволяет сделать модель жизненного цикла отрасли?
2. Приведите примеры инновационных, или развивающихся, отраслей.

3. Какими средствами могут защищать свои позиции на рынке инновационные предприятия?
4. Каковы возможности выбора стратегии у фирмы-лидера и чем ее действия отличаются от стратегии претендента на лидерство?
5. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?
6. Перечислите возможные действия по оживлению производства в зрелых отраслях.
7. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в условиях спада производства?
8. Дайте понятие глобальной стратегии. Чем она отличается от международной стратегии?
9. Приведите примеры глобальных фирм.
10. Что вынуждает фирмы заниматься разработкой глобальной стратегии?
11. С какими рисками сталкиваются глобальные фирмы в России?
12. Укажите возможные направления реализации глобальной стратегии.
13. Какие меры может предпринять национальная фирма (фирма, действующая только на национальном рынке), чтобы отреагировать на создание единого европейского рынка и усилить свою конкурентоспособность?

Рекомендуемая литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. *Дихтль Е., Хергшген Х.* Практический маркетинг. — М.: Экономика, 1995. Гл. 7.
3. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
4. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996. Гл. 6.
5. *Лунев В. Л.* Тактика и стратегия управления фирмой. — М.: Финпресс, 1997.
6. Основы внешнеэкономических знаний /Под ред. И. П. Фаминского. — М., 1990. Гл. 1, § 1; гл. 2, § 3, 5.
7. *Портер М.* Международная конкуренция. — М., 1995.
8. Современный бизнес. — М.: Республика, 1995. Т. 1, с. 226; т. 2, с. 24—25.
9. *Твисс Б.* Управление научно-техническими нововведениями. — М.: Экономика, 1989. Гл. 2, 7.
10. *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987.

ГЛАВА 9

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

9.1. Определение стратегических альтернатив. Возможные критерии выбора альтернативных решений

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. Задачи, связанные с определением стратегических альтернатив, отражены на рис. 9.1.

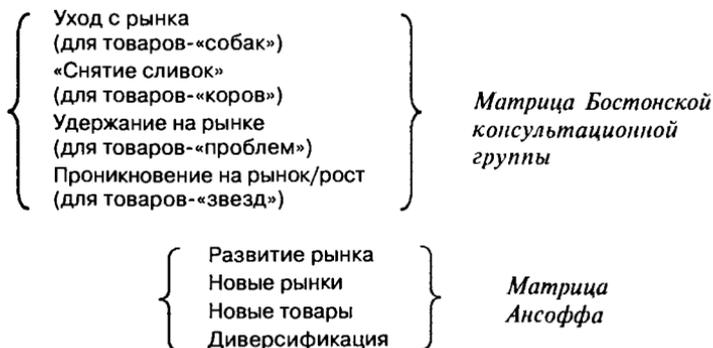
Стратегии инвестиций в товарные рынки определяют инвестиционные решения и отвечают на вопрос: *где конкурировать?*

- Должны ли существующие сферы бизнеса быть расширены или уменьшены (матрица Бостонской консультационной группы)?
- В какие направления роста осуществлять инвестиции?
- Появились ли новые привлекательные сферы бизнеса (матрица Ансоффа «товары—рынки»)?

Стратегии достижения конкурентных преимуществ дают ответ на вопрос: *как конкурировать?*

- Какие базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ наиболее адекватны существующей ситуации на рынке и возможностям предприятия?

Стратегии инвестиций в товарные рынки



Стратегии достижения конкурентных преимуществ

Базовые стратегии:

- низких издержек;
- дифференциации;
- фокусирования;
- первоходца;
- синергизма

Функциональные стратегии

(НИОКР, производство, сбыт, маркетинг, финансы и т. д.)

Ресурсы и сферы деятельности

Критерии выбора

Реакция на возможности/угрозы внешней среды

Получение конкурентных преимуществ:

- использование сильных сторон фирмы, слабых сторон конкурентов;
- нейтрализация слабых сторон фирмы, сильных сторон конкурентов

Соответствие целям предприятия:

- достижение заданных долгосрочных показателей;
- совместимость целей с миссией

Выполнимость стратегии:

- достаточность наличных ресурсов;
- совместимость стратегии с внутренней организацией

Учет взаимосвязей с другими стратегиями предприятия:

- достижение портфельного баланса;
- учет выполнимости стратегии;
- использование эффекта синергизма

Рис. 9.1. Определение и выбор стратегических альтернатив

- Какие функциональные стратегии должны быть реализованы?
- Какими должны быть стратегии позиционирования, продвижения товара на рынок, товарная, ценовая и другие стратегии?
- 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 [3, с. 94—95]. 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 анали-

зом 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 искусственного 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. Возможно *критерии выбора* альтернативных стратегических решений можно объединить в пять групп (рис. 9.1). 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 [1, с. 126]. 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: достаточна 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.

9.2. Условия реализации стратегии: структура и система управления

Известная консультационная фирма *McKinsey* выделила семь основных факторов, влияющих на развитие предприятия. Эти факторы в английском языке начинаются с буквы *S*, и подход получил название «*семи-S фирмы McKinsey*»¹. Такими факторами являются: стратегия, структура, система, мастерство (квалификация) и персонал, стиль управления и культура организации. Данный подход не претендует на то, чтобы дать четкое руководство по развитию бизнеса или разработке стратегии, он просто представляет целостный системный взгляд на развитие предприятия и имеет познавательную ценность.

Обычно, когда предприятие собирается внести изменения в свою деятельность, то первым шагом, как правило, является определение стратегии. Взаимосвязь стратегии предприятия и основных факторов ее успешной реализации приведена на рис. 9.2, она помогает понять

¹ В оригинале — strategy, structure, systems, skill, staff, style, shared values.

сущность предприятия, вовлеченного в реализацию стратегии, и то, как оно должно измениться.

Стратегия устанавливает, как предприятие должно приспособиться к внешнему окружению и использовать свой организационный потенциал, какие согласованные действия необходимо предпринять, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ. Предположив, что у предприятия существует определенная стратегия, необходимо, далее, определить, какие важнейшие организационные навыки потребуются для ее успешного осуществления.

Управленческая структура предприятия

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

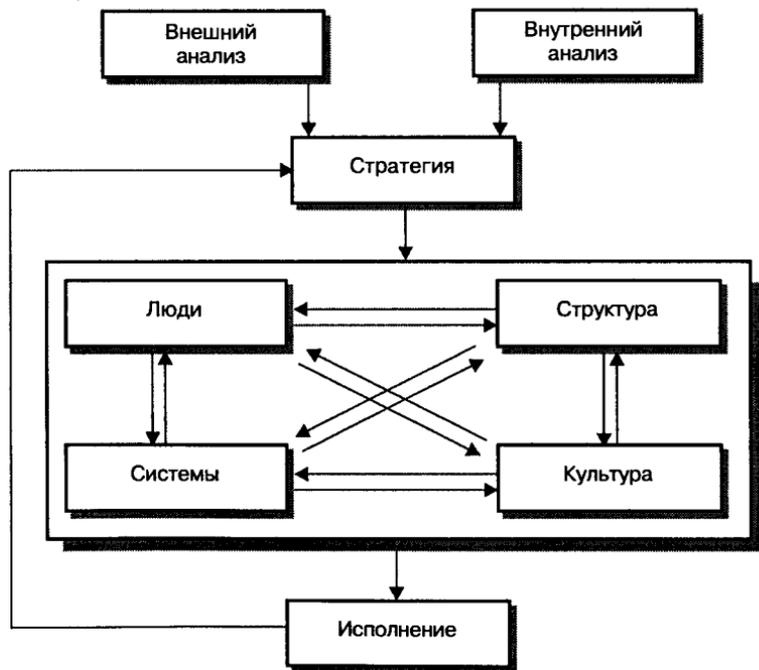


Рис. 9.2. Основы анализа предприятия

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 [1, с. 454]. 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 мере 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 организационной 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 и/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 продуктивно-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.

Системы

По определению фирмы под *системами* в McKinsey понимаются принятый порядок управления и выполнения работ, важнейшими составляющими которого являются управленческие системы: система планирования, система составления бюджета, система учета и информации, система оценки и вознаграждения за труд. Реален риск, что сложившиеся на предприятии системы не смогут адаптироваться к требованиям, связанным с осуществлением новой стратегии. Система планирования реализации стратегии рассмотрена в разделе 9.4.

Отметим, что систему управления предприятием можно рассматривать как систему управления ресурсами. В качестве последних рассматриваются финансовые, материальные и людские ресурсы, а также организационные системы и технологические возможности. Обсудим управление ресурсами, исходя из общепринятого функционального деления: маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, информационные системы, персонал.

Маркетинг. Управляющий по маркетингу является связующим звеном компании с ее клиентами и конкурентами. Основная его забота — выбор рыночной позиции и комплекс маркетинга предприятия. *Выбор рыночной позиции* — это определение сферы рыночной концентрации на основе использования понятий «рынок», «продукт», «географическое расположение». На основе исследования рынка компания может провести его сегментацию, с тем чтобы определить, какие рыночные ниши обслуживать, какие новые продукты разрабатывать, как гарантировать, чтобы продукты, входящие в ассортимент компании, напрямую не конкурировали друг с другом.

Под *комплексом маркетинга* понимается комбинация ключевых переменных, контролируемых предприятием, которые могут быть использованы для того, чтобы вызвать желаемую ответную реакцию рынка, достичь конкурентного преимущества, оказать влияние на спрос. Эти переменные — товар, цена, система сбыта, продвижение продукции на рынок. Каждая из них подразделяется, в свою очередь, на ряд составляющих, которые могут быть сильной или слабой стороной компании. Отметим, что на российских предприятиях пока отсутствует комплекс маркетинга, развиваются его отдельные составляющие — реклама, мероприятия по стимулированию продаж, исследования рынка. Однако маркетинг пока слабо влияет на товарную политику предприятия и его стратегию.

Производство. Тип производственной системы предприятия (дискретная или непрерывная) в большой степени влияет на стратегию. Обычно выделяют четыре типа производственных систем.

1. *Единичное и мелкосерийное производство*, где одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий. Часто это уникальное изделие для конкретного клиента или опытный образец (турбины, уникальное оборудование, предметы роскоши). Такому типу

производства соответствует стратегия фокусирования и в принципе не подходит стратегия низких издержек.

2. *Массовое производство* предполагает изготовление большого числа идентичных изделий. Такой тип производства характеризуется высоким уровнем автоматизации, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на основе технологии массового производства. Массовому производству присуща стратегия низких издержек, хотя она может быть дополнена и другими стратегиями, например дифференциацией продукции.

3. *Серийное производство* занимает промежуточное положение между единичным и массовым производством. Этот тип производства характеризуется изготовлением больших серий однотипных изделий (инструменты, станки, аппаратура). Здесь сложно дать общие рекомендации по типу стратегии, так как ее конкретный выбор будет зависеть от учета множества факторов.

4. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглосуточно для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах (нефтепереработка, сталелитейное производство). Продукция унифицирована, поэтому исключается использование стратегии дифференциации и фокусирования, вполне применима стратегия низких издержек.

Хорошо поставленная на предприятии система управленческого анализа в числе прочих должна учитывать сложные взаимозависимости в системе «издержки—выпуск—прибыль—цена». Что случится с прибылью, если выпуск уменьшится? Если цена будет увеличена? Если издержки снизятся, а выпуск сократится? Важным инструментом анализа взаимосвязей является *производственный рычаг (leverage)*, который отражает воздействие заданных изменений объема продаж на прибыль. Приблизительно 80% корпораций при изучении соотношения между постоянными, переменными затратами и прибылью используют понятие «*точка безубыточности*» (*break-even point*), которая представляет собой количество проданных единиц продукции, после которого доход от продаж превышает общие издержки. Указанные понятия, описанные в литературе по финансовому менеджменту, могут дать полезную информацию для принятия стратегических решений.

Так, фирма с низким уровнем автоматизации производства и высокой степенью использования ручного труда имеет низкие постоянные затраты и норму безубыточности, но прямая переменных затрат относительно круто идет вверх, описывая ситуацию, которая характеризуется как низкий производственный рычаг. Низкий производственный рычаг препятствует фирме получать сверхприбыль при большом объеме продаж. Преимущество такой фирмы состоит в том, что она может функционировать при небольшом объеме производства и быть прибыльной. С точки зрения стратегии такая фирма

должна искать рыночную нишу, для которой она может производить сравнительно малые количества товара.

Напротив, капиталоемкая фирма, оснащенная сложным оборудованием, имеет высокие постоянные затраты, относительно высокую норму безубыточности, прямая ее переменных затрат растет медленно. Преимущество такой фирмы состоит в том, что после прохождения точки безубыточности ее прибыль растет быстрее, чем у менее автоматизированных предприятий. С точки зрения стратегии это означает, что фирма должна найти рыночную нишу с высоким уровнем спроса, где она могла бы продавать большой объем продукции. Изменения в объеме продаж будут иметь усиленное (leveraged) воздействие на прибыль. В период спада фирмы такого типа, вероятно, будут терпеть значительные убытки. Фирмам с меньшей степенью автоматизации в такой период выжить легче, так как уменьшение объема продаж влияет главным образом на переменные затраты. Обычно проще бывает уволить работников, чем распродать специализированные активы.

Важное значение при формировании стратегии имеет также информация о состоянии производственного оборудования, системе контроля качества, организации оперативно-производственного планирования.

Финансы. Главной задачей управления финансами является финансовое обеспечение реализации корпоративной стратегии. Самая лучшая стратегия может потерпеть крах, если не будет хватать денежных средств для ее осуществления. В процессе финансового анализа изучаются структура и динамика активов и пассивов предприятия, его прибыли и убытков, проводится анализ структуры затрат предприятия (в том числе определяется, пройдена ли точка безубыточности или нет).

Информационные системы. Основная задача управления информационными системами состоит в разработке и управлении потоками информации в компании в целях увеличения производительности и совершенствования процесса принятия решений. Информацию необходимо собирать, хранить и обрабатывать таким образом, чтобы она давала ответ на важные тактические и стратегические вопросы. Эта функция становится все более важной. Информационные системы могут оказаться сильной или слабой стороной фирмы на всех этапах стратегического управления (формирование стратегии, ее реализация, оценка и контроль), а также могут являться средством достижения конкурентного преимущества.

Информационные системы могут выполнять четыре основные функции:

- быть основой анализа внутренней и внешней среды;
- автоматизировать рутинные операции;
- помогать в принятии традиционных решений (планирование производственных процессов, составление графика поставок и движения материальных потоков и т. д.);

- обеспечивать информацией процесс принятия стратегических решений.

При оценке сильных и слабых сторон предприятия необходимо иметь в виду степень развития информационной системы на предприятии. Информационная система довольно быстро становится стратегическим ресурсом, который может быть использован для мониторинга внешней среды предприятия, а также при реализации его стратегии.

9.3. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия

Корпоративная культура, по определению фирмы McKinsey, — это система неофициальных правил, норм, которые устанавливаются, как люди должны вести себя в большинстве случаев. Иными словами, культура компании — это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками компании и передаваемых от одного поколения работников к другому. Она создает нормы, определяющие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на управленческую структуру и кадровую политику компании.

Очевидно, что процветающие компании имеют определенную культуру, которая обуславливает их способность сохранять лидирующие позиции в мире. Во многих таких компаниях имеются подразделения или специальные сотрудники, непосредственно отвечающие за осознание работниками высших ценностей фирмы. Но сами эти ценности формируются высшим руководством компании и под его непосредственным контролем. Поскольку культура оказывает значительное влияние на поведение менеджеров, она может также существенно влиять на способность к смене стратегического курса. Основные составляющие понятия культуры предприятия представлены на рис. 9.3.

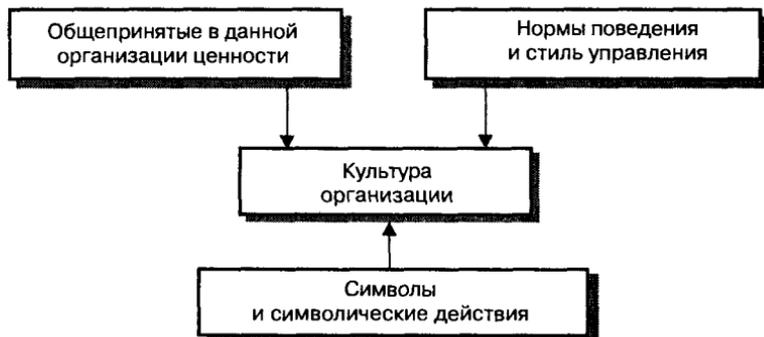


Рис. 9.3. Организационная культура предприятия

Общепринятые на данном предприятии ценности, или «доминирующие убеждения», определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например убеждение в превосходном качестве и сервисе (*Procter & Gamble*), обслуживание клиента (авиакомпания *Delta*), убеждение в важности экономического роста и прибыли и т. д. Необходимо, чтобы эти убеждения разделяли все работники предприятия, поэтому менеджмент активно применяет методы, заимствованные из сферы рекламы и пропаганды.

В понятие корпоративной культуры может входить признание факта, что потребители и их нужды — это центр, вокруг которого вращается вся деятельность фирмы. Заинтересованность и самоотдача в работе рассматриваются как критерии делового успеха, а уважение к служащим — как путь к эффективному развитию организации. В культуре могут отражаться аспекты внешности и поведения сотрудников, стиля работы с клиентами. Существует множество символов и символических действий, характеризующих культуру предприятия: это ритуалы, оригинальная миссия, современные ролевые модели (пожизненный наем, например) и т. д., призванные воспитать чувство общности, причастности персонала к общему делу компании.

Культура предприятия трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии предприятия. В последнее время возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на эффективность предприятия в долговременной перспективе. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности предприятия, поддержания лояльности его работников. Причем культурные традиции могут складываться как в результате естественного развития, так и продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации. В условиях интернационализации бизнеса большое значение приобретает национальные аспекты корпоративной культуры.

Корпоративная культура обычно отражает миссию фирмы и определяет ее лицо, она также включает доминирующую ориентацию компании. Развитая корпоративная культура может таить серьезную угрозу в моменты, когда необходимо изменение стратегического курса или при слиянии сложившихся организаций.

