

**С.А. Измалкова**  
**И.А. Тронина**  
**Г.И. Татенко**  
**О.В. Магомедалиева**  
**Н.С. Лаушкина**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ:  
СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ - УЧЕБНО-НАУЧНО-  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС»

С.А. Измалкова, И.А. Тронина, Г.И. Татенко,  
О.В. Магомедалиева, Н.С. Лаушкина

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ:  
СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Рекомендовано ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК»  
для использования в учебном процессе в качестве учебного пособия  
для высшего профессионального образования

Орел 2013

УДК 005.52(075)  
ББК 65.053я7  
С83

Рецензенты:

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Экономика и менеджмент»  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Государственный университет - учебно-научно-  
производственный комплекс»  
*И.В. Мусатова,*

доктор экономических наук, профессор кафедры  
«Прикладные экономические дисциплины»  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Орловский государственный университет»  
*П.Н. Машегов*

**С83      Стратегический анализ: современная концепция менеджмента: учебное пособие для высшего профессионального образования / С.А. Измалкова [и др.]. – Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», 2013. – 315 с.**

ISBN 978-5-93932-681-0

Учебное пособие посвящено проблемам стратегического анализа, актуальность которого определяется необходимостью сохранения конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе. Пособие является базовым для изучения дисциплины «Современный стратегический анализ».

Предназначено для магистров, обучающихся дисциплине «Общий и стратегический менеджмент».

УДК 005.52(075)  
ББК 65.053я7

ISBN 978-5-93932-681-0 © ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
РАЗДЕЛ I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	7
Глава 1. Современная концепция стратегического анализа .....	7
1.1. Место стратегического анализа в системе управления организацией .....	7
1.2. Эволюция методов стратегического анализа .....	9
1.3. Этапы и инструментарий стратегического анализа .....	12
Глава 2. Организационная среда и ее характеристика .....	26
2.1. Понятие организационной среды .....	26
2.2. Внутренняя среда организации: интегрированная модель.....	34
2.3. Макросреда организации и ее характеристика.....	42
2.4. Микросреда организации: характеристика отрасли .....	49
2.5. Методы анализа организационной среды.....	52
Глава 3. Анализ стратегических факторов среды предприятия .....	57
3.1. Методика SWOT-анализа .....	57
3.2. Методика STEP-анализа макросреды предприятия.....	63
3.3. Стратегический анализ отрасли .....	69
3.4. Характеристика модели «Пять сил» М. Портера.....	76
3.5. Основные элементы управленческого анализа .....	86
3.6. Модель «Цепочка ценности» М. Портера .....	91
Глава 4. Конкуренция и конкурентные преимущества как приоритетная цель стратегического маркетинга .....	98
4.1. Формы и теоретические модели конкуренции.....	98
4.2. Развитие конкуренции на российском рынке.....	105
4.3. Конкурентные преимущества: сущность, характеристики и классификация.....	113
4.4. Технологии формирования конкурентных преимуществ .....	122
4.5. Стратегические приоритеты в условиях усиления конкуренции .....	132
4.6. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях.....	140
Глава 5. Портфельный анализ.....	154
5.1. Назначение и сущность портфельного анализа .....	154
5.2. Бостонская матрица (BCG).....	159

5.3. Матрица GE/McKinsey.....	165
5.4. Матрица Shell/DPM.....	170
5.5. Матрица Hofer/Schendel.....	176
5.6. Матрица ADL/LC .....	181
5.7. Матрица Ансоффа.....	186
5.8. Деловой комплексный анализ (проект PIMS) .....	188
<b>РАЗДЕЛ II. БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ</b>	
<b>АНАЛИЗЕ .....</b>	<b>191</b>
Глава 6. Структурный анализ процессов.....	191
6.1. Определение основных бизнес-процессов .....	191
6.2. Создание карт процесса .....	201
6.3. Построение и использование схем информационных потоков.....	205
6.4. Методы совершенствования процесса.....	214
Глава 7. Методика функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов.....	218
7.1. Основные принципы построения функционально-стоимостной модели.....	218
7.2. Принципы организации функционально-стоимостного анализа .....	222
<b>РАЗДЕЛ III. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ</b>	
<b>И ВЫБОР СТРАТЕГИИ.....</b>	<b>228</b>
Глава 8. Определение стратегии.....	228
8.1. Понятие стратегии организации.....	228
8.2. Критерии выбора стратегических альтернатив.....	237
Глава 9. Типология стратегий с учетом различных факторов.....	239
9.1. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру.....	239
9.2. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.....	243
9.3. Стратегии с учетом состояния отрасли .....	250
9.4. Стратегии с учетом состояния организации.....	257
9.5. Антикризисные стратегии .....	262
9.6. Стратегии диверсифицированных компаний.....	264
<b>РАЗДЕЛ IV. ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА</b>	
<b>ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО</b>	
<b>АНАЛИЗА .....</b>	<b>272</b>
Глава 10. Системный подход к управлению инновационным потенциалом организации.....	272
10.1. Понятие и структура инновационного потенциала .....	272

10.2. Методика оценки инновационного потенциала предприятия .....	284
Глава 11. Оценка инновационного потенциала.....	300
11.1. Анализ внутренней среды организации.....	300
11.2. Оценка инновационной активности предприятия .....	306
11.3. Оценка внешней среды .....	308
Литература .....	312

## ВВЕДЕНИЕ

Современные теоретики и практики стратегического управления считают, что единой науки о стратегическом планировании и управлении бизнесом как таковой не существует. Есть отдельные подходы, методы и инструменты, с помощью которых лица, принимающие стратегические решения, выстраивают свое видение перспектив развития организации. Поэтому все более актуальным становится процесс интеграции различных управленческих теорий и концепций. Пример тому – дисциплина «Современный стратегический анализ».

Стратегический анализ представляет собой определенный образ мышления, позволяющий обеспечить динамичное развитие бизнеса, что предполагает выстраивание перспективных, а именно стратегических планов. В условиях локальной и глобальной жесткой конкурентной борьбы за деньги покупателя, за прочное место на рынке главным является повышение качества стратегического маркетинга как стратегического планирования на основе прогнозирования инфраструктуры рынка.

Стержнем всего стратегического процесса является стратегия. Ее правильный выбор и реализация характеризуют эффективность стратегического менеджмента, поскольку она и мобилизует использование научно-технического, производственного, финансового, социального и организационного потенциалов организации в определенных направлениях, обещающих достижение успеха.

Настоящее учебное пособие базируется на современных теориях стратегического планирования и управления, трудах российских и зарубежных авторов и включает вопросы, отражающие сущность и содержание стратегического анализа в деятельности организации и характеризующие его методические инструменты и модели.

Пособие предназначено для магистров направления «Общий и стратегический менеджмент», а также студентов, изучающих вопросы стратегического анализа.

# **РАЗДЕЛ I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

## **ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

### **1.1. Место стратегического анализа в системе управления организацией**

Система стратегического менеджмента имеет собственную структуру, которая представляет собой упорядоченный набор образующих ее элементов, связанных между собой как в прямом, так и в обратном порядке. Элементами системы являются: функции, методы, персонал, техника, информация и т.д. Основой – комплексный стратегический анализ, включающий различные аналитические действия, выполняемые менеджерами.

Стратегический анализ – это одна из функций стратегического менеджмента, включающая в себя всесторонний анализ факторов внешней и внутренней среды.

М. Седлак предлагает рассматривать стратегический менеджмент как систему трех взаимосвязанных и взаимодополняющих подсистем, выделенных в соответствии с тремя аспектами: функция (функциональная), процесс принятия решений (подсистема принятия решений), информация (информационная) (рис. 1).

Реализуя функцию стратегического анализа, менеджер, прежде чем решать, куда двигаться дальше, определяет, на какой стадии развития находится предприятие. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Комплексно проведенный стратегический анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, а также конкурентного окружения дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, формируя стратегический потенциал дальнейшего развития организации.

На стратегический выбор воздействуют самые разнообразные факторы: риск, учет опыта применения разных стратегий в прошлом, реакция на положения владельцев предприятия, учет фактора времени, мотивация служащих. Окончательная стратегическая альтернатива выбирается в результате коллективного обсуждения менеджеров.