Российские предприятия также начинают возрождать существовавшие ранее традиции и обычаи. Так, директор новосибирского предприятия «Элсиб» считает важным донести до каждого сотрудника общую миссию предприятия, на «Элсибе» чествуют ветеранов труда, возрождают другие традиции, направленные на создание нормального психологического климата. Многие делается для формирования и поддержания имиджа предприятия, на предприятии выпускается своя газета, имеется еженедельная ра-

диопередача. Предприятие заботится и о внешнем облике завода, занимается благоустройством территории, оформлением проходных и остановок общественного транспорта около завода².

Но, видимо, в наиболее ярком виде общепризнанные ценности проявляются в стандартах поведения, которые разрабатывают российские банки. В этих документах присутствуют практически все отмеченные выше элементы: миссия банка на рынке, провозглашенные приоритеты и ценности в отношении клиентов, требования к внешнему виду персонала и правила его поведения с клиентами, системы продвижения по службе, оценки и оплаты труда.

Так, рекомендации сотрудникам одного из известнейших российских банков в подготовке оценки их деятельности состоят из двух частей:

- системы оценки труда персонала и методики ее проведения;
- философии банка.

Под философией банка (корпоративным кредо), согласно этому документу, понимаются основные принципы, поведения, некий идеальный конечный результат, к которому должны стремиться все сотрудники банка. Банк считает, что с философии начинается корпоративная культура. Философия банка сформулирована в ряде принципов обслуживания клиентов, причем банк объявляет, что он не только декларирует новую философию, но и придерживается ее.

Далее, в документе описывается, какие деловые качества сотрудников особо ценятся и какое поведение от них ожидается. Это компетентность, инициативность, личные качества и корпоративное поведение. Документ дает рекомендации сотрудникам по совершенствованию имиджа делового человека, по формированию своего настроения и поддержанию психологического климата в коллективе, а также содержит правила поведения работников банка и нормы этикета.

Персонал и его квалификация

Вообще стратегия базируется на уровне организации, основой которой, в свою очередь, являются люди. Следовательно, стратегия требует людей определенного типа. Причем уровень и природа мотивации людей влияют на реализацию стратегии [6]. По мнению экспертов фирмы *McKinsey*, это не столько проблема отдельных работников, сколько ноу-хау предприятия. По сути дела, речь идет об управлении персоналом и настройке этой управленческой подсистемы на реализацию выбранной стратегии.

В широком смысле *управление персоналом* — это управление людьми, работниками как одной из самых существенных подсистем любой компании. «Функция отношения с работниками есть в каждой организации, вне зависимости от того, насколько ясно это понима-

² Канискин Н. А. Наш основной резерв // ЭКО, 1996, № 12. С. 53—67.

ется. Поскольку для большинства компаний стоимость человеческих ресурсов является одной из самых высоких статей издержек, они делают эту функцию более регулярной, рассматривая ее как сферу управленческой деятельности» [2, с. 4]. Основная задача управления персоналом — обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров. Управление персоналом включает в себя:

- планирование людских ресурсов компании;
- формирование кадрового состава — отбор, прием, адаптация, увольнение, перемещение работников;
- обучение, повышение квалификации и развитие персонала;
- организацию труда, контроль исполнения и аттестацию персонала;
- оценку результатов труда, управление системой оплаты и стимулирования труда;
- охрану труда и здоровья, удовлетворение социально-бытовых нужд;
- формирование и поддержание системы коммуникаций внутри компании, разрешение конфликтов, взаимодействие с органами, представляющими интересы работников.

Считается, что руководство компании должно иметь информацию о том, какие люди на нее работают и какими профессиональными навыками обладают. Это существенная информация для формирования и реализации корпоративной стратегии. Прекрасная стратегия может оказаться бессмысленной, если работники не обладают достаточным профессионализмом для ее выполнения.

В современных быстро изменяющихся условиях важным конкурентным преимуществом компании может стать система подготовки и повышения квалификации персонала. С точки зрения предпринимательства ее основное предназначение — готовить не узкофункциональных работников, а «специалистов-дженералистов», ориентирующихся в общих вопросах стратегии, диверсификации, нововведений, обладающих глубокими знаниями в конкретных областях, имеющих навык работы с постоянно обновляющейся информацией. Перечисляя важнейшие проблемы экономически развитых стран в условиях глобализации экономики, премьер-министр Великобритании Тони Блэр отмечает, что «наша цель — создать легко адаптирующуюся к переменам рабочую силу в условиях гибкой экономической системы»³.

Стратегические управляющие начинают осознавать, что им следует быть более гибкими в отношении использования персонала, для того чтобы людские ресурсы превратились в фактор силы компании.

По аналогии с рассмотренными ранее итоговыми таблицами можно составить таблицу, которая обобщает внутренние стратегические факторы предприятия и его возможности в реализации стратегии (табл. 9.1).

³ Блэр Т. В Бирмингеме мы готовы решать глобальные проблемы XXI века// Известия, 1998, 15 мая.

Синтез внутренних стратегических факторов
(цифры условные)

<i>Внутренние стратегические факторы</i>	<i>Вес</i>	<i>Оценка</i>	<i>Взвешенная оценка</i>
<i>Факторы силы*</i>			
Культура качества работы	0,15	5	0,75
Опытное высшее руководство	0,05	4	0,20
Вертикальная интеграция	0,10	4	0,40
Международная ориентация производства	0,15	3	0,15
Отношение к персоналу	0,15	3	0,45
<i>Факторы слабости*</i>			
НИОКР, ориентированные на технологию	0,05	2	0,10
Каналы распределения	0,05	2	0,10
Финансовое положение	0,15	2	0,30
Глобальная позиция	0,20	2	0,40
Производственное оборудование	0,05	4	0,20
Взвешенная оценка	1,00		3,05

Исходя из данной таблицы, можно оценить степень готовности предприятия к реализации стратегии как среднюю.

9.4. Планирование реализации стратегии

В соответствии с моделью стратегического управления стратегия реализуется через разработку внутрифирменных планов, системы бюджетов как стоимостного выражения планов корпорации, а также специальных программ и процедур. В зависимости от направленности и характера решаемых задач обычно выделяют три вида планирования: стратегическое, или перспективное (горизонт планирования — более 5 лет); среднесрочное (горизонт планирования от 3 до 5 лет); тактическое, или текущее (горизонт планирования — 1 год и менее, например квартал, месяц).

Анализ опыта плановой деятельности эффективно функционирующих предприятий показывает, что для успешной реализации стратегии необходимо создать систему интегрированного внутрифирменного планирования, которая предполагает координацию стратеги-

ческих, среднесрочных и текущих планов на всех уровнях управления предприятием, а также между основными разделами планов. Таким образом, планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы (бизнес-единицами, дочерними компаниями) по всем видам деятельности и технологическим цепочкам — маркетингу, НИОКР, снабжению, производству, сбыту.

Система среднесрочного планирования предусматривает определение последовательности достижения стратегических целей (этапов реализации стратегического плана) с учетом перспектив развития рыночной конъюнктуры, прогнозируемой динамики потребительского спроса, имеющегося ресурсного потенциала. На основе конкретизации стратегических целей формулируются хозяйственные задачи как общефирменного характера, так и отдельных бизнес-единиц, а также выявляются ресурсы, необходимые для их решения. В системах внутрифирменного планирования среднесрочные планы часто разрабатываются в форме программ.

Во внутрифирменном планировании мы определили *программу* как последовательность мероприятий, направленных на достижение конкретной стратегической цели. Программы (по новой продукции, капитальному строительству, развитию производственных мощностей, обучению персонала, НИОКР, развитию системы сбыта и т. д.) вытекают из общей стратегии фирмы, но конкретная хронология их выполнения определяется объемом и структурой необходимых ресурсов с учетом специфики предприятия.

Проиллюстрируем сказанное на примере. Допустим, в качестве стратегии развития выбрана прямая вертикальная интеграция и в рамках данной стратегии предполагается приобретение предприятий розничной торговли. Для того чтобы включить новые магазины в систему управления компанией, должен быть разработан ряд программ:

- ♦ программа включения новых магазинов в систему управления сбытом компании, в том числе установление полномочий и ответственности новых руководителей;
- ♦ программа проведения рекламной кампании с целью продвижения продукции фирмы через новые каналы распределения;
- ♦ программа интеграции новых подразделений в общую систему бухгалтерского учета;
- ♦ программа модернизации магазинов в соответствии с имиджем компании.

Программы обязательно содержат количественные показатели, в том числе данные о времени вовлечения и объеме необходимых капиталовложений и источниках их финансирования. Таким образом, программы предусматривают разработку мероприятий, *взаимовязанных* по времени, ресурсам и исполнителям и направленных на достижение стратегических целей развития предприятия. Финансовые сметы (бюджеты) стратегических программ корпорации мож-

но рассматривать как окончательную проверку реализуемости стратегического плана.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов по производству, маркетингу, сбыту, исследованиям и разработкам, снабжению для предприятия в целом и его отдельных бизнес-единиц на основе детализации целей и задач, поставленных в стратегических и среднесрочных планах.

Реализация оперативных планов осуществляется через систему бюджетов. По определению, *бюджет фирмы* — это финансовый план, охватывающий все аспекты хозяйственных операций фирмы на определенный период в будущем. Бюджеты составляются на год или более короткий срок по каждому отдельному подразделению, а также основным функциональным областям деятельности фирмы (производству, отдельным проектам капиталовложений и маркетингу), а затем консолидируются в единый бюджет или финансовый план организации. Основой формирования (отправной точкой) бюджета предприятия является *прогноз продаж* продукции, сделанный службой маркетинга и отраженный в *маркетинговом плане*. Бюджет продаж обязательно должен быть дополнен графиком ожидаемых поступлений денежных средств за проданную продукцию (доля продукции, оплаченной в течение первого, второго, третьего месяца). Кроме того, при составлении бюджетов должны учитываться такие сведения, как удельный вес поставок на условиях предоплаты и по бартеру, обеспеченность заказов материальными ресурсами, степень загрузки производственных мощностей, что необходимо для достижения намеченных планом финансовых показателей по чистой прибыли, объему продаж и др. Обобщение такой информации позволит реально планировать поступление денежных средств в планируемом периоде (месяц, квартал, год). Общая схема процесса бюджетирования приведена в табл. 9.2.

Бюджет предприятия (прогноз движения денежных средств) состоит из доходной и расходной части, причем в оптимальном бюджете доходная часть равна расходной. Доходы бюджета состоят из выручки от реализации продукции, внебюджетных доходов, кредитов и займов, выручки от прочей реализации. Кроме того, необходимо учесть остатки на банковских счетах предприятия. Имея сводный план поступлений денежных средств, можно формировать расходную часть бюджета на планируемый период. Расходная часть планируется на основании графиков выплат: налогов в федеральный и местный бюджет, заработной платы работникам, платежей во внебюджетные фонды, оплаты материалов и комплектующих изделий, электроэнергии, погашения банковских кредитов, прочих платежей сторонним организациям. В табл. 9.3 приведена схема сводного бюджета предприятия по основным статьям.

Сами по себе бюджеты представляют собой простой инструмент финансового планирования. Основные сложности связаны с процессом бюджетирования, обеспечивающим сбор и обработку информа-

Процесс бюджетирования

Отдел маркетинга	Производственный отдел	Отдел материально-технического снабжения	Отдел труда и заработной платы	Плановый отдел	Финансовый отдел
Бюджет продаж + График поступлений денежных средств					
Бюджет коммерческих расходов	Бюджет производства	Бюджет производственных запасов и прямых затрат на материалы + График оплаты материалов	Бюджет прямых затрат на оплату труда + График оплаты труда	Бюджет общепроизводственных накладных расходов	
				Бюджет управленческих расходов	Прогноз отчета о прибылях и убытках (форма № 2*)
					Прогнозный баланс
					Прогноз отчета о движении денежных средств (форма № 4**)

Примечания:

* Формы № 2 и 4 — приложения к бухгалтерскому балансу.

** Прогноз отчета о движении денежных средств может составляться отдельно по основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

ции, а также использование бюджетов в контуре управления. Внедрение бюджетирования на российских предприятиях требует решения ряда проблем. Во-первых, применению стандартных технологий бюджетирования в российских условиях препятствует отсутствие необходимой, прежде всего маркетинговой, информации. Во-вторых, в настоящее время российский бухгалтерский учет мало приспособлен к принятию оперативных решений по управлению финансами. Необходимо развитие на предприятиях *управленческого учета*

Схема бюджета предприятия

ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ	РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ
Выручка от реализации	Налоги
Доход от внереализационных операций	Зароботная плата
Остатки средств на счетах на начало периода	Платежи во внебюджетные фонды
Кредиты и займы	Закупка сырья и материалов
	Оплата материалов
	Оплата электроэнергии
	Выплаты по кредитам
	Прочие расходы
	Дефицит бюджета (в случае если расходная часть превышает доходную)

(*managerial accounting*) как нового вида деятельности в системе управления. Его целью является обеспечение менеджмента финансовой и оперативной информацией, необходимой для анализа результатов функционирования, принятия управленческих решений и контроля за их исполнением. Кроме того, нужно уметь привязывать бюджеты к *финансовой структуре*, которая в большинстве российских компаний пока отсутствует⁴.

Финансовая структура — это центры финансового учета и центры финансовой ответственности и их связи между собой. Центр финансового учета (ЦФУ) — подразделение или группа, с которой связано ведение финансового учета. ЦФУ используется для того, чтобы выделить какое-либо хозяйственное подразделение или группу подразделений и оценить отдельно результаты ее функционирования (например, три отдела, занимающиеся покупкой сырья). ЦФУ начали возникать в 1950-е годы. Постепенно они получали некоторую самостоятельность, часть их превращалась в центры финансовой ответственности (ЦФО), которые предполагают полную ответственность за получение прибыли. Каждый центр ответственности имеет свой бюджет, который позволяет осуществлять планирование и контроль его деятельности.

Существуют несколько типов центров финансовой ответственности. *Центр прибыли (профит-центр)* — подразделение или группа бизнес-единиц, результаты функционирования которых оцениваются с точки зрения их прибыльности. Менеджеры центра прибыли контролируют объем реализации и ресурсы и отвечают за получение прибыли. Центры прибыли обычно используются в компаниях с вертикальной интеграцией. *Венчурный центр* — подразделение, связанное с реализацией новых проектов, прибыль от которых ожидается в будущем. *Центры затрат* — подразделения, которые обеспечивают функцио-

⁴ Семь нот менеджмента. С. 28

нирование центров прибыли и венчурных центров и непосредственно не приносят прибыли. Типичные центры затрат — административные подразделения, подразделения НИОКР и маркетинга.

Целесообразность выделения центров финансовой ответственности порождается не только удобством решения учетных задач, их структура определяется самой стратегией бизнеса, т. е. финансовая структура определяется стратегическим планом предприятия. Придание ЦФУ статуса ЦФО позволяет переходить от административных к финансовым методам управления, при которых эффективность подразделения определяется не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. На Западе этот процесс продолжается уже 40 лет, в России он только начался. Именно такая реструктуризация позволяет управлять в рамках одной корпорации многими разнородными видами бизнеса. При максимальной степени децентрализации ЦФО выводится из структуры компании и получает статус дочерней фирмы, т. е. происходит переход от дивизиональной структуры управления к холдинговой. Напомним, что холдинг — это организация с филиальной структурой, в которой некоторые бизнес-единицы являются юридическими лицами, а управление осуществляется через систему участия в капитале этих бизнес-единиц.

В заключение отметим, что как инструмент финансового планирования бюджет может выполнять три основные функции: планирования, координации и контроля. Причем если долгосрочные планы «написаны широкими мазками» и слабо координируют действия, направленные на осуществление той или иной функции, то чем короче планируемый период, тем большей интеграции требуют планы по различным функциям. Таким образом, можно сказать, что бюджет является связующим звеном между стратегическим, среднесрочным и текущим планированием.

Процесс планирования в крупных компаниях имеет свои особенности, может быть организован по-разному. Общим является то, что хорошо поставленная система внутрифирменного планирования предполагает интеграцию различных планов предприятия, причем по мере сужения горизонта планирования увеличивается степень интеграции планов по различным направлениям деятельности предприятия. Кроме того, в рыночно-ориентированных компаниях процесс планирования имеет *скользящий характер*: по мере реализации части плановых заданий остальные подлежат уточнению. Скажем, квартальное планирование предполагает после окончания января уточнение плана на период февраль—апрель, после февраля план уточняется на период март—май и т. д.

И. Ансофф предложил следующую схему реализации стратегического плана (рис. 9.4)⁵. Первый шаг — развернутый стратегический

⁵ Ансофф И. Стратегическое управление — М.: Экономика, 1989

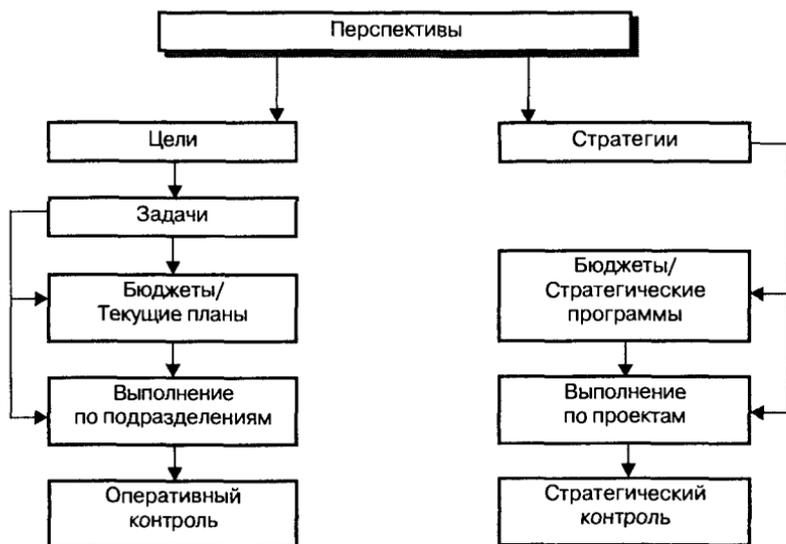


Рис. 9.4. Схема реализации стратегического планирования

анализ, который связывает между собой перспективы и цели для выработки стратегии. Следующий шаг состоит в постановке двух групп задач: краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение, и стратегических, для реализации которых разрабатываются программы. Текущие планы и бюджеты ориентируют подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы закладывают основы будущей рентабельности. Это плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует *отдельной системы исполнения*, построенной на управлении проектами.

Отличительной чертой проектов является ориентация на достижение стратегических целей, а не на работу подразделений фирмы. Проекты создаются на временной, а не на постоянной основе, в управлении проектами разбивка по шагам отлична от годового периода. Выделение целевым порядком средств для стратегической деятельности (отдельные бюджеты стратегических программ) является действенным рычагом управления развитием фирмы. Таким образом, общая проблема состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия, между текущими и будущими проблемами, а для этого рекомендуется организовать систему двойного управления: текущими задачами и стратегическими задачами. В этой связи следует отметить, что существует еще один полезный инструмент, широко используемый в процессе реализации планов. Это процедуры, или регламенты.

Процедуры определяются как система последовательных шагов или приемов, которые подробно описывают процесс выполнения отдельных задач или работ. Можно сказать, что процедуры типизируют действия, которые должны быть выполнены для реализации программ.

В нашем примере с магазинами процедуры должны устанавливать:

- как заказывать товар;
- как устанавливать цены;
- как работать с покупателями,
- как поступать в случае жалоб.

Процедуры гарантируют, что ежедневные операции будут согласованы во времени, т. е. характер деятельности не будет меняться от месяца к месяцу. Именно процедуры обеспечивают то, что все подразделения и сотрудники предприятия на аналогичных местах (возможно, в разных странах) будут придерживаться одинакового стиля деловой активности.

Отметим, что сложность реальной жизни обуславливает необходимость *синтеза планомерного подхода и текущей корректировки плана*⁶. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянного согласования параметров производства и сбыта в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры. При этом внимание стратегических управляющих должно быть направлено также на интенсификацию усилий, имеющих целью активное формирование рыночного спроса. И. Ансофф отмечает, что внешние угрозы, сигнализирующие о существенных изменениях внешней среды, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления. Вообще способность преобразовывать проблемы в возможности всегда была одной из наиболее ценных черт в истории управления бизнесом.

Заключительной частью модели стратегического управления является **контроль** хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для обнаружения проблем раньше, чем они примут угрожающий характер. В теории менеджмента контроль рассматривается как пятишаговый процесс, состоящий из следующих элементов:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, другими словами, — сфер контроля.

2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Соответственно стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. Естественно, что более легко устанавливаются стандарты для количественно измеряемых величин (таких, как объем продаж, прибыль). В системе контроля стандарты разрабатываются не только для оценки конечных, но и промежуточных результатов. На дан-

⁶ Ансофф И. Стратегическое управление. — М.. Экономика, 1989 С 138.

ном этапе устанавливается также величина допустимого отклонения от стандарта.

3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.

5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т. е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении фирмой различают три типа контроля: *стратегический* (результаты функционирования более чем за год), *тактический* (6—12 месяцев), *операционный* (до 6 месяцев), т. е., так же как иерархия стратегий, существует иерархия контроля. Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который фокусирует основное внимание на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т. д. Важным инструментом контроля стратегических программ, а также результатов деятельности конкретных подразделений или проектов являются бюджеты.

Для оценки результатов функционирования отдельных подразделений или компании в целом часто также используются стандартные показатели, из которых самый распространенный — *доход от инвестиций (return on investment, ROI)*. Доход от инвестиций определяется как отношение чистой прибыли после уплаты налогов к общим акциям, он показывает, сколько потребовалось денежных средств, чтобы получить единицу прибыли. Данный коэффициент используется для определения конкурентоспособности предприятия на основе его сравнения со среднеотраслевым показателем, а также позволяет сравнивать показатели работы различных бизнес-единиц.

Чистая прибыль (net income, или net profit) отражает конечный результат деятельности предприятия за отчетный период. Она подлежит распределению между акционерами в виде дивидендов и отчислению в качестве нераспределенной прибыли в собственный капитал или на какие-то конкретные цели. При оценке результатов функционирования используется также ряд других стандартных показателей, например доход на одну акцию, производительность труда и т. д.

В заключение отметим, что правильно организованная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но также и первоначальную разработку стратегии.

Трудности реализации стратегии предприятия

Исследование около 100 американских компаний, проведенное в 1985 г., а также более поздние исследования западной практики реализации стратегических программ позволили выделить и классифицировать круг проблем, с которыми сталкиваются предприятия при осуществлении стратегии. Можно сказать, что реализация корпоративной стратегии терпит неудачу по следующим причинам [7, с. 90].

1. Игнорирование на стадии разработки возможных трудностей реализации стратегии.

2. Неконтролируемые внешние воздействия и изменения в окружении предприятия.

3. Неясная постановка целей, низкая подготовленность, недостаточная ответственность и компетентность линейных менеджеров.

4. Слабая координация деятельности по реализации намеченных мероприятий.

5. Отсутствие увязки стратегических и оперативных планов.

6. Ошибки в выборе ответственных руководителей.

7. Недостаток знаний и способностей сотрудников.

8. Неправильное понимание со стороны оперативного руководящего персонала общей стратегии предприятия, ограниченность кругозора управленцев краткосрочными задачами на уровне своей компетенции (конфликты целей на оперативном уровне).

9. Отсутствие поддержки и/или открытое противодействие заинтересованных лиц намеченным изменениям (саботаж).

10. Слабая информированность относительно конечных целей и последствий стратегии, недостаточный авторитет руководителей, причастных к ее проведению.

11. Низкий уровень контроля над стратегически важными показателями для оценки успешности реализации стратегии или неадекватная увязка систем планирования и контроля.

12. Заниженная оценка необходимых ресурсов, неправильное их использование или противоречивое распределение.

13. Несоответствие организационной структуры и управленческого инструментария (например, систем менеджмента) требованиям новой стратегии.

14. Несовместимость культурно-ценностных, нормативных и познавательных структур.

Многообразие отмеченных проблем объясняет, сколь сложен процесс реализации стратегии предприятия.

Вопросы и задания

1. Укажите основные критерии выбора стратегических решений.
2. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия.
3. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
4. Какова роль анализа точки безубыточности в производстве нового продукта?
5. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
6. Как применяется в стратегическом планировании понятие «производственный рычаг»?
7. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?
8. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?
9. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия
10. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования?
11. Охарактеризуйте взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования.
12. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?
13. Назовите и кратко охарактеризуйте основные типы центров финансовой ответственности.
14. Каковы основные задачи стратегического, тактического и операционного контроля?
15. Какие показатели функционирования используются в системе стратегического контроля?

Рекомендуемая литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление — М.: Экономика, 1989. Гл. 6.
2. *Герчиков В., Викерстафф С.* Управление персоналом. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН—Canterbury Business School, 1996.
3. *Гусев Ю. В.* Стратегическое управление — Новосибирск, 1995.
4. Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989.
5. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
6. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
7. *Шелленберг А.* Проблемы реализации политики предприятия//Проблемы теории и практики управления, 1993, № 5. С. 89—92.

ГЛАВА 10

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

10.1. От программно-целевого планирования к стратегическому менеджменту

Можно выделить ряд этапов в развитии методов стратегической работы на уровне предприятий в нашей стране (табл. 10.1).

Поясним данную таблицу. В 1980-е годы в советскую экономику стали проникать с Запада идеи стратегического планирования. Этим направлением работ занимался Международный научно-исследовательский институт проблем управления (МНИИПУ), расположенный в Москве и учрежденный странами—членами СЭВ. Институт обобщал опыт стратегической работы на предприятиях Венгрии, Германии (ГДР), Польши, СССР и Чехословакии. Среди советских предприятий по уровню стратегической работы, безусловно, лидировали предприятия Эстонии. Аналитические материалы публиковались в издаваемом МНИИПУ журнале «Проблемы теории и практики управления». В этот период было издано довольно много книг по стратегическому планированию¹.

¹ Акофф Р. Планирование будущего корпорации — М.: Прогресс, 1985; Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982; Опыт хозяйствования в объединениях промышленности социалистических стран. — М.: Экономика, 1985; Организация и управление на комбинатах ГДР — М.: Экономика, 1987; Опыт стратегического управления развитием крупных ПХО стран—членов СЭВ. — М.: МНИИПУ, 1986; Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления — М.: Прогресс, 1986; Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий — М.: Прогресс, 1987; Хабакук М. Я. Целевые методы управления на предприятии (опыт Эстонии). — М.: Экономика, 1981; Целевые комплексные программы развития производства (методические вопросы). — Киев, 1986 и др

**Характеристика этапов развития стратегической работы
на предприятиях**

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

Работы стратегического плана велись в это время в основном по инициативе или при поддержке министерств и ведомств, а в союзных республиках — по инициативе местных органов власти. В Эстонии, например, этим занималось Министерство легкой промышленности и его отраслевой проектно-технологический институт «Майнор». Институт анализировал опыт Финляндии и других зарубежных стран и разрабатывал стратегию предприятий в области ассортиментной политики, управления персоналом и в других функциональных сферах². Аналогичные работы велись на крупных предприятиях (производственно-хозяйственных объединениях — ПХО) Москвы, Николаева, Челябинска, Набережных Челнов и других городов, часто к такой работе привлекались научные организации³.

² Юксвяров Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988.

³ Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями. — М.: Экономика, 1989

В 1982 г. был реализован крупный консультационный проект по разработке стратегии развития Павлодарского тракторного завода. Работа велась по инициативе руководства предприятия и местных органов власти Казахстана. Группа консультантов была сформирована из сотрудников Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Академии наук (ИЭиОПП СО АН) с привлечением консультантов из Москвы, Челябинска и других городов. Возглавил группу академик А. Г. Аганбегян. Результаты данной работы опубликованы в научной монографии⁴.

Необходимо отметить, что примерно до 1987 г. предприятия не проявляли особого интереса к стратегическим решениям. Лишь некоторое послабление регламентации деятельности, предоставление, как мы говорим, условной экономической самостоятельности в рамках проекта ЗС — «Самокупаемость, самофинансирование, самостоятельность», а также развитие хозрасчета (I и II модели хозрасчета, которые на деле мало отличались друг от друга) стимулировали активность предприятий и их интерес к разработке стратегических решений.

Это подтверждает опрос директоров предприятий в рамках подготовки обсуждения темы «Стратегия развития предприятий» на 11-м заседании Всесоюзного Клуба директоров предприятий (КД-11) в Херсоне в 1988 г.

Остановимся на результатах анкетного опроса, так как его итоги характеризуют позиции руководителей предприятий, их видение и опыт решения стратегических проблем в тот период⁵. На анкету ответили 60 директоров из разных городов, в том числе 20 директоров предприятий из союзных республик (Украина, Молдавия, Армения, Казахстан), 18 директоров представляли предприятия европейской части России, 22 — Урал и Сибирь. Предприятия были разными по размеру и отраслевой принадлежности. Опрос показал, что на многих предприятиях использовались элементы стратегического планирования: оригинальные процедуры выработки и реализации стратегических решений, создавались специальные организационные структуры по анализу перспектив развития предприятия, разрабатывались комплексные программы развития, а также разнообразные целевые программы. При этом большинство директоров (88% опрошенных) отметили, что хотели бы усилить стратегическую направленность своей деятельности. В среднем работа на перспективу занимала у директоров в тот период 24% времени.

Для исследования накопленного практического опыта участникам опроса предлагалось выделить одну стратегическую проблему, которая, по их мнению, оказывает наибольшее влияние на развитие предприятия, и описать процесс формирования и реализации стратегического решения на предприятии.

⁴ Опыт применения программно-целевого подхода управления предприятиями/ Под ред. А. Г. Аганбегяна и В. Д. Речина — Новосибирск, 1994.

⁵ Маркова В. Д. Стратегия развития предприятия (анкета директора к Клубу директоров-11). В сб. Клуб директоров анализирует и рекомендует — Красноярск, 1993.

Наиболее часто (61% ответов) директорами выделялись *научно-технические проблемы* (обновление продукции, совершенствование технологии, техническое перевооружение и реконструкция предприятия), затем шли *экономические проблемы* — 17% ответов, среди которых в тот период директора называли новые методы хозяйствования (хозрасчет, изменения в оплате труда), использование ЭВМ в управлении, а также маркетинг. На третьем месте оказались *социальные проблемы* (15% ответов), среди которых выделялись социальное развитие коллектива предприятия, условия труда, жилищная и продовольственная проблемы. Затем следовали проблемы отношений с поставщиками и потребителями (4% ответов), т. е. проблемы материально-технического снабжения, развития кооперации и внешне-экономических связей. На последнем месте оказались проблемы охраны окружающей среды (3% ответов). Поскольку подавляющее большинство стратегических решений того времени было связано с научно-технической деятельностью предприятия, то естественно, что в их подготовке и решении принимали участие технические службы и главные специалисты, иногда с привлечением научно-исследовательских организаций.

Интересно, что хотя в подавляющем большинстве случаев, по мнению директоров, стратегические решения разрабатывались по инициативе предприятий (88% ответов), в том числе по личной инициативе директора (20% ответов), тем не менее большинство директоров (60%) отметили, что *предварительно согласовывали это решение с вышестоящими органами управления*. Осуществление принятого стратегического решения на большинстве предприятий (68%) проходило нелегко, со значительными и многочисленными трудностями. Но трудности того периода были специфическими: 45% опрошенных указали трудности, связанные с недостатками в обеспечении материальными и финансовыми ресурсами (требовались поставки современного оборудования, материалов, отсутствовали валютные средства и т. д.), 25% директоров отметили неконструктивную позицию вышестоящих органов управления, отсутствие действенной поддержки с их стороны. Среди внешних проблем были обозначены также проблемы несовершенства правового обеспечения. Среди причин внутреннего плана (а их отметили только 20% директоров) были названы в первую очередь проблемы психологического характера, наличие психологического барьера по отношению к нововведениям, а также отсутствие соответствующих специалистов и другие кадровые проблемы.

Следует отметить, что данный опрос, а также другие исследования авторов показали, что практически все примеры эффективной организации стратегической работы относятся к тем предприятиям, на которых разработка их стратегии велась с привлечением широкого круга специалистов при активном участии и по инициативе директора предприятия. Активная творческая деятельность по обсуждению данного круга проблем, обеспечивала формирование коллектива единомышленников и являлась важным результатом стратегической работы.

В этот же период Институтом экономики и организации промышленного производства СО АН проведен ряд комплексных работ с пред-

приятными Новосибирска, Барнаула, Бердска, Красноярска, Ростова-на-Дону. Работа была направлена на формирование *Комплексной программы развития предприятия (КПР), под которой понималась концепция комплексного научно-технического, социально-экономического и организационного развития предприятия, ориентированная на достижение долгосрочных стратегических целей.*

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. При этом предполагалось, что эффективная комплексная программа развития предприятия могла быть сформирована при выполнении двух основных условий:

- во-первых, такая комплексная программа должна разрабатываться на основе анализа сложившейся ситуации при непосредственном участии всего коллектива с привлечением, где это необходимо, экспертов-консультантов. Такой подход обеспечивал достижение важной социальной цели стратегического менеджмента — 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 авторами опыт участия в разработке конкретных программ развития предприятий позволяет сделать вывод о том, что стратегическая работа на предприятии должна осуществляться *постоянно*, так как важно не только сформировать программу или стратегию развития предприятия, но и обеспечить механизм ее реализации. При этом инициатива такой работы должна исходить от директора предприятия, который в своей работе должен опираться на структурное подразделение, разрабатывающее элементы общей стратегии. Определенную пользу в разработке и реализации стратегических решений может принести сотрудничество с консультационными фирмами и специалистами-консультантами. В целом это позволяет коренным образом перестроить производство, повысить обоснованность принимаемых стратегических и текущих решений.

В ходе работы были опробованы два разных подхода к формированию комплексных программ развития предприятий:

- с использованием методов коллективной работы на регулярной основе;

- с использованием проблемно-деловой игры «ПРОБА».

Основное отличие этих подходов заключалось в способе организации коллективной работы: в первом случае совместная работа сотрудников предприятия и ученых-консультантов проводилась длительное время на регулярной основе в проблемных группах.

Так, смешанным коллективом сотрудников Института экономики и организации промышленного производства СО РАН и работников предприятия была разработана комплексная программа развития Бердского химического завода⁶.

Во втором случае проводилась проблемно-деловая игра в течение 3—4 дней с выездом за город, т. е. осуществлялось «погружение» в обсуждаемую проблематику с отрывом от работы. Обычно в игре участвовало около 40 человек — специалисты и руководители предприятия во главе с директором.

В 1988—1989 гг. деловая игра была проведена на Новосибирском заводе низковольтной аппаратуры, дважды — в производственном объединении «Сибэлектротерм», в Ростовском вертолетном объединении, а также в демонстрационном варианте на Клубе директоров предприятий (КД-11) в Херсоне.

Следует подчеркнуть, что в тот период работа по принятию и реализации стратегических решений в основном базировалась на использовании принципов *программно-целевого подхода* (ПЦП). Многие предприятия в СССР и за рубежом, занятые стратегическим планированием, начинали с программно-целевого планирования, постепенно расширяя сферу его применения с решения отдельных проблем (освоение новой продукции, автоматизация производства, повышение качества продукции и т. д.) на все предприятие. При этом выяснялось, что существует множество нерешенных методических вопросов и что речь шла, по сути, о качественно новом применении программно-целевого подхода для выработки стратегии развития предприятия.

Этот подход официально ведет свое начало с 1970-х годов, когда в США была предложена новая форма организации планирования и финансирования работ по созданию вооружения, которая получила название программно-целевого подхода. Затем аналогичный подход был использован в НАСА, при разработке программ развития здравоохранения США и т. д. В нашей стране методы, сходные с программно-целевым планированием, применялись еще 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. Данный подход предполагает, что при проведении какой-либо разработки должны учитываться все ее элементы, иначе цель разработки не будет достигнута. Для этого необходимо исходить из некоторой иерархической структуры. Это может быть структура типа «дерева целей», графа или другая многоуровневая структура.

⁶ Комплексная программа развития предприятий непрерывного производства/ Коллектив авторов под рук Н Б Мироносецкого и Б В Прилепского — Новосибирск, 1993.

Один из наиболее распространенных методов ПЦП основан на выявлении и структуризации проблем в виде «дерева целей» (проблем) с непересекающимися путями. Название «дерево» связано с представлением целей в виде перевернутого кроной вниз дерева. Построение «дерева целей» осуществляется путем декомпозиции стратегической цели на цели более низкого уровня. Затем предполагается построение системы мероприятий, осуществление которых позволяет достичь поставленных целей, и определение ресурсного обеспечения указанных мероприятий. Конкретные целевые программы при таком подходе формируются по основным ветвям «дерева целей».