*Рис. 1.* Место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента

Цель стратегического анализа состоит в том, чтобы разобраться в сути и причинах возникшей стратегической проблемы и наметить пути ее решения. Большинство аналитических методов – это схемы, которые позволяют идентифицировать, классифицировать и понимать принципиальные факторы, имеющие отношение к стратегическим задачам. Эти схемы неоценимы, поскольку позволяют разобраться со сложными стратегическими вопросами.

Когда человека подводят к вопросам, на которые он должен ответить, и предоставляют ему схему структурирования собранной информации, он оказываемся в более выгодном положении, чем менеджер, которому приходится полагаться исключительно на свой собственный опыт и интуицию.

Наконец, аналитические схемы и методы помогают развивать управленческую гибкость. Методы, используемые в ходе стратегического анализа, можно применять при решении различного рода управленческих проблем, то есть они универсальны. Следовательно, данные методы помогают повысить уверенность менеджера и эффективность его восприятия и реагирования на новые ситуации и новые обстоятельства.

Понятия, схемы и методы анализа стимулируют глубину понимания фундаментальных вопросов конкурентного преимущества, потребностей клиентов, организационных способностей и основ конкуренции и при этом не ограничивают их инноваций, гибкости и умения извлекать выгоду при любых обстоятельствах.

## **1.2. Эволюция методов стратегического анализа**

Появление методов стратегического анализа и их внедрение в практику работы фирм можно проследить, затронув историю развития корпоративного планирования. В эволюции корпоративного планирования выделяют следующие этапы: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.

Рассмотрим особенности каждого этапа.

*Этап бюджетирования* (1910 – 1950-е гг.) характеризуется началом формирования крупных корпораций. Специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители регулярно обсуждали и намечали планы раз-

вития своего бизнеса, однако формальное планирование 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, производству, капитальному строительству и т.д. 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. В этом случае организация рассматривается как закрытая система. При использовании только бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров является текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов создает угрозу долгосрочному развитию предприятий и организаций.

*Этап долгосрочного планирования* (1950 – 1970-е гг.) характеризуется высокими темпами роста товарных рынков и предсказуемостью тенденций развития национального хозяйства. Стержневая идея метода долгосрочного планирования – 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 тенденций развития фирмы. Экстраполяция – это процесс определения направления развития экономических показателей, на основе которых осуществляется прогноз для разработки и выполнения управленческих решений.

Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. А затем все планы объединялись в единый финансовый план предприятия. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы.

В системе долгосрочного планирования всегда предполагается, что будущее будет лучше прошлого. Метод долгосрочного планирования иначе называют методом планирования от достигнутого. Он широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой.

В конце 1960-х гг. экономическая обстановка во многих промышленно-развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами. При этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство многих фирм 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 развивающейся внешней среды и жесткой конкуренции. Все это привело к появлению *метода стратегического планирования* (1970 – 1990-е гг.). Цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Все исследования согласно стратегическому планированию делаются на основе развернутого ситуационного анализа, который состоит из анализа внутренних возможностей организации, анализа внешних конкурентных сил, поиска путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.

Со времени своего возникновения на сегодняшний день стратегическое планирование дополнено еще двумя методами: планированием способов управления и управлением в неоднородном потоке изменений. Вместе со стратегическим планированием они составляют методику систематической и всесторонней подготовки предприятия к встрече с грядущими возможностями и угрозами.

Этот всеобъемлющий подход был назван *стратегическим менеджментом*.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс:

- стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации;
- 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.

Родоначальником стратегического планирования и управления является Игорь Ансофф, американский математик и экономист. Он рекомендует рассматривать стратегическое управление как систему, состоящую из двух подсистем:

- анализа и выбора стратегической позиции;
- оперативного управления в реальном масштабе времени.

Условиями возникновения стратегического менеджмента являются:

- технологические прорывы, требующие прогнозирования новых производственно-технологических возможностей;
- насыщение рынка товаров и услуг, что привело к усилению конкуренции и усложнению запросов потребителей;
- начавшийся процесс глобализации рынков и возникновение транснациональных корпораций, способных воздействовать на рынок вплоть до его раздела.

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

### **1.3. Этапы и инструментарий стратегического анализа**

К этапам стратегического анализа относятся:

1. Разработка стратегического видения.
2. Формулирование миссии и целей организации.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды организации.
5. Совместный анализ деятельности организации.

Согласно П. Лоранжу, стратегическое видение – это одна из составляющих процесса стратегического анализа, которая относится к области стратегических решений.

Стратегическим видением необходимо обладать руководству предприятия, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив его развития. Хорошо обоснованное стратегическое видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства.

Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться.

Стратегическое видение предприятия всегда крайне индивидуально. Общие положения, применимые к любому предприятию или любой отрасли, не имеют управленческой ценности.

Стратегическое видение отделяет одно предприятие от другого и наделяет каждое из них собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития. В какой-то мере видение носит субъективный характер, так как принадлежит отдельному лицу.

Формирование видения – непосредственная обязанность Т-менеджеров (менеджеров высшего звена аппарата управления). Горизонт видения, т. е. период отдаленности во времени формируемого образа, должен быть различным и варьироваться от нескольких месяцев до нескольких лет. Горизонт видения определяется с двух сторон: с одной стороны – деятельностью предприятия, а с другой – возможностями руководителя.

Видение включает в себя представление:

- о политической, экономической, научно-технической ситуации внутри предприятия, а также за его пределами;
- желаемом и возможном состоянии предприятия в этой ситуации.

Существуют три аспекта в формировании хорошо проработанного стратегического видения:

- понимание, в каких сферах бизнеса работает предприятие;
- ясное, доходчивое и вдохновенное объяснение стратегического видения предприятия;
- своевременное решение, когда изменять стратегический курс предприятия.

Многофакторность параметров, определяющих положение организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации (стратегического видения). Различный жизненный опыт работников организаций приводит к разному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгого и болезненного в социальном плане согласования мнений. Поэтому эффективным

является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

Особое место отводится формулированию миссии предприятия. Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны вдохновлять служащих и служить серьезным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возложенных на них задач.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия, и отражать следующие аспекты:

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

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия предприятия имеет управленческую ценность:

- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы предприятия по дальнейшему процветанию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели предприятия и служит сотрудникам стимулом к эффективному выполнению работы;
- помогает менеджерам среднего звена формулировать задачи, цели и стремления отдела, а также сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всего предприятия;
- облегчает подготовку предприятия к будущему.

Задача менеджера при формулировании миссии предприятия состоит в том, чтобы выявить момент, когда появляющиеся возможности или угрозы в окружающей среде делают желательным пересмотр долгосрочного направления развития предприятия. Жизнь миссии всегда ограничена во времени; на повестку дня встают все новые и новые задачи и прежняя миссия уже не отвечает современным требованиям.

Для иллюстрации понятия миссии можно сравнить два подхода к бизнесу: что предпочтительнее 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, как: «Мы делаем женщин красивыми».

Корпоративная миссия играет внутреннюю и внешнюю коммуникационную роль на предприятии. Внутреннюю – для разъяснения целей и деятельности предприятия каждому ее члену. Внешнюю – для информирования акционеров, поставщиков, потребителей.

Установление целей является следующим этапом стратегического анализа предприятия.

До тех пор, пока долгосрочные планы развития предприятия и его миссия не привязаны к конкретным измеримым задачам, а менеджеры не демонстрируют прогресс в выполнении этих задач, формулировка миссии и направления развития фирмы являются лишь красивыми словами и нереализованными идеями.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Это подразумевает, что нужно избегать таких формулировок, как «максимальная прибыль», «снижение издержек», «повышение эффективности», «увеличение объема продаж», которые не определяют ни количественных, ни временных границ.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели.

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Производительность.* Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любого предприятия.

4. *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравниваются наличный и необходимый уровни, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. *Прибыльность.* Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты.* Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли

в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие российских предприятий.

7. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8. *Социальная ответственность.* В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно, с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о ненанесении 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. К ним относятся:

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 момент, когда должны быть достигнуты результаты. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более пяти лет), среднесрочные (плановый период от одного года до пяти лет), краткосрочные цели (обычно в пределах года). Долгосрочные цели имеют обычно весьма широкие рамки, но чем уже 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 поддерживаемыми, т. е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой. Неучет этого фактора ведет к возникновению конфликтов между подразделениями.

Цели, которые устанавливает для себя предприятие, уточняют и детализируют фирменное заявление о предназначении, дают ясное представление о направлении развития. Важная задача постановки целей – утверждение стандартов для оценки деятельности (рис. 2).

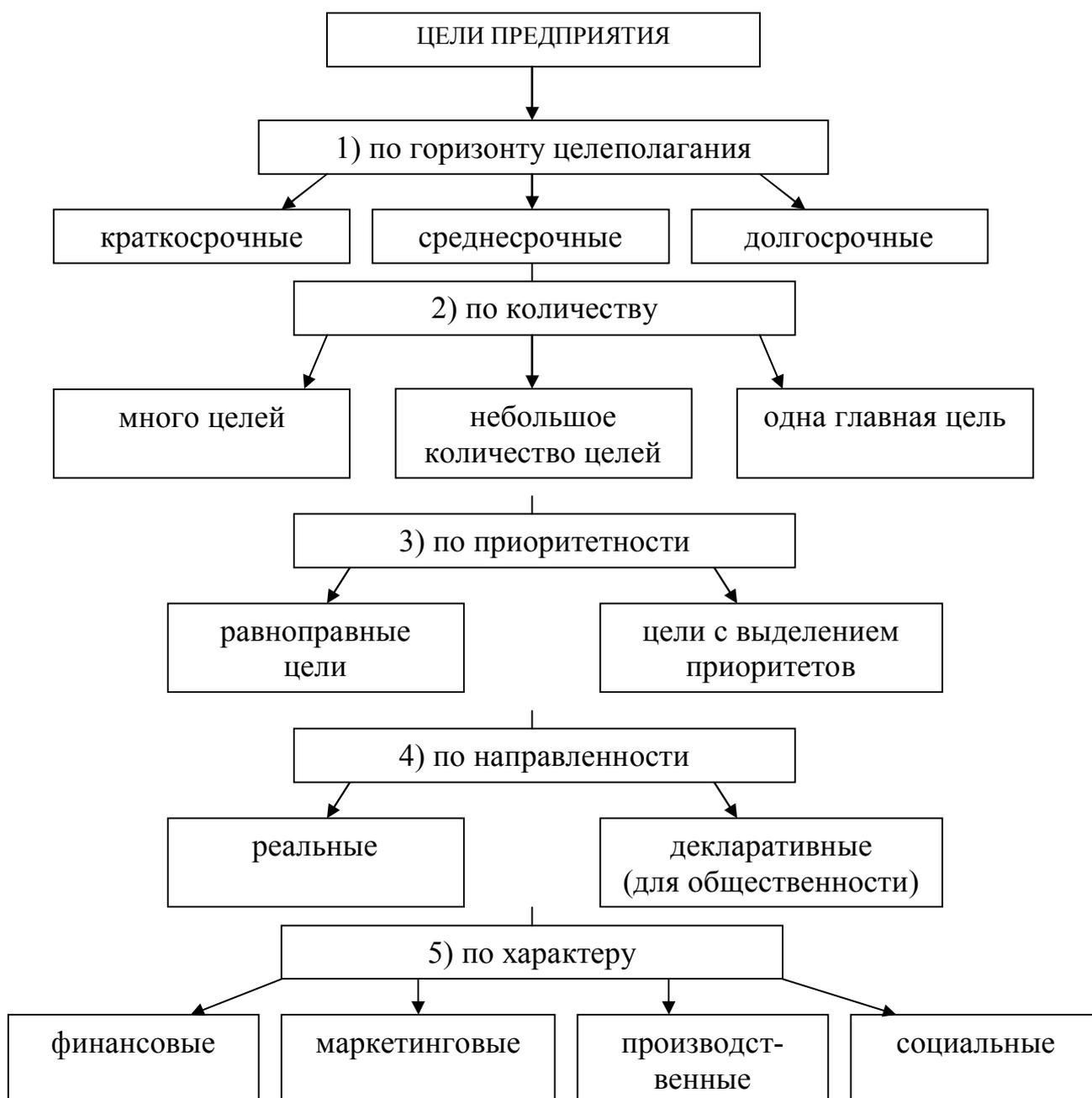


Рис. 2. Классификация целей по различным признакам

Важным этапом в стратегическом анализе предприятия является анализ разрывов между намеченными целями и реальными возможностями и определение путей их устранения. Иначе его называют *анализом пробелов*.

Основные шаги анализа пробелов:

- определение основного интереса предприятия с позиций достижения его долгосрочных целей, например, *увеличение доли рынка*;
- выяснение реальных возможностей предприятия в настоящее время, а также через три года и пять лет;
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия, скажем, *увеличение доли рынка каждый год на 1 %*;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением предприятия;
- разработка способов преодоления выявленных разрывов или уменьшение конкретных показателей.

Определение миссии и целей ведет далее к анализу среды предприятия.

Анализ внешней среды организации, выполненный относительно цели и круга продуктовых бизнес-процессов, позволяет оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы.

Результатом анализа внутренней среды организации является оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям. Таким образом проводится анализ фактического и нормативного потенциалов (или в сравнении с главным конкурентом, если посредством оценки своих конкурентных преимуществ). По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны – это возможные ключевые факторы успеха.

Последний этап анализа заключается в совместном исследовании потенциала и климата, или в оценке стратегической позиции предприятия в пространстве из двух координат: горизонтальной, по которой откладывается значение потенциала, и вертикальной, отражающей состояние климата (привлекательности условий внешней среды).

Произведение потенциала (*Пот*) и климата (*Кл*) дает основной результат аналитической стадии – значение стратегической позиции (*Поз*) предприятия:

$$Пот \times Кл = Поз. \quad (1)$$

Стратегическая позиция предприятия – всего лишь статическая «масса». Ее реальная сила возникает при определенном уровне стратегической активности руководства, специалистов и всего персонала. Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции (*Поз*) на стратегическую активность (*Акт*) даст некую стратегическую силу (или определит так называемый стратегический успех), которую часто называют конкурентным преимуществом (*Кпр*):

$$Поз \times Акт = Кпр. \quad (2)$$

У И. Ансоффа эта величина называется «конкурентным статусом фирмы» и вычисляется как произведение уровня стратегических капиталовложений, стратегического норматива (по существу, качества стратегии) и норматива возможностей (мобилизованного активностью руководства потенциала фирмы).

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения, инструментов анализа.

В табл. 1 приведена характеристика этапов стратегического анализа предприятия.

Таблица 1

*Характеристика этапов стратегического анализа предприятия*

		Этапы			
1	2				
Элементы	1. Разработка стратегического видения	2. Формулирование миссии и целей организации	3. Анализ внешней среды организации	4. Анализ внутренней среды организации	5. Совместный анализ деятельности организации
Задачи	Определение того, куда организация должна направлять свои усилия	Выявление момента, когда появляющиеся возможности или угрозы среды делают желательным пересмотр долгосрочного направления развития предприятия	Оценка стратегического климата (условий развития организации)	Оценка стратегического потенциала и уровня стратегической гибкости организации	Оценка стратегической позиции и уровня конкурентного преимущества организации

1	2				
Инструменты	- метод «рисования образов»; - матрица видения	- модель производственно-хозяйственной системы фирмы; - модель системы стратегического управления; - дерево целей	- жизненный цикл отрасли; - анализ «поля сил»; - STEEP-анализ; - оценка стратегических зон хозяйствования; - выявление влияния контактных аудиторий Ф. Котлера; - концепция движущих сил; - 5 конкурентных сил Портера; - выявление ключевых факторов успеха (КФУ); - сеть ценностей (Net Value); - бенчмаркинг; - EFE матрица	- жизненный цикл товара; - жизненный цикл технологии; - жизненный цикл организации; - SNW-анализ; - кривая обучения; - IFE-матрица; - схема «БФР» (бизнес-процессы продуктов); - функции по стадиям ЖЦ; - ресурсы для исполнения функций; - концепция СЗХ И СЕБ	- портфельные матрицы: - матрица Ансоффа «продукт-рынок»; - матрица BCG; - матрица GEMK; - матрица ADL; - матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG); - SWOT-анализ; - SPACE-анализ

Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения **матрицы видения** (табл. 2), где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации. На данном этапе особое искусство состоит в умелом трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее организации.