Структуризация в виде «дерева целей» (проблем) выявила ограничения такого подхода, связанные со сложностью внесения изменений, негибкостью структуры, сложностью разделения проблем на текущие и перспективные, статические и динамические. Опрос директоров предприятий, обследование предприятий по заданию органов управления показали, что практически на всех предприятиях в доперестроечное время существовали целевые программы. Наиболее типичными были программы «Качество», «Ресурсосбережение», «Новая продукция», программы экономического и социального развития и т. д. Однако очень редко данные программы учитывались при составлении пятилетних планов и в текущей управленческой деятельности. На наш взгляд, это во многом было следствием формального применения программно-целевого планирования на предприятиях, когда многие программы создавались, лишь чтобы отчитаться о наличии в плане целевых программ. Зачастую такие программы не были обеспечены материальными и финансовыми ресурсами и не согласовывались с плановыми заданиями.

Ограниченность программно-целевого подхода связана с тем, что в реальной жизни изменение условий функционирования предприятия может привести к тому, что намеченные мероприятия перестанут быть эффективными либо вообще станут невозможными. Кроме того, в экономических системах, имеющих, как правило, многоцелевой характер, практически невозможно построить непересекающееся, непротиворечивое «дерева целей». На стадии планирования можно попытаться разорвать часть связей и сформировать непересекающиеся целевые программы, но совершенно невозможно сделать это на стадии управления. Именно поэтому мы считаем, что структуризация проблем и задач развития предприятия возможна в виде открытой иерархической структуры, на основе которой затем формируются конкретные целевые программы. Причем для выявления множества вариантов достижения поставленных целей и моделирования процессов реализации целевых программ может быть использован аппарат сетевых и стохастических сетевых моделей, описанный в дальнейшем.

Итоги работы специалистов ИЭиОПП СО АН по формированию комплексных программ развития предприятий обсуждались по линии сотрудничества с МНИИПУ со специалистами Болгарии, Германии

(ГДР), Чехословакии. Результаты были опубликованы в ряде сборников научных трудов, по итогам работы на Бердском заводе издана монография, а также подготовлены методические разработки для проведения занятий на экономическом факультете НГУ⁷. Однако опыт преподавания спецкурса «Стратегическое планирование на предприятии» на экономическом факультете НГУ в 1988—1989 гг. и практика чтения лекций по стратегическому планированию на предприятиях показали, что данная тема в тот период была сложна для восприятия как в студенческой аудитории, так и на предприятиях. На наш взгляд, это объяснялось противоречием между теорией стратегического менеджмента, ориентирующей на необходимость адаптации предприятия к меняющимся внешним условиям, и жесткой административной регламентацией деятельности предприятия со стороны государства. Стратегические решения все-таки были прерогативой вышестоящих органов управления, а немногие предприятия, занимающиеся разработкой комплексных программ развития или реально работающих целевых программ, были скорее исключением, а не общим правилом. Кроме того, как комплексная программа развития предприятия, так и целевые программы того периода имели внутреннюю, функциональную направленность, были ориентированы на улучшение существующей деятельности предприятия. Естественно, в этот период не велось и речи о конкурентных преимуществах предприятия, так как отсутствовала сама конкуренция, а разработка стратегии сводилась лишь к *функциональным стратегиям*, которыми предприятие реально могло управлять.

Работы того периода можно рассматривать как попытку приспособить ориентированный на внешнюю среду методический аппарат к проблемам внутреннего совершенствования деятельности предприятий. В конце 1980-х годов появляются первые курсы по менеджменту, школы бизнеса, в Новосибирском государственном университете в это время был открыт факультет подготовки менеджеров по внешне-экономической деятельности, но большой интерес в тот период вызывал *маркетинг*, он был более понятен слушателям, чем стратегический менеджмент. Хотя маркетинг и стратегия тесно взаимосвязаны, однако объективные условия были таковы, что стратегия пока задавалась вышестоящими организациями.

В конце 1997 г одному из авторов довелось читать лекции на коммерческом предприятии, руководство которого решило провести месячную программу повышения квалификации своих ведущих сотрудников. Обучение шло по вечерам и в выходные дни, т. е. в дополнение к основной нагрузке. По итогам обучения сотрудники предприятия оценили лекции

⁷ *Сборники научных трудов*: Стратегия развития промышленного предприятия. — Новосибирск, 1990; Проблемы стратегического управления предприятиями — Новосибирск, 1991; *методические разработки*: Стратегическое планирование на предприятии. — Новосибирск: НГУ, 1988; Стратегия производства продукции. — Новосибирск: НГУ, 1989.

по стратегическому менеджменту относительно маркетинга как более важные, интересные и полезные. Это свидетельствует о постепенном смещении интереса специалистов предприятий в сторону стратегического менеджмента.

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

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

Период 1992—1994 гг. прошел под знаком массовой приватизации и акционирования, дробления предприятий, образования новых коммерческих предприятий, развития малого бизнеса. В условиях высоких темпов инфляции неверные стратегические решения зачастую окупались за счет инфляционного дохода. И лишь по мере стабилизации экономической ситуации, окончания периода массовой приватизации к новым собственникам и менеджерам постепенно приходит понимание необходимости стратегического менеджмента.

Следовательно, реальное формирование стратегического менеджмента на российских предприятиях, но уже на новой основе началось только в 1990-е годы после предоставления предприятиям реальной самостоятельности, реформирования собственности, сдерживания темпов инфляции. Однако следует отметить, что в этот период зачастую стратегический менеджмент сводится к составлению бизнес-планов, к расширению сферы его использования. Большим спросом начинают пользоваться книги и лекции по бизнес-планированию, хотя стратегия предприятия не должна ограничиваться лишь бизнес-планами, которые более правильно относить к малому бизнесу или новым проектам.

В 1996 г. обсуждение в Клубе директоров предприятий в Кемерово показало осознание менеджерами важности правильной постановки цели деятельности предприятия (цель — выживание не оправдала себя)⁸. Интерес руководителей российских предприятий различных сфер деятельности к вопросам стратегического развития объясняется тем, что период легкого зарабатывания денег на волне инфляции и формирования рынка, а также период выжиданий прошел. Нынешний этап развития характеризуется нестабильной внешней средой, усилением конкуренции на российском рынке, в том числе и с иностранными производителями, обострением борьбы за покупателя, за каналы сбыта. И важным инструментом конкурентной борьбы становится правильно определенная стратегия предприятия, имеющая внешнюю направленность. Однако мониторинг деятельности российских предприятий показывает, что пока изменения затронули главным образом *организационную структуру управления* предприятий и в меньшей степени коснулись *содержания управленческой работы*.

⁸ См. материалы Клуба директоров в журнале «ЭКО», 1996, № 6

Изменения организационных структур управления касаются как реструктуризации предприятий, так и изменений внутренней структуры управления путем создания новых структур и перераспределения обязанностей между существующими структурами.

Например, на Алтае, как и в других регионах, развиваются два стратегических направления реструктуризации предприятий:

- выделение самостоятельных дочерних предприятий и создание на базе крупного предприятия структуры холдингового типа;
- сохранение единой структуры предприятия с выделением стратегических бизнес-единиц, как это сделано, например, в научно-производственном объединении «Алтайский НИИ технологии машиностроения»⁹.

В рамках изменения организационных структур управления происходит создание новых отделов и служб — маркетинга, внешнеэкономической деятельности, финансового отдела, а также перераспределение сложившихся функциональных обязанностей между существующими структурами. Однако изменения организационной структуры, как уже отмечалось, должны определяться стратегией предприятия, а не осуществляться сами по себе. Вместе с тем российские предприятия активно занимаются такими стратегическими направлениями деятельности, как диверсификация, интеграция, освоение новых рынков. При этом, однако, недостаточно развиты такие аспекты деятельности, как анализ реальных экономических процессов, прогнозирование их последствий, разработка и оценка альтернативных вариантов хозяйственных действий. Во многом это объясняется тем, что нужна особая информация, особые методы и приемы стратегической работы.

В целом наш опыт работы в области стратегического менеджмента позволяет сделать ряд выводов.

1. В стратегическом менеджменте велика роль директора предприятия, который должен организовывать процесс разработки и реализации стратегии. При этом стратегия требует менеджеров новой формации, которые могут адекватно реагировать на изменения внешней среды.

2. Стратегическое управление по многим аспектам относится к области искусства управления, где применимы лишь наиболее общие методические рекомендации. В связи с этим особую значимость приобретают такие факторы, как:

- творческие способности руководителей и специалистов предприятия;
- сложившийся на предприятии стиль руководства;
- общий социально-психологический климат на предприятии;
- умение наладить творческую коллективную работу.

3. В процессе разработки стратегии предприятия могут участвовать консультанты, но их роль может быть определена как роль архитек-

⁹ Бородин В. А. Стратегия управления инновационной фирмой. — Новосибирск: ЭКО, 1996.

тора в строительстве дома. Заказчик, как правило, имеет какое-то видение своего будущего дома, а архитектор призван помочь замыслу воплотиться в реальный проект. Точно так же можно сказать о стратегии предприятия. Никто, кроме его менеджеров и специалистов, не может разработать стратегию предприятия.

4. Стратегический менеджмент должен быть *непрерывным* по своей сути, обязательно включая процесс реализации и контроля. Часть стратегических проблем может быть решена в функциональных подразделениях предприятия, но есть проблемы, для решения которых необходимо создавать специальные организационные структуры (возможно, временные), отвечающие за формирование и реализацию соответствующих целевых программ (принцип двойного управления).

Следует еще раз отметить, что разработка стратегии конкретного предприятия — это индивидуальный процесс. Уникальность технологии стратегического менеджмента определяется множеством факторов: сложившейся структурой управления, имеющимся опытом принятия стратегических решений, уровнем развития корпоративной культуры, квалификацией разработчиков и исполнителей, наличием информационных систем мониторинга внешней среды и т. д. Хотя существуют некоторые общие принципы, методы и подходы стратегического менеджмента, рассматриваемые нами в данной книге.

10.2. 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. Скажем, 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 программ¹⁰.

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 выде-

¹⁰ Под программой понимается взаимоувязанный комплекс мероприятий, направленный на достижение поставленной цели

лить 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 табл. 10.2.

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 пред-

Таблица 10.2

Основные этапы и методы формирования стратегии

<i>Номер этапа</i>	<i>Характеристика этапа</i>	<i>Используемые методы</i>
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 целевых программ	Экспертные методы Сетевые модели и стохастические графы

приятия, работа с имеющейся на предприятии вторичной информацией (более подробно эти вопросы рассматриваются в главе 4). 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 и/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). Естественно, что вместо направления «Отношения с поставщиками и потребителями» появляется направление, связанное с маркетингом. Может появиться и дополнительное финансовое направление. Однако, на наш взгляд, 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.

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, рассмотренные в разделе 10.4.

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.

10.3. Проблемно-деловая игра «ПРОБА»

Проблемно-деловая игра «ПРОБА» (полное название — «Перспективы развития объединения») была разработана сотрудниками Новосибирского государственного университета и Института экономики и организации промышленного производства СО РАН. Следует отметить, что в качестве консультантов приглашались эксперты — специалисты из научных и консультационных организаций, а также директора предприятий родственных отраслей или близлежащих заводов, по сути дела, менеджеры высокого класса. Сценарная схема проведения игры приведена на рис. 10.1.

Основными целями проблемно-деловой игры являются:

1. Ознакомление с основными понятиями стратегического планирования и управления на уровне предприятий.
2. Совершенствование навыков коллективной работы по формированию стратегии развития предприятия и механизма ее реализации.
3. Освоение методики формирования комплексной программы развития предприятия как формы реализации стратегического планирования.

4. Формирование варианта комплексной программы развития предприятия с последующей его доработкой инициативной группой, составленной из участников игры и консультантов.

На подготовительном этапе проводится комплексная диагностика деятельности предприятия, направленная на выявление трудностей и проблем стратегического характера. Она включает: анализ отчетной и статистической информации; анализ внутренней и внешней ситуации;

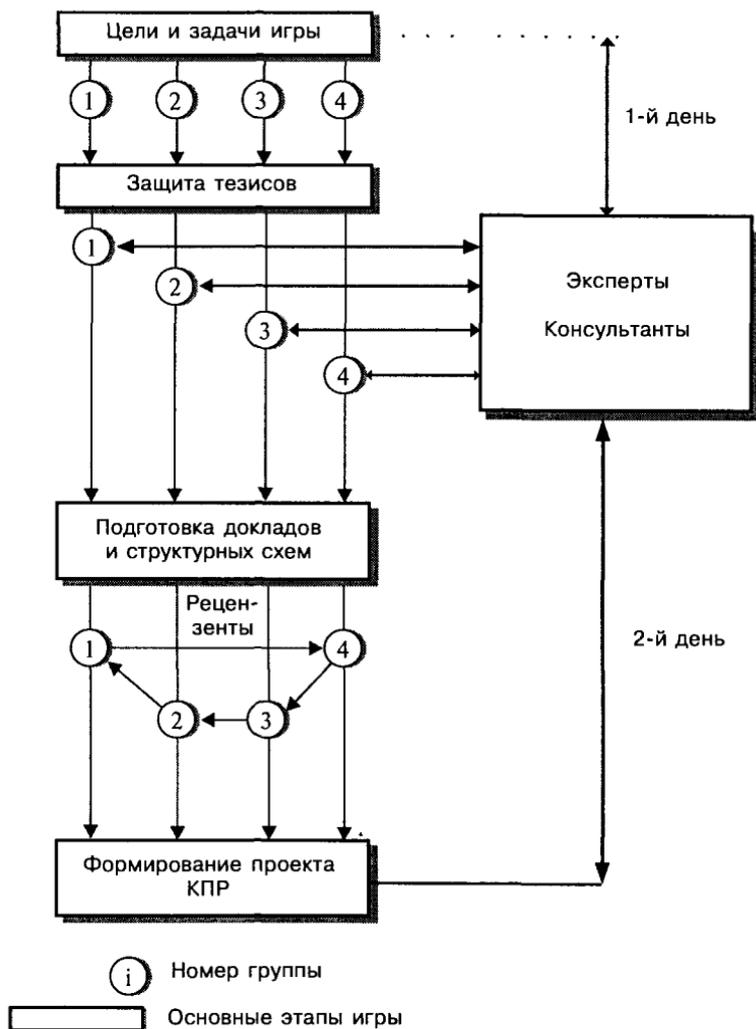


Рис. 10.1. Сценарная схема проведения проблемно-деловой игры «ПРОБА»

изучение существующих на предприятии методик, рекомендаций и т.д.; беседы-интервью; опрос по специальной анкете. На данном этапе в работе обязательно участвуют работники предприятия и эксперты-консультанты. В процессе совместной подготовительной работы обсуждаются цели деятельности предприятия и основные направления достижения этих целей, которые будут определять структуру комплексной программы развития предприятия. По каждому направлению необходимо выявить проблемы, задачи, возможные пути их решения, ожидаемые последствия. К работе такого рода необходимо как можно шире привлекать руководителей и специалистов предприятия, например, в форме выездной трехдневной проблемно-деловой игры «ПРОБА».

Участники игры делятся на группы по основным направлениям деятельности или разработки стратегии предприятия. В группу входят специалисты предприятия и представители организаторов игры (игротехники). В группе выбирается руководитель, координирующий групповую работу. Каждая группа в процессе игры разрабатывает несколько направлений, что позволяет активизировать коллективную работу и внести в нее элементы состязательности. Группа определяет цели развития предприятия по своим направлениям, формулирует проблемы и задачи, отражая результаты обсуждения в виде структурных схем. Кроме того, должно быть определено, что требуется от других направлений для осуществления намеченных группой целей и решения выделенных проблем и задач. После обсуждения и защиты своих предложений каждая группа должна обсудить возможный механизм реализации программы развития предприятия, воспользовавшись подготовленными организаторами перечнем вопросов.

В процессе групповой работы (заполнение игровых форм и анкет, подготовка проектов и структурных схем, требований к другим направлениям, консультации с экспертами) и межгрупповых дискуссий (защита проектов, выступления рецензентов и экспертов) генерируются проблемы и задачи перспективного развития предприятия, намечаются и обсуждаются пути их решения, имитируются возможные трудности их реализации. В результате обсуждения подготовленных каждой группой проектов развития предприятия вырабатывается единый взгляд на перспективы предприятия и формируются основы комплексной программы его развития.

Использование принципов «погружения» в проблематику предприятия, состязательности, специальных методов организации совместных обсуждений в рамках игры позволяет значительно сократить время на генерацию стратегических альтернатив и разработку проекта комплексной программы развития предприятия. Описанная игра была проведена на четырех предприятиях г. Новосибирска, в ряде других городов¹¹.

¹¹ Более подробно результаты игры, проведенной в объединении «Сибэлектро-терм», описаны в статье «Опыт разработки и пути реализации комплексной программы развития предприятия». В сб.: Стратегия развития промышленного предприятия. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1990.

10.4. Сетевые модели в стратегическом менеджменте

Альтернативные стохастические графы как аппарат формирования и оценки альтернативных стратегических решений

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. В главе 5 были описаны методы портфельного анализа, которые представляют собой специфический инструментарий стратегического менеджмента, широко используемый в процессе разработки продуктивно-рыночной стратегии корпорации. 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 SWOT-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-техни-

ческого прогресса на предприятии¹². 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 моделирования¹³.

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.

Простейшими в данной модели являются вершины типа вершин детерминированных графов, на входе и выходе которых реализуется логическое условие (логическая операция «И»). Кроме того, для отображения различного рода альтернатив вводятся другие типы вершин, на входе и выходе которых могут быть реализованы логические условия: \vee — логическая операция «ИЛИ», $\bar{\vee}$ — логическая операция, исключающая «ИЛИ». Комбинируя возможные условия на входе (\wedge, \vee) и выходе ($\wedge, \vee, \bar{\vee}$), мы получим шесть основных типов вершин альтернативного графа: $\wedge\wedge, \wedge\vee, \wedge\bar{\vee}, \vee\wedge, \vee\vee, \vee\bar{\vee}$. При анализе альтернатив могут встретиться ситуации, когда дальнейшее осуществление процесса, т. е. реализация работ, исходящих из некоторых событий, существенно зависит от выполнения дуг на входе событий. Для отображения таких ситуаций вводятся дополнительно два типа вершин, которые обозначаются следующим образом: $\vee e \vee / P, \vee e \bar{\vee} / P$.

События, имеющие на входе логическое условие, считаются свершенными, если хотя бы одна работа (i, e) из множества, входящих в событие e работ, закончилась. Свершение событий, имеющих на выходе логическое условие \wedge , означает возможность и необходимость начать все работы, исходящие из события e . Вершины с выходом типа $\bar{\vee}$ описывают ситуацию, когда на выходе альтернативного события e может реализоваться одна и только одна работа из всех непосредственно исходящих из события e работ. Каждая из этих работ (e, j) имеет вероятность реализации $P(e, j)$, причем сумма вероятностей реализации всех дуг, исходящих из события e , равна еди-

¹² *Мироносецкий Н. Б.* Моделирование процессов создания новой продукции. — Новосибирск: Наука, 1979; *Мироносецкий Н. Б., Кирина Л. В., Кузнецова С. А., Маркова В. Д. и др.* Модели научно-технического прогресса на предприятии. — Новосибирск: Наука, 1988.

¹³ *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997.

нице ($\sum P(e, j) = 1$). Для событий, имеющих на выходе логическое условие \vee , может быть выбрана одна или несколько альтернатив дальнейшего развития, причем каждое направление выбирается независимо от других в соответствии с вероятностью выбора $P(e, j)$ ($0 < P(e, j) < 1$).

Наиболее сложными являются события типа $\vee e \vee / P$, $\vee e \bar{\vee} / P$ (седьмой и восьмой типы соответственно), когда выполнение работ, исходящих из события e , существенно зависит от реализации дуг на входе этого события. В этом случае на выходе события e задается не вектор, а матрица вероятностей $[P_{e,j}^i]$, в которой каждый элемент $P_{e,j}^i$ означает вероятность наступления события j , в случае если событие e наступило в результате реализации работы (i, e) . Для матрицы, описывающей вероятности реализации работ для событий восьмого типа, необходимо, чтобы сумма элементов по строкам была равна единице $\sum P_{e,j}^i = 1$.

Построение моделей, основанных на стохастическом альтернативном графе, является сложным многоэтапным процессом. На первом этапе создания модели строится структурная схема исследуемого процесса, — процесса разработки стратегического решения. Построение структурной схемы заключается в декомпозиции возможного комплекса работ на укрупненные элементы. Структурная схема строится в виде графа $G_s(X_s, U_s)$ типа дерева, где X_s — означают события графа, U_s — функциональные связи между ними. Сначала выделяют события, в которых возможны альтернативные решения (множество A). Существенным для этого этапа является определение типа логических условий на входе и выходе каждой вершины из множества A . На следующем этапе основной задачей является определение возможно большего набора альтернативных направлений.

Итак, для всех вершин $\alpha \in A$ определяется множество допустимых альтернатив, и каждая из них отображается дугой (α, l) . Для каждой альтернативы (α, l) строится подграф G_l ее реализации. Стохастический граф $G(X, U)$, отображающий процесс в целом, получается посредством объединения на основе графа G_s графов G_l и последовательной заменой дуг (α, l) набором соответствующих подграфов, которые отображают альтернативы, предусматриваемые для вершин. Фрагмент альтернативного стохастического графа приведен на рис. 10.2.

Завершающим этапом построения альтернативного стохастического графа является определение параметров всех его дуг. Параметры дуг альтернативного стохастического графа $G(X, U)$, такие, как продолжительность работы t_j , стоимость выполнения операции S_j , необходимые ресурсы R_j , связанные с выполнением работы (i, j) , а также оценки вероятностей выполнения работ P_j могут определяться двумя путями: либо с помощью групповых экспертных оценок, либо на основе статистических данных о прошлых процессах.

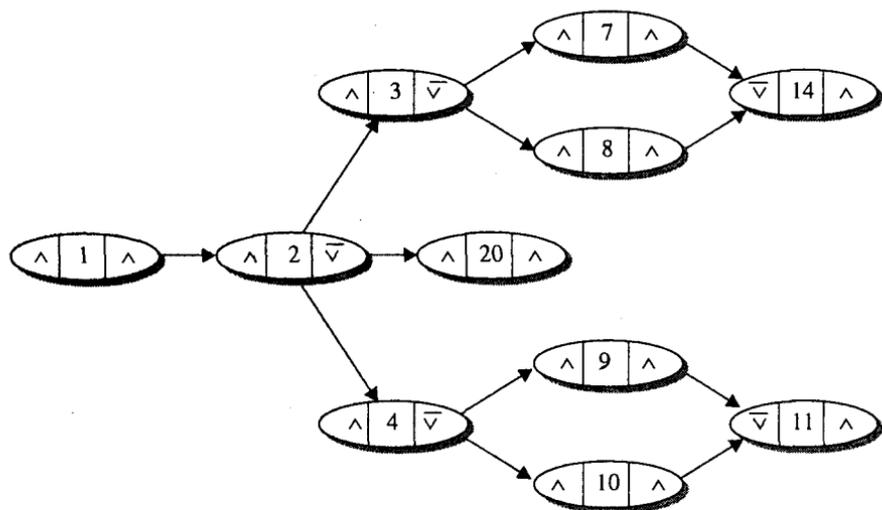


Рис. 10.2. Фрагмент альтернативного стохастического графа

Для анализа альтернативных стохастических моделей созданы и реализованы на персональном компьютере моделирующие алгоритмы, основанные на методе статистических испытаний, с помощью которых граф $G(X, U)$ многократно «проигрывается» с целью получения статистического материала для определения его параметров. Анализ стохастического графа $G(X, U)$ начинается с моделирования топологии графа и вычисления временных характеристик. Моделирование топологии сети сводится к выбору альтернативных путей, т. е. к определению того, по какому пути пойдет моделируемый процесс в каждом частном случае. Таким образом, моделируется вся совокупность работ сети. В результате получается частная реализация стохастического графа — фиксированная сеть из детерминированных работ.

Временные параметры графа определяются следующим образом:

1. Если событие e имеет вход типа \wedge , то раннее время наступления этого события определяется, как

$$T_e^p = \max(T_i^p, T_i^p + t_{ie}),$$

где t_{ie} продолжительность работы (i, e) .

2. Если событие e имеет вход типа \vee , то

$$T_e^p = \min(T_i^p, T_i^p + t_{ie}).$$

Моделирование случайных исходов альтернативных событий осуществляется с помощью «разыгрывания» случайных чисел R , распределенных равномерно в интервале $(0, 1)$. Напомним, что вершины с выходом типа $e\bar{\vee}, e\bar{\vee}/P$ описывают ситуацию, когда из многих

вариантов нужно выбрать только один, т. е. на выходе вершин e имеет место группа взаимоисключающих исходов. Пусть из вершины $e\bar{v}$ исходит n работ $(e, j_1), \dots, (e, j_n)$, $\sum_k P(e, j_k) = 1$. Тогда если выбранное значение случайной величины R удовлетворяет неравенству:

$$\sum_{s=1}^{k=1} P(e, j_s) < R \leq \sum_{s=1}^k P(e, j_s),$$

то выполняется работа (e, j_k) , а остальные не участвуют в данной реализации графа. Разыгрывание исхода события $e\bar{v}/P$ отличается от рассмотренного тем, что в качестве вероятностей реализации работ на выходе данного события выбирается соответствующая строка матрицы $\{P_{e,j}^i\}$.

Для вершин типа $e\bar{v}$, $e\bar{v}/P$, когда каждое возможное направление развития выбирается независимо от других, моделирование случайных исходов событий осуществляется следующим образом. Пусть из вершины e исходит n работ $(e, j_1), \dots, (e, j_n)$, на каждой из которых задана вероятность ее реализации. Генерируется n распределенных равномерно на отрезке $(0, 1)$ случайных чисел R_1, R_2, \dots, R_n , которые сравниваются с вероятностями $P(e, j_1), \dots, P(e, j_n)$ соответственно. Выполнение условия $R_k \leq P(e, j_k)$ означает, что работа (e, j_k) выполняется, в противном случае эта работа не участвует в данной реализации графа. Аналогично разыгрывание исхода события $e\bar{v}/P$ отличается тем, что в качестве вероятностей реализации работ на выходе выбирается соответствующая строка матрицы $\{P_{e,j}^i\}$.

Проведение большого числа реализаций графа позволяет определить стохастические параметры процесса: такие, как математические ожидания и дисперсии длительности T и стоимости S , математические ожидания раннего времени наступления событий и резервов. Многократная имитация на ЭВМ стохастического альтернативного графа позволяет получить выборки значений случайных параметров T и S и по этим данным построить для них гистограммы и эмпирические функции распределения. Функция распределения случайной величины $\Psi(T)$ дает возможность не только обоснованно прогнозировать срок окончания всего комплекса операций по данному направлению, но и определять вероятность его завершения к заданному сроку. Гистограмма и выборочная функция распределения стоимости также несут ценную информацию, которая позволяет, в частности, оценить вероятность реализации стратегической альтернативы при заданных затратах.

Итак, стохастическая сетевая модель комплекса операций позволяет имитировать на ЭВМ процесс оценки и принятия решений в местах альтернативного разветвления процесса, определять вероятность выбора каждой стратегической альтернативы, а также время и затраты на ее реализацию.

Моделирование процессов реализации продуктовой стратегии на основе графов с возвратом

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, как показано в исследованиях авторов¹⁴, 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

¹⁴ Маркова В. Д., Мироносецкий Н. Б. Стратегия производства продукции. — Новосибирск: НГУ, 1989; Оптимизация планов производства/Лычагин М. В., Мироносецкий Н. Б., Маркова В. Д. и др. — Новосибирск: Наука, 1987, Модели управления НТП на предприятии/Кирина Л. В., Кузнецова С. А., Маркова В. Д. и др. — Новосибирск: Наука, 1988.

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 дополнительных усилий на этапах критического пути, например, при исследовании рынка или проведении пробных продаж»¹⁵.

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.

Одной из основных особенностей процесса создания новой продукции является сложная система согласования и координации от-

¹⁵ Маркетинг: Пер с англ./Под ред. Д. И. Костюхина — М. Прогресс, 1974. С. 114.

дельных этапов разработки. 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 воз-

врата 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.

Приведем краткое описание модели, основанной на стохастическом графе с возвратом. Стохастический ориентированный граф с возвратом будем обозначать через $G(I, U)$, где I — множество вершин, U — множество дуг графа G . Граф $G(I, U)$ имеет следующие свойства:

1. В графе $G(I, U)$ имеются одна начальная и одна конечная вершины.

2. Множество вершин I неоднородно и состоит из вершин $x \in X$, $y \in Y$, $XUY = I$. Здесь X — множество вершин, на входе и выходе которых реализуется логическая операция \wedge . В множество Y входят вершины b , из которых возможен возврат, и вершины e , с которых следует начать доработку соответствующего этапа $Y_1 = \{b\}$, $Y_2 = \{e\}$, $Y = Y_1 \cup Y_2$.

3. Множество дуг U графа $G(I, U)$ неоднородно и состоит из дуг типа $(i, j) \in U_{ij}$ детерминированного графа, построенного без учета ситуаций, порождающих возврат, и дуг возврата $(b, e) \in U_{be}$, $U = U_{ij} \cup U_{be}$.

4. Дуги возврата имеют в простейшем случае следующую структуру: $\{(b, e), P_{be}\}$, где величина P_{be} является вероятностью реализации дуги возврата (b, e) , $0 < P_{be} < 1$.

5. Каждой детерминированной дуге (i, j) соответствует вектор, характеризующий параметры работы — время ее выполнения, стоимость, ресурсы.

Стохастический граф $G(I, U)$ с возможным возвратом в отдельных фрагментах проекта на доработку строится в несколько этапов. Сначала строится сетевой график $G(I_a, U_a)$. При этом считается, что такой сетевой график соответствует детерминированной части разработки и отражает процесс создания изделия в идеальном случае.

На втором этапе выделяются события сетевого графика $G(I_a, U_a)$, после которых может возникнуть необходимость возврата на предыдущие этапы разработки. Далее, возможные исходы всех событий, порождающих возврат, отображаются дугами возврата. Из любого события может исходить несколько дуг возврата, если предвидится несколько причин возврата на доработку. Вероятности возврата этих дуг могут быть связаны между собой различными условиями, учитываемыми при моделировании событий возврата и исходящих из него дуг. Формально сетевой график $G(I_a, U_a)$ дополняется дугами возврата (b, e) и преобразуется в стохастический граф $G(I, U)$, при этом возможно изменение топологии исходного сетевого графика. Фрагмент графа с возвратом приведен на рис. 10.3.

После построения стохастического графа дается количественная оценка его параметров. Отличительной особенностью рассматриваемой модели является обязательное выполнение всех входящих в граф $G(I_a, U_a)$ работ, причем некоторые могут выполняться из-за возврата неоднократно. Для изменения продолжительности повторяемых работ вводится коэффициент α_{ij} , который определяется отношением продолжительности t_{ij}^* работы (i, j) при ее повторном выполнении к первоначальной продолжительности этой работы t_{ij} , то есть $\alpha_{ij} = t_{ij}^*/t_{ij}$. Как правило, $0 < \alpha_{ij} < 1$.

Дуга возврата описывается дополнительным параметром P_{be} — вероятностью возникновения данного вида возврата. Величина вероятности может существенно влиять на параметры графа.

Таким образом, стохастический характер и цикличность процесса выполнения комплекса работ по освоению новой продукции обуславливают адекватность его отображения с помощью имитационной модели, основанной на графе с возвратом. Для графа с возвратом

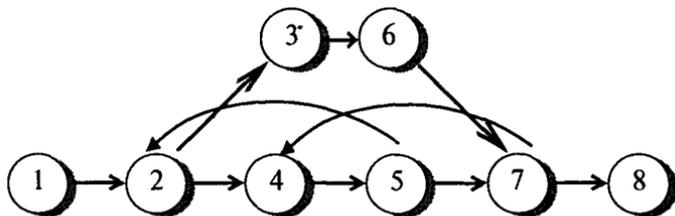


Рис. 10.3. Граф с возвратом

вводится ряд специфических временных параметров, часть из которых представляет собой развитие соответствующих характеристик сетевого планирования. *Раннее время наступления события I — это время, необходимое для попадания из начального события в событие i в последний раз при движении по наименее благоприятному пути с учетом наступления возврата. Раннее время наступления конечного события графа совпадает с критическим временем реализации всего проекта. Позднее время наступления события i — это время наступления события i в последний раз, превышение которого приведет к увеличению критического времени.*

Эти параметры не полностью описывают стохастический граф с возвратом, а характеризуют его однократную реализацию. Поэтому дополнительно вводятся статистические параметры графа, описывающие его в среднем, такие, как математическое ожидание и дисперсия времени реализации проекта, вероятность совершения события не позже заданного срока, гистограммы и выборочные функции распределения вероятностей времени совершения конечного и других наиболее важных событий, а также стоимость выполнения комплекса операций.

Алгоритм анализа графа с возвратом основан на использовании метода статистических испытаний и известного алгоритма Форда для сетевых графиков. Процедура Форда используется для расчета временных параметров отдельных фрагментов графа с учетом их топологии и задаваемых характеристик, а методами Монте-Карло имитируется реализация соответствующих дуг возврата. Таким образом, центральной процедурой алгоритма является моделирование событий контроля и согласования методом статистических испытаний. Исходы этих событий описываются вероятностями повторного исполнения определенных фрагментов проекта.

В результате расчетов модели на ЭВМ определяется ожидаемая (прогнозная) оценка длительности и стоимости разработки новой продукции. Для исследования возможностей сокращения длительности и стоимости процесса могут быть проведены вариантыные расчеты по модели, направленные на выявление резервов сокращения длительности работ и вероятности возврата и ранжирование по важности организационно-экономических мероприятий, направленных на интенсификацию инновационного процесса. Следует отметить *самостоятельную методическую важность* первого этапа — построения сетевой модели процесса разработки и реализации стратегических решений, так как в ходе выполнения данного этапа проводится структуризация работ и установление необходимых взаимосвязей между ними. Тем самым обеспечивается комплексное представление работ по реализации стратегических решений и необходимая интеграция деятельности подразделений, участвующих в его реализации. Важно только, чтобы в этой работе участвовали все подразделения, от которых зависит успех реализации анализируемого стратегическо-

го решения. В первую очередь это касается отдела маркетинга, который должен включиться в проект на начальной стадии.

В заключение отметим, что 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».

Вопросы и задания

1. В чем суть программно-целевого планирования?
2. Обсудите проблемы, связанные с построением «дерева целей» предприятия.
3. Как, по вашему мнению, можно увязать целевую программу и план предприятия?
4. Обсудите сильные и слабые стороны использования стохастических сетевых моделей в стратегическом менеджменте.