*Матрица видения*

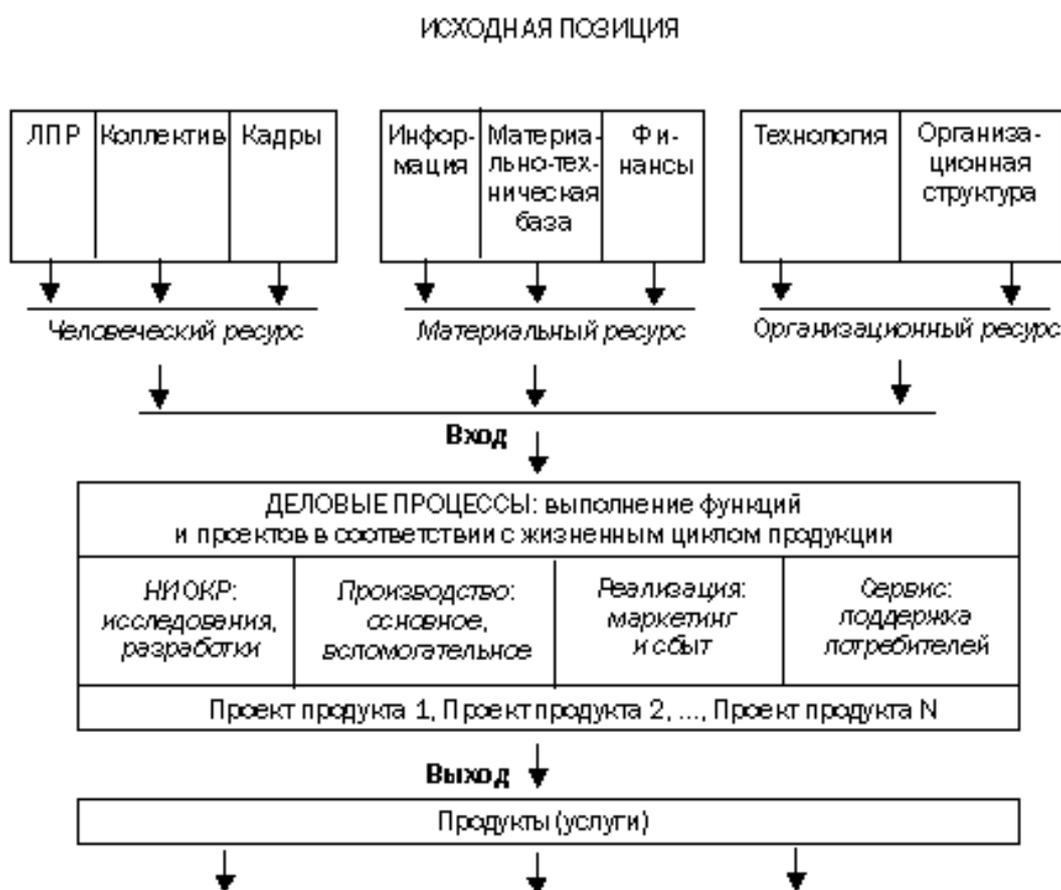
Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящее и будущее)	Примечание
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции. Типовые стратегии. Возможности и угрозы. Входящие ресурсы. Выпускаемая продукция		
	Изнутри	Сильные стороны. Проблемы организации. Ключевые компетенции. Управление персоналом. Ориентация организации		
Будущее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции. Типовые стратегии. Возможности и угрозы. Входящие ресурсы. Выпускаемая продукция		
	Изнутри	Сильные стороны. Проблемы организации. Ключевые компетенции. Управление персоналом. Ориентация организации		
Назначение	Мотивировать к достижению определенных результатов. Объединить деятельность многих в одном направлении. Помочь выработать критерии достижения целей. Создать эталоны ценностей			
Требования	Мысленное путешествие от известного к неизвестному. Взгляд на организацию со стороны заинтересованных лиц. Значительные качественные улучшения			

*Модель производственно-хозяйственной системы фирмы* используем в процессе формирования миссии и целей. Модель приведена на рис. 3.

Выделяют следующие страты, последовательно раскрывающие роль предприятия в обществе:

- *миссия-предназначение* – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия;

- **миссия-ориентация** – широкое развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что в самых общих чертах позволяет судить о поведении организации, отношении к потребителям и партнерам.



**Рис. 3.** Модель производственно-хозяйственной системы фирмы

Среди главных целей выбирают и идентифицируют предпочтительную. Проектирование цели обеспечивается формулировкой качественных и количественных показателей, срока достижения, ответственного исполнителя, ограничений по ресурсам.

Осуществление главной цели ложится на все структурные звенья и их руководителей. Для этого составляется так называемое «дерево цели». К главной цели ведут подцели:

- в разрезе бизнес-процессов портфеля продукции фирмы;
- по каждой функции – стадии жизненного цикла продукта (НИОКР, производство, реализация, обслуживание потребителей);
- в разрезе ресурсов (персонал, информация, материально-техническая база, финансы, технология, структура, управление).

Движение к главной цели начинается с последней подцели, причем каждый переход требует осуществления предыдущей.

«Анализ поля сил» – практический инструмент, используемый для понимания того, почему изменения в организации происходят или не происходят, а также для определения конкретных сил, воздействуя на которые можно ускорить или сделать возможным изменения в организации.

«Анализ поля сил» предлагает конкретные стратегии проведения изменений в организации.

Силы, способствующие изменению:

- желание руководителя проводить изменения в компании,
- назревание рыночной ситуации,
- прогресс технологии и т.д.

Силы, препятствующие изменению:

- узкособственнические интересы сотрудников;
- непонимание и недостаток доверия;
- различия в оценке ситуации и т.д.

Система находится в равновесии до тех пор, пока силы, способствующие изменению, и силы, препятствующие изменению, уравновешивают друг друга. Чтобы вывести систему из равновесия и провести изменения, необходимо либо усилить давление, либо ослабить сопротивление. Например, в период кризиса, недостатка времени, необходимости быстрых изменений бывает полезным усиление давления. Использование стратегии усиления давления на длительных промежутках времени приводит к «эффекту сжатой пружины»: чем больше давление руководителя, тем больше сопротивление персонала.

**«Пять конкурентных сил Портера».** Анализ проводится путем определения пяти конкурентных сил:

1. Угроза появления новых конкурентов (new entrants). Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры.

2. Угроза появления продуктов-заменителей (substitutes). Анализируется, насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить.

3. Рыночная власть покупателей (customers). Насколько прочно положение покупателей. Могут ли они совместно заказывать большие объемы.

4. Рыночная власть поставщиков (suppliers). Насколько сильно положение продавцов. Много ли существует потенциальных поставщиков или только несколько, т.е. монополия?

5. Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками (rivalry). Присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и размеру?

*The Value Net (Ценностная сеть)* – это схематическая карта, представляющая все предприятия-игроки на рынке и взаимозависимости между ними. Взаимодействия осуществляются по двум параметрам. По вертикали находятся клиенты и поставщики компании. По горизонтали – предприятия, с которыми компания взаимодействует, но не заключает сделки. Это заменители и комплементоры. Комплементорами являются те предприятия, у которых либо клиенты могут купить комплементарные продукты, либо им самим поставщики могут продать комплементарные ресурсы. Комплементарные блага (комплементы) – это несколько товаров (два и более), которые дополняют друг друга и потребляются одновременно. Примерами таких товаров могут служить: автомобиль и бензин; компьютер, монитор, клавиатура и мышка; подушка и одеяло.

**Бенчмаркинг** (англ. bench mark – начало отсчета) – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов. Метод основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности. Выделяют:

- **конкурентный бенчмаркинг** – сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов;

- **функциональный бенчмаркинг** – сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов;

- **общий бенчмаркинг** – анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях;

- **внутренний бенчмаркинг** – сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

***EFE-матрица*** – матрица оценки внешних факторов. Факторы оценки внешних условий можно сгруппировать в следующие три группы:

- социальные, культурные, демографические и экологические;
- экономические;
- политические, государственные, бизнес-тенденции и правовые.

***SNW-анализ*** – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации.

***Кривая обучения*** (рис. 4) – графическое представление изменения скорости обучения определённому знанию или виду деятельности. Как правило, способность сохранять в памяти новую информацию максимальна после первых попыток освоения определенной деятельности, затем скорость обучения постепенно снижается, что означает необходимость большего числа повторений для усвоения материала. Кривая обучения также иллюстрирует изначальную сложность изучения чего-либо, и то, насколько обширный материал предстоит освоить после начального ознакомления с темой.



Рис. 4. Кривая обучения

***IFE-матрицу*** используют в процессе оценки внутренних факторов организации. К факторам внутренних условий относят: позицию на рынке, качество продукции или услуг, финансовые ресурсы, долю рынка, стоимость активов, сырье, кадры, эффективность производства.

**Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)** – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования. **Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** представляет собой отдельный сегмент окружения, на который предприятие имеет (или хочет получить) выход.

После выбора СЗХ предприятие должно разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СЕБ. **Концепции СЗХ и СЕБ** – это необходимый инструмент, обеспечивающий предприятию ясное представление о том, каким может стать в будущем его окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений. В основе выделения СЕБ лежит концепция сегментации рынка. Фирма «General Electric» сформулировала ряд критериев выделения СЕБ:

1. Определенный круг клиентов и заказчиков.
2. Самостоятельное планирование и осуществление производственно-сбытовой деятельности, материально-технического снабжения.
3. Оценка деятельности на основе учета прибылей и убытков.

Надо отметить, что существует огромное количество различных методов, применяемых для анализа среды организации. Целесообразность их использования зависит от особенностей самого метода и специфики деятельности организации. Отдельные инструменты стратегического анализа более подробно рассмотрим в последующих главах.

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА И ЕЕ ХАРАКТЕРИСТИКА**

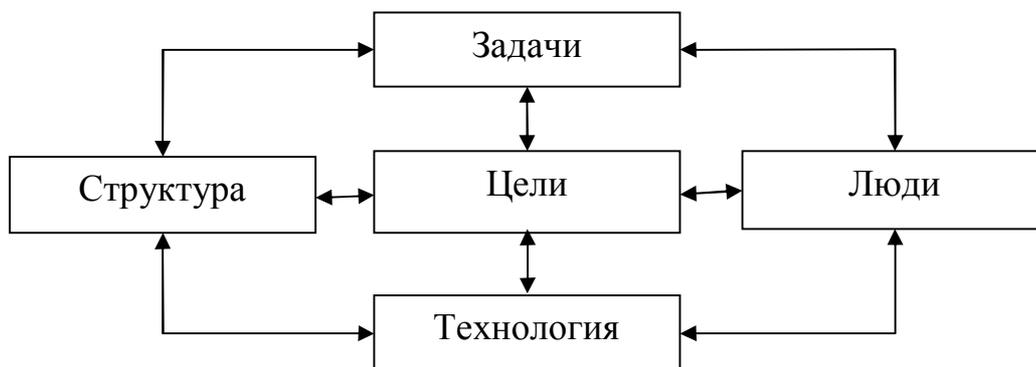
### **2.1. Понятие организационной среды**

Любая организация не работает сама по себе, т.е. не является изолированной от внешнего мира. Будучи системой, она находится в постоянной взаимосвязи и под влиянием других систем разного уровня. Поэтому каждое действие всех без исключения организаций возмож-

но только в том случае, если среда допускает его осуществление. Чем сложнее, масштабнее организация, тем больше внимания приходится уделять менеджерам анализу организационной среды и учету ее влияния на эффективность управления. Традиционно выделяют внешнюю и внутреннюю организационную среду.

**Внутренняя среда** организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, дающий возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Классическая схема внутренней среды организации (рис. 5) включает следующие переменные: цели, структура, задачи, технологии и люди. Причем все внутренние переменные находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Изменение одной из них может оказать влияние (положительное или отрицательное) на поведение другой или содержание всей внутренней среды организации.



**Рис. 5.** Внутренняя среда организации

**Цель** – это желаемый конкретный результат, на достижения которого направлены усилия организации. Это тот самый стержень, вокруг которого и формируется организация как единая система. В соответствии с выбранной целью разрабатываются стратегия, тактика, планы и прогнозы, оцениваются результаты.

**Задачи** служат для конкретизации целей. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки.

*Структура* – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура определяет принцип построения организации, ее «скелет», и позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

*Технология*, как переменная внутренней среды организации, имеет широкое значение. Это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

*Люди* – важнейший ресурс и основа любой организации. Главной характеристикой этого ресурса является квалификация. Прежде чем определить типы людей, необходимых для организации, определяются стержневые квалификации для процессов бизнеса и достижения поставленных целей. Именно своей квалификацией люди вносят неравнозначный и уникальный вклад в создание итогового продукта организации.

В свою очередь, процесс функционирования и развития организации во многом зависит от сил, внешних по отношению к организации. Поэтому для эффективного выполнения своих функций необходимо понимать действие этих внешних переменных и выявлять существенные факторы внешней среды, которые повлияют на организацию. Кроме того, следует разрабатывать подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Таким образом, *внешняя среда* является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность выживания.

Современные условия хозяйственной деятельности характеризуются сложностью, подвижностью и неопределенностью внешней среды, а также взаимосвязанностью ее факторов.

Под *сложностью* понимается число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать.

*Подвижность* среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения.

*Неопределенность* является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

*Взаимосвязанность факторов* внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Выделяют следующие основные *типы внешней среды*:

1. *Изменяющаяся среда*. 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, разнообразными культурами и вкусами потребителей.

4. *Технически сложная среда*. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое планирование и управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.

В практической деятельности используются различные *методы реагирования на изменения факторов внешней среды*. Наиболее распространенные среди них следующие:

- «*борьба с огнем*», или *реактивный стиль управления*. Этот подход предполагает принятие управленческих мер *после* свершения изменений. Данный метод широко используется 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* предприятием для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов.

Различной конкретной обстановке соответствуют разные уровни неопределенности, что может создавать дополнительные трудности для выявления и классификации сигналов, предшествующих кризису. Эти уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней среды возрастает с увеличением ее динамичности или же с усложнением условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая и сложная» имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации. В сложной внешней среде взаимодействует множество различных элементов, оказывающих влияние на организацию. Сложность может возникать из различий в этих элементах, с которыми сталкивается организация, а также быть результатом суммы знаний, необходимых, чтобы справиться с воздействием обстановки.

В «простых» организациях единственными действительно важными внешними элементами, определяющими перспективы кризисного развития, являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в макроэкономических показателях и культуре имеют незначительное воздействие.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная и нестабильная» имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать в среде, где изменения одного или многих факторов происходят либо медленно, либо очень быстро.

Американский исследователь Р. Дункан объединил оба измерения в матрице и сформировал систему оценки неопределенности внешней среды (рис. 6).

Неопределенность на матрице нарастает при движении от левого верхнего квадранта к правому нижнему. В итоге получаются четыре состояния внешней среды, которые могут возникнуть из сочетаний этих характеристик, и уровни неопределенности.

*Состояние «простая и стабильная среда».* В этом состоянии уровень неопределенности низкий и организация сталкивается с обста-

новкой, которую несложно проанализировать и в которой не происходит значительных изменений. Если внешняя обстановка организации простая и стабильная, то разумно проанализировать ее воздействия в прошлом, поскольку можно ожидать, что выявленные в результате закономерности будут иметь место и в будущем.