Рекомендуемая литература

1. *Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.* Системы и руководство. — М.: Прогресс, 1971.
2. Комплексная программа развития предприятий непрерывного производства/Коллектив авторов под рук. Н. Б. Мироносецкого и Б. В. Прилепского. — Новосибирск, 1993.
3. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.
4. *Мироносецкий Н. Б., Кирина Л. В., Кузнецова С. А., Маркова В. Д. и др.* Модели научно-технического прогресса на предприятии. — Новосибирск: Наука, 1988.
5. Управление научно-техническими программами/Под ред. Д. Н. Бобрышева. — М.: Экономика, 1986.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Таблица А-1
Анализ организации маркетинга на предприятии

<i>Возможные вопросы</i>	1	2	3	4	5
1. Знает ли фирма свои сегменты рынка и требования рынка к товарам?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
2. Знает ли фирма пожелания потребителей относительно ее товаров?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
3. Хорошо ли фирма представляет, какова структура затрат и прибыльность каждого товара?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
4. Качество вашего товара в сравнении с товарами конкурентов, которые продаются по такой же цене	Гораздо ниже	Ниже	Примерно одинаковое	Выше	Гораздо выше
5. Степень изменения товара за последние 5 лет, %	10	20	30	40	50

6 Уровень контроля за новыми товарами	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
7. Какова доля упаковки, не изменявшейся последние 5 лет?, %	80	50	40	30	20
8 Как давно используется торговая марка?	Совсем не используется	Только разрабатывается	Недавно зарегистрирована	Несколько лет	Давно
9 Каков уровень сервисного сопровождения продукции фирмы?	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
10 Влияли ли изменения цен на объем продаж?	Очень сильно	Существенно	Незначительно	Весьма незначительно	Нет
11. Затраты на товародвижение	Весьма значительные	Значительные	Средние	Небольшие	Отсутствуют
12 Выгоды от продажи товаров через торговую сеть	Отсутствуют	Весьма незначительные	Незначительные	Существенные	Весьма существенные
13 Какую долю в продажах занимают 8 наиболее важных потребителей?, %	80	60	50	40	30
14 Когда фирма в последний раз сообщала о своей деятельности в местной газете, журналах?	Вообще не сообщала	3 года назад	2 года назад	В прошлом году	Недавно

Финансовый анализ

<i>Возможные вопросы</i>	1	2	3
1 Каким образом на вашем предприятии осуществляется управление себестоимостью продукции?	Проводится только учет	Проводится нормирование и анализ отклонений	Осуществляется планирование
2 Известна ли структура себестоимости вашей продукции?	В целом	Отдельной партии	Каждой операции
3 Какова динамика накладных расходов (их доля в структуре затрат)?	Рост	Без изменений	Снижение
4 Какова динамика дебиторской задолженности (ее доля в оборотных средствах)?	Рост	Без изменений	Снижение
5. Какова динамика кредиторской задолженности (ее доля в оборотных средствах)?	Рост	Без изменений	Снижение
6. Какова величина просроченной кредиторской и дебиторской задолженности?	Нулевая	Менее 5%	Более 10%
7 Налагались ли на ваше предприятие штрафные санкции налоговой инспекции?	Нет	Однажды	Многократно
8. Есть ли у вашего предприятия безнадежные долги?	Нет	Меньше 5% от кредиторской задолженности	Больше 10% от кредиторской задолженности
9. Сколько показателей вы используете для финансового анализа?	1	3	10
10. Как меняется уровень запасов на вашем предприятии?	Растет	Снижается	Без изменений
11 Сколько методов вы используете для оценки эффективности инвестиций (приобретение оборудования, строительство и др.)?	0	1	3
12 Какова динамика денежных средств вашего предприятия (в составе оборотных средств)?	Снижение	Колебания	Без изменений

Анализ производственных проблем

<i>Возможные вопросы</i>	1	2	3	4	5
1. Какова доля прямых затрат в стоимости товара (материалы, труд, оборудование)?, %	0	10	40	70	90
2. Когда фирма в последний раз анализировала затраты сырья и материалов на производство товаров?	Вообще не анализирует	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	Постоянно анализирует
3. Когда последний раз оценивались достоинства и недостатки развития производственной кооперации?	Совсем не оценивается	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	Постоянно оценивается
4. Число фирм, поставляющих большую часть комплектующих изделий?	1	4	8	12	15
5. Какова степень использования производственных мощностей фирмы?, %	30	40	50	70	90
6. Какова доля оборудования фирмы, подлежащего замене на более эффективное?, %	50	30	20	10	5
7. Какая система контроля качества товаров (услуг) используется на предприятии?	Вообще отсутствует	Неформальная	Существуют элементы контроля	Выборочный контроль	Контроль по образцам
8. Насколько увеличилась производительность труда в прошлом году?, %	0	1	2	3	4
9. Когда фирма в последний раз приглашала специалистов со стороны для улучшения производственного процесса?	Вообще не приглашала	5 лет назад	3 года назад	В прошлом году	Постоянно приглашает
10. Какой объем готовой продукции хранится на фирме 6 месяцев?, %	25	20	15	10	5

Анализ системы управления персоналом

<i>Возможные вопросы</i>	1	2	3	4	5
1. Осведомлен ли персонал фирмы о ее планах?	Нет	Вероятно, нет	Мало	Хорошо	Прекрасно
2. Участвует ли персонал фирмы в получении части прибыли?	Нет	Очень мало	Мало	Частично	Более чем в 15% прибыли
3. Как фирма распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Не распределяет, не устанавливает	Плохо	Фрагментарно	Сравнительно хорошо	Хорошо
4. Как фирма определяет потребность в кадрах на перспективу?	Не определяет	Плохо	Фрагментарно	Частично	Хорошо
5. Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад?, %	80	60	40	30	20
6. Какова процедура приема на работу?	Простая	Несущественная	Приблизительная	Детализированная	Сверхдетализированная
7. Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?, %	95	75	50	40	30
8. Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	Значительно увеличился	Увеличился	Почти без изменений	Уменьшился	Значительно уменьшился
9. Как оценивается работа по регулированию оплаты труда на фирме?	Оценка отсутствует	Плохо	Сносно	Вполне удовлетворительно	Хорошо
10. Каков уровень понимания юридических обязательств фирмы?	Нулевой	Очень низкий	Довольно низкий	Высокий	Очень высокий

Анализ административной деятельности

<i>Возможные вопросы</i>	1	2	3	4	5
1 Можно ли получить необходимую информацию (доступность информации)?	Совершенно невозможно	Трудно	Относительно легко	Легко	Очень легко
2 Какой объем информации фирма в состоянии контролировать?	Очень малый	Малый	Средний	Большой	Очень большой
3. Какой объем данных, рассчитанных вручную, заносится ежедневно в гроссбухи?	600	400—599	200—399	100—199	Менее 100
4 Сколько писем и документов установленного образца готовится вручную каждый день?	40	30	20	10	Менее 10
5. Каково время прохождения заказа?	5 дней	4 дней	3 дня	2 дня	1 день
6. Входит ли фирма в различные торговые организации (биржи, торговые дома, союзы и ассоциации)? Если да, то как используются возможности этих ассоциаций?	Нет	Плохо используется	Незначительно используется	Хорошо используется	Очень хорошо используется

**ПРИМЕНЕНИЕ ПОРТФЕЛЬНЫХ МАТРИЦ
ПРИ АНАЛИЗЕ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ МИРОВЫХ
РЫНКОВ ЛЕСНЫХ ТОВАРОВ
ЗА 1991—1995 гг.²**

На рассматриваемых товарных рынках (табл. А-6) представлена продукция лесной, лесоперерабатывающей, целлюлозно-бумажной промышленности. Для всех 11 товаров характерен рост совокупного мирового экспорта на протяжении исследуемого периода с небольшим спадом в 1993 г. по 4 товарам (мебель, изделия из бумаги, целлюлоза, необработанная древесина). При этом рынки значительно дифференцированы по емкости (объему мирового экспорта в стоимостном выражении): на долю 2 первых из 11 товаров, представляющих продукцию наиболее высокой степени переработки, приходится 51% общей среднегодовой стоимости экспорта рассматриваемых товаров за 1991—1995 гг. На 2 последних рынка (топливная древесина; балансы, опилки) приходится менее 1%. В то же время по *средним темпам прироста* стоимости мирового экспорта дифференциация рынков гораздо ниже, и у 9 из 11 товаров средний темп прироста колеблется от 8 до 13%. Кроме того, наиболее емкие рынки в среднем росли относительно невысокими темпами.

Для оценки связи между наиболее динамично растущими и наиболее емкими мировыми рынками лесных товаров используется коэффициент корреляции рангов Спирмена. Рассчитанное значение коэффициента не-

¹ Приложение написано Б. А. Резниченко — магистром экономики Новосибирского государственного университета

² Анализ проводится на основе данных справочника: International Trade Statistic Yearbook, 1995, United Nations. — N. Y., 1996.

**Емкость мировых рынков лесных товаров
(объем мирового экспорта), млрд. долл. США**

№ группы	Товарные группы	1991	1992	1993	1994	1995	В среднем за 1991—1995	Средняя доля, %
1	Бумага и картон	50,8	51,5	47,2	55,2	75,7	57,4	31
2	Мебель и части мебели	29,9	33,1	32,9	38,2	44,9	37,2	20
3	Струганая древесина, шпалы	17,7	18,8	21,2	24,4	25,6	22,5	12
4	Изделия из бумаги	14,0	16,1	15,9	17,7	22,0	17,9	9
5	Целлюлоза	14,4	14,6	11,8	16,2	26,9	17,4	9
6	Фанера клееная, однослойная	9,3	10,5	12,5	13,3	14,6	12,7	7
7	Изделия из дерева	8,2	9,2	9,2	11,2	13,3	10,7	6
8	Необработанная древесина, брус	7,9	7,3	7,3	7,7	8,4	7,7	4
9	Производные целлюлозы	1,6	1,7	1,9	2,0	2,3	2,0	1,1
10	Балансы, опилки	1,3	1,2	1,3	1,5	2,1	1,5	0,8
11	Топливная древесина, древесный уголь	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1
	Всего	155,3	164,1	161,5	187,7	236,2	180,9	100,0

значительно (0,15). Таким образом, установлено, что связи между емкостью и темпом прироста данных рынков не существует. Затем проводится пространственный анализ показателей емкости рынка и темпа прироста рынка. В этом случае для оценки емкости рынка используется показатель средней за исследуемый период доли товара в общей стоимости мирового экспорта (рис. II). В данном случае анализ осложняется сильной дифференциацией, например по средним темпам прироста, между целлюлозой (21%), необработанной древесиной (2%) и оставшимися 9 наименованиями лесных товаров (8—13%). Так что более естественным представляется выделение трех групп товаров и переход к матрице «три на три», с включением дополнительно среднего уровня (рис. III).

Анализ матрицы сохраняет последовательность вышеизложенной схемы. При этом оценки, получаемые рынками, убывают в последовательности комбинаций уровней признаков от «высокого—высокого», «высокому—среднему», «среднему—среднему» и, далее, к «низкому—низкому». «Высокий», «низкий» и «средний» уровень определяются в каждом случае отдельно экспертным путем относительно имеющегося разброса значений и на основе близости к среднему показателю. Оценка емкости рынка каждого товара (доля в стоимости экспорта 11 лесных товаров) может быть:



Рис. II. Распределение рынков лесных товаров в пространстве показателей «емкость рынка/темпы прироста рынка»

Средняя ($9 \pm 4\%$)

Высокая ($9 + 4\%$) (фактически 20 и 31%)

Низкая ($9 - 4\%$) (фактически 4% и ниже)

Темпы прироста мирового экспорта лесных товаров (темпы прироста рынка лесных товаров) также могут быть:

Средний ($11 \pm 4\%$)

Высокий ($11 + 4\%$) (фактически 21%)

Низкий ($11 - 4\%$) (фактически 2%)

Темпы прироста рынка	Доля рынка		
	Низкая, менее 5%	Средняя, 5–13%	Высокая, более 13%
Высокий, более 15%		Целлюлоза	
Средний, 7–15%	Балансы Производные целлюлозы Топливная	Изделия из бумаги Фанера Струганая древесина Изделия из дерева	Бумага и картон Мебель и части мебели
Низкий, менее 7%	Необработанная древесина		

Рис. III. Матрица «темпы прироста рынка/емкость рынка»

На основе данной матрицы можно сформировать группы наиболее перспективных мировых рынков лесных товаров. В одну группу входят товары, расположенные в одной клетке матрицы (табл. А-7).

Отметим, что две группы рынков лесных товаров (I и II) получили симметричные баллы: «высокий—средний» и «средний—высокий». При этом рынки бумаги и картона, мебели помещены на первое место, а рынок целлюлозы — на второе место не столько из-за предпочтения критерия емкости рынка, сколько в силу учета дополнительной информации. Так, рост стоимостных объемов экспорта целлюлозы в 1994—1995 гг. в очень большой степени определялся скачком цен (в конце 1993 г. цена целлюлозы была 400 долл. за 1 т, за 18 месяцев она выросла в 2,5 раза³). При неустойчивом характере рынка возрастает риск международных операций, поэтому рейтинг целлюлозы был снижен.

Учитывая во многом субъективный (экспертный) принцип заполнения клеток матрицы и соответственно разбиения товаров на группы, дополнительно было проведено выделение сходных совокупностей лесных товаров с применением кластерного анализа. Расчет проводился с использованием статистического пакета *Microsoft Statistica 4.3*. При формировании пяти кластеров на основе минимизации евклидовых расстояний в пространстве двух признаков — средней доли товара в совокупной стоимости экспорта лесных товаров в 1991—1995 гг. и среднего темпа прироста мирового экспорта товара за эти годы были получены следующие результаты:

Таблица А-7

**Группы наиболее перспективных мировых рынков
лесных товаров в 1990-е годы**

Товарные группы	Средняя доля в совокупной стоимости экспорта, %	Средний темп прироста мирового экспорта, %
I Бумага и картон	31	12
Мебель и части мебели	20	11
II Целлюлоза	9	21
III Струганая древесина, шпалы	12	10
Фанера клееная, однослойная	9	12
Изделия из бумаги	7	12
Изделия из дерева	6	13
IV Производные целлюлозы	1,1	10
Балансы, опилки	0,8	13
Топливная древесина	0,1	8
V Необработанная древесина, брус	4	2

³ БИКИ, 1996, № 33

- I кластер — Бумага и картон, мебель и части мебели
- II кластер — Целлюлоза
- III кластер — Струганая древесина и шпалы, изделия из бумаги, фанера, изделия из дерева
- IV кластер — Необработанная древесина
- V кластер — Производные целлюлозы, балансы и опилки, топливная древесина

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенный подход к выделению групп товаров соответствует результатам кластерного анализа.

Дальнейший анализ направлен на выделение рынков лесных товаров, специализаций на которых оптимизирует конкурентное положение Российской Федерации в среднесрочном периоде. Под долей рынка относительно ведущего конкурента будем понимать отношение стоимости российского экспорта товара к стоимости экспорта лидирующей страны-экспортера по данным *International Trade Statistics Yearbook, 1995*. Под темпом прироста рынка товара будем понимать темп прироста мирового экспорта данного товара. Учитывая разброс значений темпов прироста и доли рынка, построим матрицу, аналогичную матрице Бостонской консультационной группы (рис. IV).

Однако размерность данной матрицы примем три на три, включив состояние «средний». Будем считать, что комбинации со «средними» значениями дают нам «нечеткие» рынки (в дополнение к «четким», классическим). В этом случае анализ матрицы сохранит последовательность вышеизложен-



Рис. IV. Распределение рынков лесных товаров в пространстве показателей «доля рынка относительно ведущего конкурента/темп прироста рынка»

ной схемы. При этом оценки, получаемые рынками, убывают в последовательности комбинаций уровней признаков от «высокого—высокого», «высокому—среднему», «среднему—среднему» и, далее, к «низкий—низкий». Как и ранее, «высокий», «низкий» и «средний» уровень будем определять экспертным путем относительно имеющегося разброса значений и на основе близости к среднему показателю. Доля рынка относительно ведущего конкурента может быть:

Средняя ($12 \pm 4\%$)

Высокая ($12 + 4\%$) (фактически 38% и выше)

Низкая ($12 - 4\%$) (фактически 6% и ниже)

Темп прироста мирового экспорта лесных товаров (температура прироста емкости рынков лесных товаров) также может быть:

Средний ($11 \pm 4\%$)

Высокий ($11 + 4\%$) (фактически 21%)

Низкий ($11 - 4\%$) (фактически 2%)

Анализ с помощью Бостонской матрицы показывает, что по конкурентному положению лесной и лесоперерабатывающей промышленности на мировых рынках Российская Федерация в 1990-х годах находится в положении «хорошего середняка»: не представлена в наиболее привлекательном секторе товаров-«звезд», но и не представлена товарами-«собаками». В то же время имеются полноценные товары—«дойные коровы» (рынки балансов и необработанной древесины).

Учитывая во многом субъективный (экспертный) принцип заполнения клеток матрицы и соответственно разбиения товаров на группы, дополнительно было проведено выделение сходных совокупностей лесных товаров с применением кластерного анализа. Расчет проводился с использованием статистического пакета *Microsoft Statistica 4.3*. При формиро-

Темп прироста рынка	Доля рынка относительно ведущего конкурента		
	Низкая, менее 8%	Средняя, 8–16%	Высокая, более 16%
Высокий, более 15%		Целлюлоза	
Средний, 7–15%	Бумага и картон Фанера Мебель Изделия из дерева Производные целлюлозы	Струганая древесина шпалы Топливная древесина	Балансы
Низкий, менее 7%			Необработанная древесина

Рис. V. Матрица «температура прироста рынка/доля рынка» относительно ведущего конкурента

вании пяти кластеров на основе минимизации евклидовых расстояний в пространстве двух признаков — средней доли экспорта относительно ведущей страны-конкурента в 1991—1995 гг. и среднего темпа прироста мирового экспорта товара за эти годы были получены следующие результаты:

- I кластер — Балансы, необработанная древесина
- II кластер — Целлюлоза
- III кластер — Струганая древесина и шпалы, топливная древесина
- IV кластер — Бумага и картон, фанера
- V кластер — Производные целлюлозы, мебель, изделия из дерева

Таким образом, можно сделать вывод, что проведенное выше выделение групп товаров не противоречит результатам кластерного анализа. Кроме того, при включении в кластерный анализ третьей оси координат (средней доли товара в совокупном российском экспорте в 1991—1995 гг.) были получены достаточно схожие кластеры:

- I кластер — Балансы
- II кластер — Необработанная древесина
- III кластер — Целлюлоза, струганая древесина и шпалы, бумага и картон
- IV кластер — Топливная древесина
- V кластер — Фанера, производные целлюлозы, мебель, изделия из дерева.

Отметим, что кластерный анализ подтверждает сходство товарных рынков, но не позволяет интерпретировать результаты в той же мере, что и Бостонская матрица.

Итак, рынки лесных товаров, специализация на которых оптимизирует конкурентное положение России в среднесрочном периоде, — это балансы, необработанная древесина, целлюлоза, струганая древесина (табл. А-8). Перспективные направления основных финансовых (инвестиционных) потоков — доходы от реализации балансов и необработанной древесины — используются для продвижения российской продукции на рынки целлюлозы, бумаги и картона, фанеры.