		СЛОЖНОСТЬ СРЕДЫ	
		Простая	Сложная
ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	Стабильная	<p>Простая + стабильная = низкая определенность</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Небольшое количество внешних факторов, факторы схожи.</li> <li>2. Факторы среды остаются теми же или изменяются медленно.</li> </ol> <p>Примеры: изготовители безалкогольных напитков, оптовая торговля пивом, производители контейнеров</p>	<p>Сложная + стабильная = неопределенность от низкой до средней</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большое количество внешних элементов, элементы несхожи.</li> <li>2. Факторы среды остаются теми же или изменяются медленно.</li> </ol> <p>Примеры: персональные компьютеры, модная одежда, производство аудио- и видеозаписей</p>
	Нестабильная	<p>Простая + нестабильная = неопределенность от низкой до средней</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Небольшое количество внешних факторов.</li> <li>2. Факторы среды часто и непредсказуемо меняются.</li> </ol> <p>Примеры: университеты, производители бытовой техники, химическое производство, страховые компании</p>	<p>Сложная + нестабильная = высокая неопределенность</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большое количество внешних элементов, элементы несхожи.</li> <li>2. Факторы среды часто и непредсказуемо меняются.</li> </ol> <p>Примеры: электронные фирмы, аэрокосмическая промышленность, фирмы связи, авиалинии</p>

**Рис. 6.** Матрица оценки неопределенности внешней среды

*Состояние «сложная и стабильная среда».* Такое состояние внешней среды характеризуется более высоким уровнем неопределенности, поэтому необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать их и оценить степень воздействия на устойчивость организации перед угрозой кризиса. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Сложная и стабильная среда имеет большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы. Это позволяет организациям, однажды проделав работу по анализу источников предкризисных сигналов, длительное время пользоваться ее результатами.

*Состояние «простая и нестабильная среда».* В этом случае уровень неопределенности еще более возрастает. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения трудно предсказать и они неожиданно реагируют на ее инициативы. Организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом, поэтому антикризисный мониторинг в них следует проводить постоянно.

*Состояние «сложная и нестабильная среда».* Здесь значение антикризисного мониторинга особенно велико. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится турбулентной.

Внешнюю среду принято рассматривать с позиции ее двухуровневости, как среду прямого и косвенного воздействия на организацию. Иначе внешнюю среду по уровням воздействия можно разделить на микросреду и макросреду, деловое окружение и макроокружение. В любом случае, внешняя среда по силе воздействия на конкретную организацию подразделяется на уровни. Исходя из этого подхода, можно рассмотреть пример четырехуровневой модели.

Согласно этому представлению, организация действует в пределах нескольких слоев или уровней внешней среды. В зависимости от поставленных целей анализа и масштабов его проведения каждая организация определяет для себя приоритетные уровни внешней среды, которые становятся объектом исследования (рис. 7).

*Внешняя среда на уровне задачи* охватывает потребителей, поставщиков и конкурентов, составляющих ближайшую среду организации. Многие из повседневных операций организации включают виды деятельности или принимаемые решения, связанные именно с этим уровнем. Именно на данном уровне организация может вести переговоры с потенциальными инвесторами по новому источнику капиталов, заключать соглашения о совместной разработке компонентов с поставщиками или модернизировать свое обслуживание для какой-то группы заказчиков. Среда этого уровня более или менее специфична и не обязательно такая же, как у ее соперников.

*Внешняя среда на уровне отрасли (или конкурентная среда)* находится за пределами внешней среды на уровне задачи. Факторы этой среды непосредственно влияют на большинство конкурентов (модель «пяти сил конкуренции» М. Портера). Однако никто из них не ощущает эти факторы с одинаковой интенсивностью. Например, угроза

выхода участников на новый рынок может быть основной заботой конкурентов в одном сегменте отрасли, но восприниматься гораздо слабее в других сегментах.



*Рис. 7.* Уровни внешней среды

*Общая среда*, или макросреда, – это самая широкая и самая сложная область, воздействующая на организацию. Это среда косвенного воздействия, факторы которой могут не оказывать прямого и непосредственного влияния на организацию, но, тем не менее, сказываются на ее деятельности. Зачастую руководство в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации.

В полном объеме оценить каждую грань макросреды практически невозможно. В реальной жизни опытные аналитики сужают область интереса для своей организации, рассматривая «значимую внешнюю среду». Поэтому *значимая внешняя среда* задает границы общей среды с точки зрения аналитических целей. В их основе лежат ключевые аспекты, существенно влияющие на конкретную организацию.

Например, компания, выпускающая потребительские товары, и компания, выпускающая промышленную продукцию, могут определять свои значимые внешние среды совершенно по-разному. Если для первой критически важны демографические параметры и стили жизни, то для второй эти же параметры менее значимы. Все определения значимой внешней среды связаны с выработкой вариантов решений для конкретной организации.

## **2.2. Внутренняя среда организации: интегрированная модель**

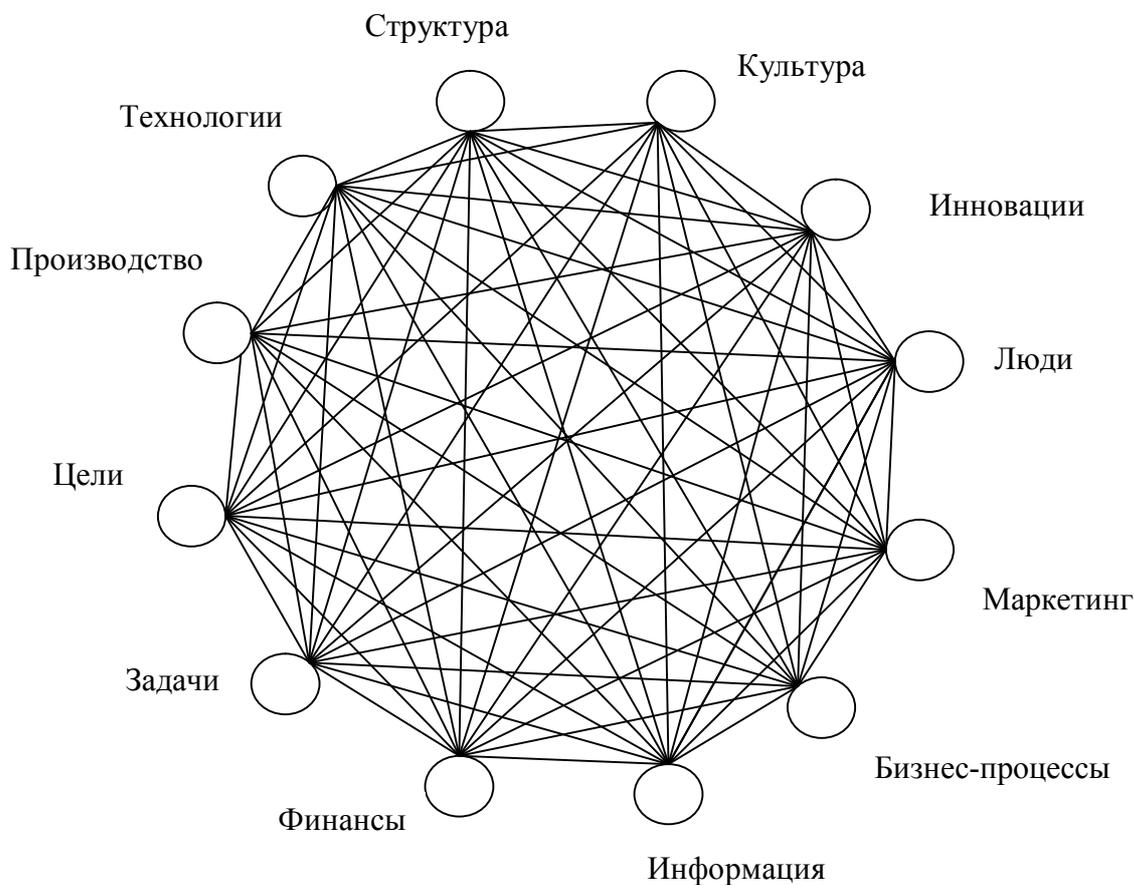
Внутренняя среда организации – это та часть организационной среды, которая находится в пределах организации и оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на ее функционирование.

Цель анализа внутренней среды – узнать, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями или избежать внешних угроз. Для этого проводится управленческое обследование – методическая оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Одной из наиболее популярных тенденций в области теории и практики управления является так называемая «ресурсная концепция», позволяющая комплексно оценивать процессы функционирования и развития организаций. Предприятие должно рассматриваться как «портфель организационных компетенций». В рамках данной концепции предметом внутреннего анализа в первую очередь являются стратегические компетенции предприятия, которые относятся ко всей совокупности продуктов и услуг организации и нуждаются в особом подходе с точки зрения управления. Поэтому одним из результатов диагностики должна стать идентификация организационных компетенций, которые и составляют потенциал предприятия.

Для разработки алгоритма проведения анализа внутренней среды необходимо представить ее параметры в интегрированном виде. Интегрированная модель организации предполагает включение сле-

дующих элементов: цель, задачи, структура, люди, финансы, маркетинг, производство, технологии, инновации, информация, бизнес-процессы, культура (рис. 8).



**Рис. 8.** Интегрированный взгляд на организацию

С данной позиции диагностика внутренней среды организации должна последовательно рассматривать основные сферы деятельности по всем перечисленным элементам.

**Цели и задачи.** Это эталонные точки показателей организации, которые должны быть измеримы, достижимы, уместны и коммуникативны. Установление целей – процесс детализации миссии и философии (назначения бизнеса) в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который организация считает важным для достижения успеха.

При анализе цели следует четко оценить ее основные параметры:

- содержание;
- размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;

- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.

Как правило, цель ставится не одна, а в группе со многими другими (система целей). Соответственно, возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).

Деятельность организации следует рассматривать с точки зрения иерархии задач. Она состоит из цепочки «конечная цель – средства ее достижения», в которую входит ряд конкретных сформулированных задач, каждая из которых служит средством достижения цели более высокого порядка.

**Финансы.** Любой внутренний анализ организации должен начинаться с оценки ее финансового положения в целом. Какой бы ни была организация, именно ее финансовое положение свидетельствует об успехах или неудачах. Поэтому на данном этапе анализа проводится оценка ликвидности, платежеспособности, структуры источников средств, оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов, прибыльности и рентабельности. Исследуются данные за несколько лет для выявления либо положительной, с устойчивым ростом показателей, тенденции, либо отрицательной – с понижением или резким колебанием показателей.

**Маркетинг.** Анализ маркетинга представляет собой всестороннее и последовательное исследование рынка, на котором работает организация; сил, влияющих на этот рынок; всех видов деятельности, которыми занимается организация; ее экономических показателей, а также состояния управления маркетингом. Общие области для анализа: доля рынка и конкурентоспособность, разнообразие и качество ассортимента изделий, рыночная демографическая статистика, рыночные исследования и разработки, продажное и послепродажное обслуживание клиентов, эффективный сбыт, реклама и продвижение товара, прибыли. Результатом проведения маркетингового аудита должно быть выявление возможностей и проблем в этой сфере, а также предложение рекомендаций, направленных на улучшение ситуации, и составление плана по дальнейшему улучшению экономических показателей.

**Производство.** Под термином «производство» понимается процесс изготовления продукта или предоставления услуги. В производственный срез входит исследование следующих процессов: изготов-

ление продукции, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка, осуществление исследований и разработок, технологии. При исследовании операций анализируются: возможность производить товары по более низкой цене, доступ к новым материалам, состояние оборудования, эффективность обслуживания, планирования и проектирования процесса производства, системы контроля качества, управления закупками и запасами, механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями, подверженность продукции сезонным колебаниям спроса.

Анализ производственного процесса с точки зрения исследования возможных слабых сторон целесообразно сосредоточить на следующих аспектах: удельная и общая эффективность предприятия и оборудования, структура производственных затрат, проблема загрузки производственных мощностей, местоположение предприятия, производительность и эффективность обслуживания, контроля качества, запасов, планирования производства, квалификация производственного персонала. Важно понимать, что устойчивое развитие может быть достигнуто за счет способности организации снизить себестоимость производства при сохранении заданного, сравнимого с конкурентами качества, а также умения реагировать на изменения в спросе.

**Технологии.** Технология – это вид активов, который добавляет стоимость и позволяет организациям повышать эффективность использования ресурсов для удовлетворения потребностей своих клиентов. При этом рассматривается цепочка ценностей, которая протягивается от факторов производства (рабочая сила, материалы или природные ресурсы и капитал) до конечного потребителя. Отдельные звенья этой цепочки охватывают многие виды деятельности, начиная с приобретения материалов и заканчивая всеми действиями, связанными с производством, распределением и маркетингом. Анализ каждого этапа цепочки ценностей позволяет выявить «узкие места», определить возможности по снижению издержек.

Дж. Линдсэй формулирует цели технологического анализа следующим образом:

- выявление и оценка технологических ресурсов и возможностей организации;
- оценка значимости рынка или потенциала стратегии организации;
- оценка конкурентной позиции с точки зрения используемых технологий;

- уяснение и выявление способов развития и использования организацией ее технологий для формирования и поддержания устойчивого конкурентного преимущества.

**Инновации.** Инновация – это предложение более удачного варианта какой-либо вещи или способа какого-либо действия, что повышает способность организации добиться поставленных целей. Инновация может происходить – и должна поощряться – на всех уровнях организации, начиная от высшего руководства и заканчивая руководителями нижнего звена и рядовыми исполнителями. Инновация может быть достаточно простой (например, какое-либо изменение в системе распределения) или чрезвычайно сложной (например, выход на совершенно новый для организации рынок). Инновация может представлять собой продукт, процесс, метод или систему, однако, в любом случае, это нечто большее, чем просто идея. Это идея, которую необходимо воплотить в действие.

Оценка сильных и слабых сторон должна дать ответы на вопросы:

1. Эффективно ли организация занимается внедрением инноваций? Для ответа на этот вопрос анализируются фазы инновации:

- зарождение (появление идеи);
- побуждение к действию (восприятие идеи);
- реализация (воплощение идеи в жизнь);
- контроль (выяснение, удалось ли достичь ожидаемых результатов).

2. Стимулируют или, напротив, тормозят внедрение инноваций методы работы, принятые в организации?

**Персонал.** Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как найм, обучение, продвижение кадров; оценку результатов труда и стимулирование; взаимодействие менеджеров и рабочих; отношения между работниками. Определяется тип сотрудников и что от них потребуется в будущем, компетентность и подготовка высшего руководства, порядок преемственности должностей, потери специалистов и причины этих потерь, изучаются возможности использования интеграционных структур.

Для оценки персонала организации выделяются следующие этапы:

- анализ количественных показателей;
- подробный анализ фактических показателей количества работающих;
- анализ возраста и стажа работы сотрудников;
- анализ текучести кадров;
- сверхурочные работы;

- анализ потерь рабочего времени;
- внештатные сотрудники;
- уровни материального вознаграждения;
- влияние внешнего окружения организации на ее кадровую политику;
- управление кадрами в сопоставлении с целями и стратегией организации;
- диагностика проблем в сфере управления кадрами.

**Структура.** Структура организации представляет собой состав и взаимосвязь всех подразделений организации. Она включает технологическую (подразделения основного производства), производственную (подразделения вспомогательного производства) и общехозяйственную структуры (непрофильные производства, подсобные хозяйства и объекты социальной сферы).

Структура организации определяет:

- как данная организация позиционирует себя по отношению к своим рынкам;
- как она координирует свою деятельность;
- где принимаются решения;
- как распределяются обязанности и ответственность;
- уровни подчиненности.

Анализ структуры организации предполагает анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами. Необходимо оценить адекватность структуры с точки зрения долгосрочных целей, ценностей и стратегий. В связи с этим в ходе анализа следует ответить на следующие вопросы:

- какие элементы структуры способствуют, препятствуют или нейтральны по отношению к потребностям бизнеса;
- каков вклад различных элементов штаб-квартиры организации в прирост доходов акционеров;
- дублируются ли функции различными подразделениями организации;
- как существующая структура сказывается на развитии эффекта синергии в организации;
- с какими проблемами, которые являются следствием определенной структуры, пришлось столкнуться на практике;
- не слишком ли много уровней управления в данной структуре;
- совместима ли данная структура с культурой, требуемой для организации.