Рынки балансов, необработанной древесины, целлюлозы, струганой древесины, получившие высший рейтинг с точки зрения среднесрочного потенциала и конкурентного положения, отнесем к *стратегическим экспортным рынкам лесных отраслей Российской Федерации в среднесрочной перспективе.*

Таблица А-8

**Основные рынки Российской Федерации
с точки зрения конкурентного положения**

<i>Номер группы</i>	<i>Товарные группы</i>	<i>Доля относительно ведущего конкурента, %</i>	<i>Темп прироста рынка, %</i>	<i>Доля в российском совокупном экспорте, %</i>
1	Балансы	40	13	7
2	Необработанная древесина	38	2	31
3	Целлюлоза	8	21	15
4	Струганая древесина	10	10	26
5	Топливная древесина	15	8	0,1
6	Бумага и картон	6	12	13
7	Фанера клееная, однослойная	4	12	6
8	Мебель	1	11	2
9	Изделия из дерева	2	13	0,7
10	Производные целлюлозы	0,2	10	0,04

ТИПОВАЯ ФОРМА БИЗНЕС-ПЛАНА

Поскольку предприятиям приходится вести дела в самых разных отраслях промышленности и сферах деятельности, то соответственно и формы бизнес-плана будут различными в каждом конкретном случае. Данную форму следует использовать только как общее руководство по составлению плана, при этом обращая внимание на особые моменты, присущие каждой сфере деятельности.

Раздел 1. Краткий обзор или резюме проекта

Первый раздел представляет собой краткое (одну-три страницы) изложение плана с подчеркиванием его привлекательности для потенциальных инвесторов. Вы должны не просто перечислить вопросы, а подчеркнуть ключевые проблемы, показать исключительно высокую компетентность вашей фирмы, указать факторы, которые обеспечат вам успех на конкурентном рынке. Особое внимание в этом разделе должно быть обращено на следующие вопросы:

- ◆ Сколько вам потребуется денег?
- ◆ Как вы будете использовать полученные деньги?
- ◆ Где и как намерены продавать продукцию/услуги фирмы?
- ◆ Как вы собираетесь вернуть деньги инвесторам?

Основные пункты данного раздела следующие.

• Краткое описание вашего бизнеса и рынка, на который вы ориентируетесь. Потенциальные возможности развития бизнеса.

• Что делает ваш бизнес непохожим на бизнес ваших конкурентов? Ваши конкурентные преимущества. Обоснуйте, почему предприятие добьется успеха.

• Необходимый размер инвестиций, ожидаемые доходы, перспективы для инвестора.

- Если реализация проекта позволит решить социальные проблемы (использование труда инвалидов, молодежи, прокладка хорошей дороги и т. д.), то укажите их.

Важное замечание. Хотя данный раздел стоит в начале бизнес-плана, формировать его следует после завершения всей работы по составлению плана. В нем необходимо изложить план в предельно сокращенной, но вместе с тем не лишенной эмоциональности форме. Он должен вызывать интерес, придавать ощущение значимости проекта.

Раздел 2. Компания и отрасль, в которой она занята

Цель раздела — показать тенденции развития отрасли (развивающаяся, стабильная или стагнирующая) и место компании в ней. Вы должны показать свое понимание данной отрасли, влияние внешних факторов на ее развитие. Работа над этим разделом является первым шагом в попытке вашего бизнеса представить потенциальному инвестору существо вашего бизнеса. Поэтому постарайтесь коротко и ясно изложить суть дела.

- Основные направления и цели деятельности вашей компании. Потребности рынка, которые предполагается удовлетворить.

- Расположение компании. В каких географических пределах планируется развитие бизнеса (регион, страна, мировой рынок)?

- История, прошлые успехи компании. Важно отметить, на какой стадии развития находится компания.

- Характеристика отрасли, к которой относится ваш бизнес. Динамика продаж товара за последние годы по России, на мировом рынке. Прогнозы развития.

- Доля вашего предприятия в продукции отрасли.

- Что отличает ваше предприятие от других предприятий отрасли, его конкурентные преимущества (персонал, географическое положение, эффективная система сбыта, учет потребностей покупателей и т. д.).

- Какие законы, налоги и другие факторы внешней среды влияют на данную отрасль в целом и на вашу компанию в частности (например, государственное регулирование, специальные налоги и т. д.)?

Раздел 3. Продукция/услуги

Избегая специфических технических подробностей (при желании их можно вынести в приложение), опишите продукцию фирмы с позиций потребителей. Сделайте акцент на уникальных характеристиках продукции фирмы, позволяющих удовлетворять конкретные потребности рынка.

- Простое без технических подробностей описание продукции (фотографии, рисунки, рекламные проспекты можно привести в приложении).

- Сведения о патентах, торговый знак, авторские права и другие объекты интеллектуальной собственности.

- Текущее состояние (идея, опытное производство и т. д.).

- Что делает продукцию фирмы уникальной? В чем ее привлекательность? Отзывы экспертов или потребителей, которые уже знакомы с вашей продукцией, можно привести в приложении.

- Чем ваша продукция отличается от отечественных и импортных аналогов?

- Может ли товар экспортироваться? Требуется ли получение лицензии и установление квоты?

Важное замечание. Конечно, вы лучше всех знаете продукцию или услуги вашей фирмы. Постарайтесь в простой и ясной форме донести свои знания до инвесторов, описать характеристики и привлекательные особенности вашей продукции.

Раздел 4. Рынок и маркетинг

В этом разделе следует определить и оценить рыночные возможности вашего бизнеса. Оцените существующие и потенциальные потребности в продукции или услугах фирмы. Дайте точную и реалистичную оценку состояния конкуренции, сильных и слабых сторон вашего предприятия по сравнению с другими предприятиями. По возможности опирайтесь на исследования рынка; сами исследования, если они были проведены, вынесите в приложение. Характер используемого материала и методы его представления существенно зависят от специфики рынка, продукции и вашего предприятия.

- Потенциальные потребители вашей продукции. Кто они (фирмы, индивидуальные потребители)? Где территориально расположены? По возможности определите разные группы клиентов (сегменты рынка), численность будущих клиентов, мотивы их покупок и т. д.

- Особенности сегмента рынка, на который вы ориентируетесь (степень удовлетворения потребностей или степень насыщения рынка, демографические особенности, географические границы, тенденции развития).

- Размер (емкость) рынка и перспективы его развития. Доля вашего предприятия на рынке. Возможный объем продаж (желательно по годам).

- Характер спроса (постоянный, сезонный, циклический).

- Характеристика ваших конкурентов. Конкурентная стратегия фирмы (потеснить конкурентов, занять свою рыночную нишу).

- Оцените конкурентные преимущества фирмы, отметьте ее слабые стороны и пути упрочения ее позиций.

- Каких действий конкурентов следует опасаться? Укажите основные элементы стратегии противодействия.

- Трудности выхода на рынок (нехватка инвестиций, ограниченное время, технологические ограничения, инерция спроса, высокая себестоимость продукции, отсутствие сбытовой сети и т. д.).

Важное замечание. Данный раздел является одним из важнейших в бизнес-плане. Вы должны показать, что на рынке существует потребность в вашем продукте и вы знаете, как ее удовлетворить и получить при этом прибыль. Вы должны подать свой бизнес как товар, как привлекательную возможность для инвестиций.

Раздел 5. Стратегия маркетинга

В этом разделе вы должны описать основные составляющие маркетинга: ценообразование, сбыт, систему продвижения товара на рынок, а также определить стратегию рыночного роста. Особо обратите внимание на систему сбыта продукции, так как в современных условиях это главная проблема для любого производителя. Ваша цель — описать стратегию маркетинга, которая позволит фирме выйти на тот уровень продаж и прибыли, которые указаны в финансовом плане.

- Система ценообразования фирмы. Какой подход используется? Предлагаемая система скидок. Сравнение с уровнем текущих цен.
- Организация сбыта продукции. Внутренняя служба сбыта. Каналы сбыта. Оптовики и розничные торговые фирмы. Описание каналов сбыта с указанием фирм (штатных и внештатных сотрудников), привлекаемых к реализации продукции.
- Система продвижения товара на рынок. Примерный объем затрат. Организация рекламы. Стимулирующие мероприятия. Реклама.
- Стратегия роста. Выход в другие сегменты рынка, дифференциация продукции, диверсификация деятельности.

Раздел 6. Производственная деятельность

В этом разделе следует указать потребность в помещении, оборудовании и трудовых ресурсах, необходимых для достижения целей фирмы, описать систему материально-технического снабжения. Вы должны продемонстрировать высокую степень продуманности технологического процесса и механизмы контроля качества продукции.

- Расположение помещений. Это ваше помещение или вы его арендуете? Нужен ли ремонт и какова его предполагаемая стоимость?
- Схема производственного процесса.
- Состав необходимого оборудования, его поставщики, условия поставок, их стоимость.
- Сырье и материалы: поставщики (названия предприятий и условия поставок), ориентировочные цены, нормы запаса.
- Имеются ли альтернативные источники снабжения сырьем и материалами?
- Экологическая и техническая безопасность производства. Контроль качества.
- Требования в отношении трудовых ресурсов.
- Возможности снижения прямых и накладных расходов.
- Система обслуживания и сервиса (в случае производства технически сложной продукции).

Важное замечание. При составлении производственного плана не забудьте рассмотреть влияние изменения объема производства на производственные операции. Что окажется «узким местом» при расширении бизнеса и не потребует ли это дополнительного финансирования?

Раздел 7. Управление и права собственности

Данный раздел представляет особый интерес, так как средства обычно вкладываются в людей, а не в идеи. Покажите, что менеджеры и персонал на вашем предприятии отличаются компетентностью и могут успешно заниматься бизнесом. Надлежащим образом подчеркните их образованность и квалификацию, объясните, какой вклад они смогут внести в успех вашего бизнеса. Расскажите о том, кому принадлежит предприятие в настоящее время.

- Организационно-правовая форма бизнеса. По товариществам указываются условия их создания и условия партнерства, по акционерным обществам — основные пайщики и принадлежащие им доли, количество привилегированных и обыкновенных акций. Приведите данные о доле государственной собственности (если она есть) в уставном фонде.

- Для акционерных обществ указывается состав совета директоров, краткие биографические справки, телефоны, степень вовлеченности в деятельность предприятия.

- Для открытых акционерных обществ приводится информация о том, сколько акций уже выпущено, предполагается ли дополнительная эмиссия.

- Организационная структура управления предприятием, команда управляющих, распределение обязанностей между ними, формы и условия оплаты.

- Предполагаемые изменения в структуре управления в соответствии с требованиями проекта, в том числе планируемое пополнение команды менеджеров.

- Отношения с местной администрацией. Приведите аргументы, показывающие ее заинтересованность в проекте.

- Консультанты фирмы, аудиторы.

Важное замечание. Прежде всего составьте список людей, о которых вы хотите дать сведения (владельцы, менеджеры, активные инвесторы), а затем определите, как лучше подать о них информацию.

Раздел 8. Стратегия финансирования

Данный раздел содержит финансовые показатели, подкрепляющие всю информацию, содержащуюся в других разделах, т. е., по сути, приводится обоснование всего бизнес-плана. Этот раздел является ключевым с точки зрения эффективности проекта и сроков возврата заемных средств. Вы должны четко показать перспективы для инвестора и возможные «пути выхода», т. е. меры, позволяющие инвесторам вернуть свои деньги.

- Потребность в финансовых средствах. Укажите используемые предположения и методы расчета потребности.

- Возможные источники получения средств.

- Использование финансовых средств (капиталовложения, пополнение оборотных средств, выплата долга, приобретение других фирм).

- Долговременные финансовые стратегии (возможности изменения организационных форм бизнеса, изменение позиций учредителей, схемы погашения кредита).

- Финансовые данные на перспективу.
- Финансовые данные за прошлые периоды (при необходимости документы могут быть представлены в приложении).
- Данные об аудиторской фирме, с которой вы сотрудничаете.

Важные замечания:

1. Для составления финансового раздела обязательно нужны специальные знания. Если на предприятии или в команде нет сведущего в вопросах финансов человека, то следует обратиться к консультантам со стороны.

2. Нельзя ориентироваться только на заемные средства. Большинство инвесторов требует, чтобы часть капитала была образована за счет собственных средств предприятия. Укажите, каким капиталом вы располагаете.

Раздел 9. Риски и их учет

В бизнес-плане обязательно надо отметить наличие рисков, проблем и сложностей, но не акцентировать на них внимание. Вы должны своим планом продемонстрировать уверенность в успехе бизнеса, оптимизм, вместе с тем упомянув, что сложности есть и вы о них знаете.

- Откровенно и вместе с тем изящно надо проанализировать, при каких условиях вы можете «прогореть». Необходимо показать инвесторам, что риски оценены всесторонне и объективно.

- Укажите пути преодоления рисков.

Приложения

Приложения могут содержать информацию, полезную при анализе, но не включенную в основной текст бизнес-плана ввиду ее большого объема или излишней детализации. Кроме того, здесь может быть конфиденциальная информация, которую нецелесообразно показывать каждому потенциальному инвестору. Соответственно, приложения могут быть оформлены отдельно от бизнес-плана и предоставляться лицам, которые должны с ними ознакомиться по мере надобности.

В приложении могут быть следующие данные:

- сведения об управляющих;
- результаты исследования рынка;
- сведения профессионального характера;
- деловые рекомендации, публикации, имеющие отношение к делу;
- фотографии или рисунки продукции;
- патенты, технические спецификации;
- важнейшие юридические документы (аренда, товарные сделки, сырьевые контракты, соглашения о партнерстве, страховые контракты, трудовые соглашения с персоналом);

- схема организационной структуры, план земельного участка, размещение производственных площадей и другие документы, представляющие, на ваш взгляд, интерес.

Выводы

Бизнес-план должен представить ваш бизнес комплексно, во всех аспектах. Содержание каждого конкретного бизнес-плана должно быть уникальным: в нем необходимо отразить конкретные способы развития вашего предприятия. Но стандартная структура бизнес-плана, перечни разделов и вопросов полезны: они помогут вам проверить, что ничего не упущено, не забыто.

Использование надлежащим образом приложений и иллюстраций позволит вам сохранить удобные для восприятия размеры бизнес-плана и иметь наготове дополнительную информацию, которую могут потребовать потенциальные инвесторы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АУДИТ В КОРПОРАЦИИ

С ростом корпорации усложняется процесс принятия стратегических решений. Руководители нередко нуждаются в некотором специальном инструменте, помогающем собрать и классифицировать информацию для стратегического анализа и разработки альтернативных стратегий и программ. Консультационные фирмы и наука управления предлагают использовать стратегический аудит.

Стратегический аудит— это тип управленческого аудита, который рассматривает перспективы корпорации в целом и обеспечивает комплексную оценку корпоративной стратегической ситуации. Ниже в качестве примера приводится форма стратегического аудита в корпорации¹. Ее следует рассматривать как общее руководство, прототип, который может дополняться или изменяться в зависимости от конкретных условий.

I. Текущая ситуация

A. Функционирование.

Каковы показатели функционирования корпорации (доход от инвестиций, доля рынка, динамика прибыли, доход на акцию и т. д.)?

B. Стратегическая позиция.

1. Каковы текущие миссия, цели, стратегия и политика корпорации?
2. Являются ли они ясно сформулированными или подразумеваемыми?
3. Миссия. В каких сферах бизнеса действует корпорация и почему?
4. Цели. Каковы корпоративные, дивизиональные и функциональные цели? Совместимы ли они друг с другом, миссией, факторами внешней и внутренней среды?

¹ *Wheelen T., Hunger J. Strategic Management and Business Policy.* — N. Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

5. Стратегия. Какова стратегия корпорации? Совместима ли она с факторами внешней и внутренней среды?

II. Стратегическое управление

А. Совет директоров.

1. Кто входит в совет? Являются ли члены совета внутренними (по отношению к корпорации) или внешними?

2. Владеют ли они значительными пакетами акций?

3. Имеют ли акции широкое хождение?

4. Каков вклад членов совета директоров в корпорацию, оцениваемый исходя из их опыта, знаний, возможностей, влияния, связей?

5. Как давно они работают в совете директоров?

6. Какова степень их участия в стратегическом управлении? Сводится ли их роль к одобрению или неодобрению предложений высших управляющих или они выступают со своими собственными предложениями?

Б. Высшее руководство (правление).

1. Кто входит в высшее руководство?

2. Каковы главные характеристики высшего руководства, оцениваемого по уровню знаний, профессиональных навыков, степени влияния и особенностям стиля управления?

3. Является ли оно ответственным за результаты деятельности предприятия за последние годы?

4. Систематически ли осуществляется формулирование, контроль реализации и оценка стратегических решений?

5. Какова степень вовлечения членов правления в процесс стратегического менеджмента?

6. Насколько хорошо высшее руководство взаимодействует с менеджерами более низких уровней управления?

7. Насколько хорошо правление взаимодействует с советом директоров?

8. Достаточно ли высшие управляющие подготовлены к тому, чтобы справиться с будущими проблемами?

III. Внешняя среда: угрозы и возможности

А. Макроокружение.

1. Какие основные социокультурные, экономические, политико-правовые факторы внешней среды влияют в настоящее время как на предприятие, так и на рынок, на котором оно конкурирует? Каковы настоящие и будущие угрозы, возможности?

2. Какие из них являются наиболее важными в настоящее время (стратегические факторы)? Какие будут важны в будущем?

Б. Микроокружение.

1. Какие силы в микроокружении (угроза новых конкурентов, покупатели, угроза появления товаров-заменителей, поставщики, существующие конкуренты, влияние профсоюзов и правительства) в настоящее время влияют на уровень конкуренции в отрасли?

2. Какие заинтересованные группы в микроокружении (клиенты, конкуренты, поставщики, кредиторы, правительство, профсоюзы, торговые ассоциации, местные общества и акционеры) в настоящее время влияют на предприятие? Каковы настоящие и будущие угрозы, возможности?

3. Какие из этих факторов наиболее важны в настоящее время (т. е. являются стратегическими)? Какие будут важны в будущем?

IV. Внутренняя среда: сильные и слабые стороны

А. Структура предприятия.

1. Какова структура предприятия в настоящее время?

а) Является ли процесс принятия решений централизованным или децентрализованным?

б) Предприятие структурировано по функциональному, географическому, проектному принципу или по их комбинации?

2. Понятна ли структура работникам предприятия?

3. Соответствует ли сложившаяся структура корпоративным целям, стратегиям и программам?

4. Какова она в сравнении с аналогичными предприятиями?

Б. Корпоративная культура.

1. Существует ли сложившаяся или формирующаяся корпоративная культура, объединяющая разделяемые всеми сотрудниками фирмы ожидания и ценности?

2. Соответствует ли она текущим целям и программам предприятия?

3. Каков взгляд с позиции сложившейся культуры на проблемы, стоящие перед предприятием (производительность, результативность, адаптивность и др.)?

В. Ресурсы и сферы деятельности предприятия.

1. Маркетинг.

• Каковы текущие цели, стратегии и программы в области маркетинга? Они четко сформулированы или являются подразумеваемыми? Совместимы ли они с корпоративной стратегией и средой?

• Как предприятие функционирует с точки зрения обеспечения конкурентного положения на рынке и рыночного ассортимента (товар, цена, продвижение товара на рынок и т. д.)? Какое влияние они имели на прошлое и будут иметь на будущее функционирование предприятия? Поддерживают ли результаты анализа прошлые и ожидаемые стратегические решения?

• Как можно оценить результаты деятельности компании на рынке по сравнению с аналогичными предприятиями?

- Используют ли управляющие по маркетингу известные концепции и методы (жизненный цикл продукта, сегментация рынка, исследование рынка, методы портфельного анализа)?

- Какова роль управляющего по маркетингу в процессе стратегического управления?

2. Финансы.

- Каковы текущие цели, стратегии, политика и программы в области финансов? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды?

- Насколько хорошо функционирует предприятие с точки зрения финансового анализа? (Рассмотрите коэффициенты ликвидности, прибыльности, структуру капитала и т. д.) Какие тенденции обнаруживаются из этого анализа? Существенна ли разница между результатами расчетов в постоянных ценах базового периода и в ценах последующих периодов? Как эти тенденции влияли на прошлые результаты и, вероятнее всего, будут влиять на будущие? Поддерживают ли полученные результаты прошлые и ожидаемые стратегические решения?

- Каковы финансовые результаты деятельности фирмы в сравнении с аналогичными показателями других корпораций?

- Используют ли финансовые управляющие известные концепции и методы для совершенствования финансовой деятельности (финансовый леверидж, бюджетирование, кредитный и инвестиционный анализ)?

- Какова роль управляющего финансами в процессе стратегического управления?

3. Исследования и разработки (НИОКР).

- Каковы текущие цели, стратегии и программы в области НИОКР? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды? Какова роль технологии в результатах деятельности предприятия? Соответствует ли существующее сочетание фундаментальных, прикладных и опытно-конструкторских исследований корпоративной миссии и стратегии?

- Какую прибыль получает корпорация от инвестиций в НИОКР?

- Конкурентоспособна ли используемая технология?

- Сравните инвестиции в НИОКР компании с инвестициями в аналогичных корпорациях.

- Какова роль управляющего НИОКР в процессе стратегического управления?

4. Производство.

- Каковы текущие производственные цели, стратегии и программы корпорации? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам среды?

- Каков тип и масштаб производства? Для компаний, ориентированных на производство товаров, рассмотрите производственные сооружения, тип производства (дискретное или непрерывное), возраст производственного оборудования, степень автоматизации и роботизации, использование производственных мощностей, их производительность и т. д. Для компаний, ориентированных на оказание услуг, рассмотрите аналогичный круг вопросов, учитывающих специфику отрасли.

- Чувствительны ли производственные условия к природным катаклизмам, забастовкам, сокращению объема поставок, существенному изменению цен на сырье?

- Правильно ли сочетание машинного и ручного труда?

- Насколько хорошо функционирует предприятие по сравнению с конкурентами? Проанализируйте статьи затрат, управление запасами, процент использования производственных мощностей, производительность труда, процент своевременного выполнения заказов. Какие выявлены тенденции? Какое влияние имели они на прошлые результаты и как, вероятнее всего, будут влиять на будущее? Поддерживают ли данные анализа прошлые и ожидаемые стратегические решения?

- Используют ли управляющие производством известные методы и приемы для того, чтобы улучшить текущие показатели работы? Рассмотрите системы контроля затрат, качества, опытные кривые и др.

- Какова роль управляющего производством в процессе стратегического управления?

5. Управление персоналом.

- Каковы текущие цели, стратегии и программы предприятия в области управления персоналом? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды?

- Как функционирует персонал, оцениваемый исходя из степени соответствия работника исполняемой работе? Проанализируйте текучесть кадров, увольнения, забастовки, систему переподготовки, качество трудовой жизни работников. Какие тенденции обнаруживаются из этого анализа? Как эти тенденции влияли на прошлые результаты и, вероятнее всего, будут влиять на будущее? Подкрепляют ли полученные результаты прошлые и ожидаемые стратегические решения?

- Каковы результаты деятельности фирмы в области управления персоналом в сравнении с аналогичными показателями других корпораций?

- Используют ли управляющие персоналом известные концепции и методы для совершенствования деятельности корпорации (анализ труда, система вознаграждения, программы обучения, эстетика труда, отношения с профсоюзами).

- Какова роль управляющего персоналом в процессе стратегического управления?

6. Информационные системы (ИС).

• Каковы текущие цели, стратегии и программы в области информационных систем? Являются ли они четко выраженными или подразумеваемыми? Соответствуют ли они корпоративной стратегии и факторам внешней и внутренней среды?

• Насколько хорошо функционирует ИС корпорации с точки зрения обеспечения необходимыми данными, автоматизации рутинных операций, обеспечения информационной поддержки принятия стратегических решений. Какие тенденции обнаруживаются из этого анализа? Как эти тенденции влияли на прошлые результаты и, вероятнее всего, будут влиять на будущее? Поддерживают ли полученные результаты прошлые и ожидаемые стратегические решения?

• Как оцениваются качество функционирования и стадия развития ИС фирмы в сравнении с аналогичными корпорациями?

• Используют ли управляющие ИС известные концепции и методы для совершенствования деятельности корпорации в области информации? Умеют ли они создавать сложные базы данных, проводить системный анализ, реализовывать системы поддержки принятия управленческих решений в интерактивном режиме?

• Какова роль управляющего ИС в процессе стратегического управления?

V. Анализ стратегических факторов

А. Каковы внешние и внутренние факторы (SWOT), которые существенно влияют на настоящее и будущее предприятия?

1. Каковы стратегические факторы развития предприятия в историческом аспекте?

2. Каковы краткосрочные (на период до одного года) стратегические факторы?

3. Каковы среднесрочные (на период 1—3 года) стратегические факторы?

4. Каковы долгосрочные (на период 3—10 лет) стратегические факторы?

Б. Правильны ли текущая миссия и цели в свете ключевых стратегических факторов и проблем?

1. Должны ли быть изменены миссия и цели? Если да, то как?

2. Как это изменение повлияет на фирму?

VI. Стратегические альтернативы

А. Могут ли быть достигнуты цели предприятия на основе тщательной и последовательной реализации существующей стратегии?

Б. Каковы наиболее реальные стратегические альтернативы у данного предприятия? Каковы «за» и «против» каждой альтернативы? Могут ли быть построены согласованные сценарии развития?

1. В качестве корпоративных стратегий рассмотрите стабилизацию, рост, сокращение.

2. В качестве деловых стратегий рассмотрите лидерство в издержках и дифференциацию продукции.

3. Рассмотрите альтернативы функциональных стратегий, которые могут понадобиться для подкрепления важной корпоративной или деловой стратегической альтернативы.

VII. Рекомендации

А. Определите, какие из стратегических альтернатив вы рекомендуете для корпоративного, делового и функционального уровня предприятия. Рекомендуете ли вы различные деловые и функциональные стратегии для разных отделений компании?

Б. Обоснуйте свои рекомендации, их направленность на решение долгосрочных и краткосрочных проблем с учетом ключевых стратегических факторов.

В. Какие мероприятия необходимо провести для обеспечения успешной реализации стратегии?

VIII. Реализация

А. Какие программы необходимо доработать для того, чтобы выполнить рекомендуемую стратегию?

1. Кто должен разрабатывать программы?

2. Кто отвечает за их реализацию?

Б. Выполнимы ли эти программы с точки зрения финансов? Могут ли быть разработаны и согласованы формальные бюджеты? Соответствуют ли приоритеты и расписание программ индивидуальным планам?

В. Необходимо ли разрабатывать новые процедуры управления?

IX. Оценка и контроль

А. Может ли существующая информационная система обеспечить удовлетворительную обратную связь с деятельностью по реализации стратегии?

1. Могут ли результаты функционирования быть выявлены для каждого региона, отделения, проекта или функции?

2. Оперативна ли информация?

Б. Имеются ли адекватные меры контроля, обеспечивающие выполнение рекомендованного стратегического плана?

1. Используются ли принятые стандарты и методы?

2. Эффективна ли система вознаграждения?

Библиография

- Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Е & М, 1996.
- Академия рынка: Маркетинг/Дайан А., Букерель Ф. и др. — М.: Экономика, 1993.
- Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
- Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997.
- Аникеев С. Н.* Методика разработки плана маркетинга. — М.: Информ-Студио, 1996.
- Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
- Бизнес-диагностика промышленных предприятий/Соломенникова Е. А., Гренбэк Г. В., Маркова В. Д. и др. — Новосибирск: НГУ, 1996.
- Бородин В. А.* Стратегия управления инновационной фирмой. — Новосибирск: ЭКО, 1996.
- Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1988.
- Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
- Глин Дж., Маркова В., Перкинс Д.* Стратегия бизнеса. 2-е изд. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН—Canterbury Business School, 1996.
- Голубков Е. П.* Какое принять решение? — М., 1990.
- Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования. — М.: Финпресс, 1998.
- Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: Сувенир, 1993.
- Гончарук В. А.* Маркетинговое консультирование. — М.: Дело, 1998.
- Гусев Ю. В.* Стратегическое управление. — Новосибирск, 1995.
- Дихть Е., Хергшген Х.* Практический маркетинг. — М.: Экономика, 1995.
- Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 1998.

Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг. — М.: Международные отношения, 1991.

Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989.

Капиталистическое управление: уроки 1980-х/Грачев М. В., Соболевская А. А., Кузин Д. В., Стерлин А. В. — М.: Наука, 1991.

Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.

Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982.

Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997.

Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятия-ми. — М.: Экономика, 1989.

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990.

Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996.

Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятий. — М.: Внешторгиздат, 1989.

Маркова В. Д., Кравченко Н. А. Бизнес-планирование. 2-е изд. — Новосибирск: Экор, 1994.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

Основы внешнеэкономических знаний/Под ред. И. П. Фаминского. — М., 1990.

Основы предпринимательской деятельности/Под ред. В. М. Власовой. — М., 1994.

Пилдич Дж. Путь к покупателю. — М.: Прогресс, 1991.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.

Портер М. Международная конкуренция. — М.: Прогресс, 1993.

Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. — М.: Экономика, 1988.

Реструктурирование предприятий: рациональная система бизнес-единиц/Серия «Искусство управления приватизированным предприятием». Фирма Маккинси. — М.: Дело, 1996.

Семь нот менеджмента. — М., 1997.

Современный бизнес. — М.: Республика, 1995. Т. 1.

Современный маркетинг/Под ред. В. Е. Хруцкого. — М.: Финансы и статистика, 1991.

Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1997.

- Степанов М. В.* Стратегия хозяйственного поведения корпораций США. — М.: Наука, 1990.
- Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. — М.: Наука, 1990.
- Сэндидж Ч. Г., Фрайбургер В., Ротцолл К.* Реклама: теория и практика. — М.: Прогресс, 1989.
- Твисс Б.* Управление научно-техническими нововведениями. — М.: Экономика, 1989.
- Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы. — М.: Бином, 1998.
- Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
- Управленческое консультирование: теория и практика/Юксвяров Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. — М.: Экономика, 1988.
- Финансово-промышленные группы: проблемы становления, функционирования и моделирования/Титов В. В., Маркова В. Д. и др. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1997.
- Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987.
- Хайем А.* Маркетинг для «чайников». — Киев: Диалектика, 1989.
- Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство. — М., 1992. Выпуск 2.
- Шагиев Р. Р.* Интегрированные нефтяные компании. — М.: Наука, 1996.
- Шамхалов Ф. И.* Американский менеджмент: теория и практика. — М.: Наука, 1993.
- Экономическая стратегия фирмы/Под ред. А. П. Градова. — СПб., 1995.
- Японская экономика в преддверии XXI века. — М.: Наука, 1991.
- Aaker D.* Strategic Marketing Management. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1988.
- Foxall Gordon R.* Corporate Innovation: Marketing and Strategy. — L., 1984.
- Porter M. E.* Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. 3 ed. — N. Y.: The Free Press, 1986.
- Rob J. Thomas.* New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1993.
- Strategic Information Systems: A European Perspective. — N. Y.: John Wiley & Sons, 1994.
- Wheelen T., Hunger J.* Strategic Management and Business Policy. — N. Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	6
1.1. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях	6
1.2. Этапы развития корпоративного планирования	9
1.3. Сущность стратегического менеджмента	13
<i>Особенности стратегических решений</i>	14
Вопросы и задания	18
Рекомендуемая литература	19
Глава 2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	20
2.1. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия	20
2.2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная	25
2.3. Основные этапы стратегического менеджмента	29
2.4. Миссия и цели предприятия	31
Вопросы и задания	37
Рекомендуемая литература	38
Глава 3. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	39
3.1. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа	39
<i>Методы реагирования на изменения внешней среды</i>	45
<i>Основные типы внешнего окружения</i>	47
3.2. Анализ отрасли	47
<i>Основные показатели анализа отрасли</i>	48
3.3. Стратегические группы конкурентов	56
3.4. Анализ потребителей	59
Вопросы и задания	64
Рекомендуемая литература	65
Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	66
4.1. Цели, принципы и методы управленческого анализа	66
<i>Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения</i>	70
<i>Методы управленческого анализа</i>	71
4.2. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности. Конкурентные преимущества предприятия	74

4.3. Возможные подходы к определению структуры управленческого анализа: система <i>McKinsey</i> , «цепочка ценностей» Портера, подход Омаэ	83
4.4. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия	85
Вопросы и задания	88
Рекомендуемая литература	89
Глава 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ	90
5.1. Цели и основные этапы портфельного анализа	90
5.2. Матрица Бостонской консультационной группы	94
5.3. Матрицы <i>McKinsey</i> — <i>General Electric</i> и фирмы <i>Arthur D. Little</i>	100
5.3. Матрицы <i>McKinsey</i> — <i>General Electric</i> и фирмы <i>Arthur D. Little</i>	103
Матрица фирмы <i>Arthur D. Little (ADL/LC)</i>	107
5.4. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля	113
Трехмерная схема Абеля	116
5.5. Деловой комплексный анализ (проект PIMS)	120
Вопросы и задания	123
Рекомендуемая литература	124
Глава 6. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	125
6.1. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Основные направления достижения конкурентных преимуществ	125
6.2. Конкурентные преимущества на основе низких издержек	130
6.3. Дифференциация продукции	133
6.4. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма	139
Стратегия фокусирования	139
Стратегия первопроходца	141
Синергизм	144
6.5. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы	147
Вопросы и задания	151
Рекомендуемая литература	152
Глава 7. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ	153
7.1. Цели и мотивы диверсификации. Интеграция и диверсификация	153
Интеграция и диверсификация	156
7.2. Основные формы объединений	163
7.3. Управление диверсифицированными предприятиями	169
7.4. Выгоды и издержки диверсификации	173
Вопросы и задания	176
Рекомендуемая литература	177
Глава 8. СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ	178
8.1. Модель жизненного цикла отрасли. Стратегия инновационных предприятий	178

8.2. Стратегия предприятий зрелых отраслей	183
<i>Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях</i>	185
8.3. Отрасли, переживающие спад	186
<i>Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад</i>	186
8.4. Глобальная стратегия	189
Вопросы и задания	195
Рекомендуемая литература	196
Глава 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	197
9.1. Определение стратегических альтернатив. Возможные критерии выбора альтернативных решений	197
9.2. Условия реализации стратегии: структура и система управления	202
<i>Управленческая структура предприятия</i>	203
<i>Системы</i>	206
9.3. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия	209
<i>Персонал и его квалификация</i>	211
9.4. Планирование реализации стратегии	213
<i>Трудности реализации стратегии предприятия</i>	222
Вопросы и задания	223
Рекомендуемая литература	223
Глава 10. ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ	224
10.1. От программно-целевого планирования к стратегическому менеджменту	224
10.2. Этапы формирования стратегии предприятия	234
10.3. Проблемно-деловая игра «ПРОБА»	238
10.4. Сетевые модели в стратегическом менеджменте	241
<i>Альтернативные стохастические графы как аппарат формирования и оценки альтернативных стратегических решений</i>	241
<i>Моделирование процессов реализации продуктовой стратегии на основе графов с возвратом</i>	246
Вопросы и задания	253
Рекомендуемая литература	253
<i>Приложение 1. Формы управленческого анализа деятельности предприятия</i>	254
<i>Приложение 2. Применение портфельных матриц при анализе перспектив развития мировых рынков лесных товаров за 1991—1995 гг.</i>	260
<i>Приложение 3. Типовая форма бизнес-плана</i>	268
<i>Приложение 4. Стратегический аудит в корпорации</i>	275
<i>Библиография</i>	282

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Маркова Вера Дмитриевна — доктор экономических наук, заведующая сектором программ развития предприятий Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской Академии наук (ИЭиОПП СО РАН), руководитель отделения дополнительного профессионального образования экономического факультета Новосибирского государственного университета (НГУ), профессор НГУ. В 1997 г. защитила докторскую диссертацию по проблемам формирования системы маркетинга на российских предприятиях. Имеет более 80 научных публикаций. Автор книг: *Маркетинг услуг* (М.: Финансы и статистика, 1996); *Бизнес-планирование* (2-е изд. Новосибирск: Экор, 1994); *Финансово-промышленные группы* (в соавторстве) (Новосибирск, 1996); *Бизнес-диагностика промышленных предприятий* (в соавторстве) (Новосибирск, НГУ, 1994) и др. Занимается консалтинговой деятельностью в области маркетинга и стратегического менеджмента. Стажировалась в Великобритании и США.

Кузнецова Светлана Анатольевна — кандидат технических наук, старший научный сотрудник ИЭиОПП СО РАН, доцент экономического факультета НГУ. Специалист в области управления инновациями и стратегического менеджмента. Имеет более 50 научных публикаций. Автор трех монографий, в том числе учебных пособий по стратегическому менеджменту и управлению нововведениями.