**Информация.** Анализ организации должен включать изучение способностей получения ею необходимой внутренней и внешней информации, а также аналитических процедур по преобразованию данных в полезную информацию, способов распространения этой информации по соответствующим подразделениям и методов её использования в процессе принятия решений. Задача анализа информационной системы – обратить особое внимание на соответствие бизнес-стратегий организации процессам получения и обработки информации, а также на влияние информационной системы на процесс принятия решений.

Приступая к оценке управленческой информационной системы для выработки стратегических представлений, вначале полезно попытаться выявить потенциальные проблемы. Для этого необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- в какой мере управленческая система организации ориентирована на удовлетворение внутренних, а также внешних потребностей современной компании;
- насколько эффективны информационная система и система формирования отчетов организации;
- в какой мере система отчетности организации отвечает ее информационным потребностям;
- какой объем информации можно получать ежедневно;
- что делает организация для совершенствования управления.

По мере углубления анализа информационной системы можно проанализировать социальные структуры организации и выявить жизненно важные неформальные информационные потоки. Неформальные группировки, создающие неформальные информационные потоки, образуются при социальном взаимодействии людей разных подразделений организации. Это могут быть, например, те, кто регулярно встречается друг с другом в столовой, лифтах, коридорах, или пользуется какими-либо другими возможностями для запланированных и незапланированных контактов.

**Бизнес-процессы.** Среди способов нефункционального (т.е. не по функциональным подразделениям) анализа организации есть такой, как исследование ее бизнес-процессов. Он охватывает несколько подразделений организации (как в рамках выполнения какой-то определенной функции, так и нескольких функций). Исследуя бизнес-процессы, формируется представление об организации как о сово-

купности взаимосвязанных между собой подразделений. Для анализа бизнес-процессов можно использовать следующие модели: бенчмаркинг, реинжиниринг, цепочка формирования ценности.

Бенчмаркинг – это последовательный и непрерывный процесс измерения, а также сопоставления бизнес-процессов организации с лидерами для получения информации, которая поможет организации принять меры по улучшению показателей своей деятельности.

Этапы бенчмаркинга:

- определение области для бенчмаркинга;
- уяснение собственного бизнес-процесса;
- кабинетное исследование для выявления компаний-лидеров;
- заключение соглашения о бенчмаркинге;
- исследование бизнес-процесса партнера по бенчмаркингу;
- уяснение разницы;
- разработка способа взаимодействия интересующего процесса с другими процессами организации;
- усовершенствование опыта компании-эталона и его применение в организации.

Ренжиниринг бизнес-процессов направлен на выявление тех процессов в организации, которые рассматриваются как ключевые, и нацелен на то, чтобы начать все сначала, проведя декомпозицию того, что существует на данный момент, и переконструировать систему заново для получения более качественного результата – желательно с более низкими затратами. Идея заключается в том, чтобы сконструировать процесс заново, полностью отрешившись от происходящего в настоящее время.

Ключевые процессы – это процессы, влияющие на потребителей, поэтому какие именно процессы следует считать ключевыми, можно определить лишь в контексте соответствующего рынка, а также потребностей и ожиданий клиентов. Хорошей отправной точкой для их определения служит цепочка формирования ценности.

Цепочка ценностей определяет деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта. Цепочка начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта конечным потребителям. Анализ каждого этапа цепочки ценностей позволяет выявить «узкие места», определить возможности по снижению издержек.

**Культура.** Организационная культура пронизывает всю организацию и не имеет ярко выраженного проявления, поэтому ее трудно изучать. Она проявляется в нравах, обычаях, ценностных ориентациях, ожиданиях в организации. Это образ жизни, мышления, действий организации. Организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать персонал на общие цели и результаты. В состав организационной культуры входят:

- осознание каждым работником своего места в организации, группе, команде;
- технологии совместной деятельности персонала;
- ценности и нормы поведения;
- обычаи деловой практики деятельности;
- коммуникационная система и культура общения;
- критерии и правила полномочий и ответственности, статуса и власти;
- правила неформальных отношений;
- сложившиеся в организации привычки и традиции;
- взаимоотношения между людьми;
- деловой этикет;
- правила корпоративной культуры;
- трудовая и деловая этика.

Оценка организационной культуры – это интерпретация организационной культуры и ее элементов с позиций различных критериев (стратегии, процесса принятия решений, результатов, эффективности и т.д.).

Однако деятельность организации должна рассматриваться не просто как сумма отдельных ее видов, но и как система взаимосвязи всех ее элементов.

### **2.3. Макросреда организации и ее характеристика**

Подобно любому оцениванию бизнеса с точки зрения будущего, цель анализа макросреды состоит не в том, чтобы предсказать, что произойдет, поскольку это невозможно. Анализ макросреды может выполнить следующее:

- помочь понять как текущие, так и потенциальные изменения во внешней среде любой отрасли;

- предоставить важные исходные составляющие для стратегического менеджмента;
- способствовать развитию стратегического мышления.

Макросреду необходимо понимать и рассматривать как систему взаимодействующих сегментов, где каждый из них связан с другими, получает от них воздействие и, в свою очередь, сам влияет на них.

**Социальный** сегмент включает демографию, стили жизни и социальные ценности. Анализ этого сегмента учитывает изменения в структуре и мобильности населения, изменения стилей жизни и трансформацию социальных ценностей. Социальные условия определяются отношением людей к работе и качеству жизни через существующие в обществе обычаи и верования. Изменения в социальной среде непосредственно влияют на общий потенциал рынка в отношении большого числа продуктов, особенно потребительского назначения.

**Экономическая** среда – это обобщенный набор экономических условий, в которых действуют все отрасли; агрегирование всех рынков, где товары и услуги предоставляются за плату. Экономические условия характеризуются темпами экономического роста, величиной валового национального продукта, уровнем и темпом инфляции, уровнем безработицы, процентной ставкой, производительностью труда, курсом национальной валюты, нормами налогообложения, платежным балансом, нормой накопления, развитостью рыночной инфраструктуры, структурой населения, уровнем образованности рабочей силы. Экономическая активность отражается в уровнях и типах промышленного выпуска, потребления, дохода и сбережений, инвестиций и производительности. Изменения в общем уровне экономической активности непосредственно влияют на показатели спроса и предложения почти во всех отраслях.

**Политический** сегмент включает избирательные процессы, а также административные, регулирующие и правовые институты, принимающие и реализующие законы, нормативные акты и правила в обществе. Это, возможно, самый турбулентный сегмент макросреды. Политические условия и правовое регулирование также определяют нормы и рамки отношений, соглашения по тарифам и торговле с другими странами и в целом – политическую идеологию.

**Технологический** сегмент относится к уровню и направленности технологического прогресса или совершенствования, происходящего в обществе, в том числе к появлению новых видов продукции, про-

цессов или материалов; к общему уровню научной деятельности и достижениям в фундаментальной науке. Технологические условия формируют возможности развития науки и техники, направления развития производства новой продукции, усовершенствования производимой продукции, модернизацию технологии изготовления и сбыта продукции и т.д.

**Экологический** сегмент охватывает физические и естественные ресурсы, находящиеся в пределах региона: землю, море, воздух, воду, флору и фауну. Многие компании должны инвестировать миллионы долларов, чтобы не допустить загрязнения или ухудшения физической среды (например, устанавливать технологическое оборудование для снижения степени загрязнения воздуха или вообще предотвращения такого загрязнения) либо устранить последствия от предыдущего невнимания к окружающей среде (например, когда химические компании создают горы токсических отходов или производственные компании сбрасывают отходы своего производства в реки и тем самым загрязняют местные воды).

**Институциональный** сегмент связан как с физической, так и с интеллектуальной инфраструктурой, а также с институтами, входящими в них. Физическая инфраструктура включает транспортные элементы (дороги, железнодорожные пути и водные системы) и коммуникации (почта, телефон и другие системы связи). Интеллектуальная инфраструктура охватывает научные учреждения, университеты и другие организации такого рода.

Анализ макросреды состоит из следующих четырех этапов: сканирование, мониторинг, проектирование, оценивание.

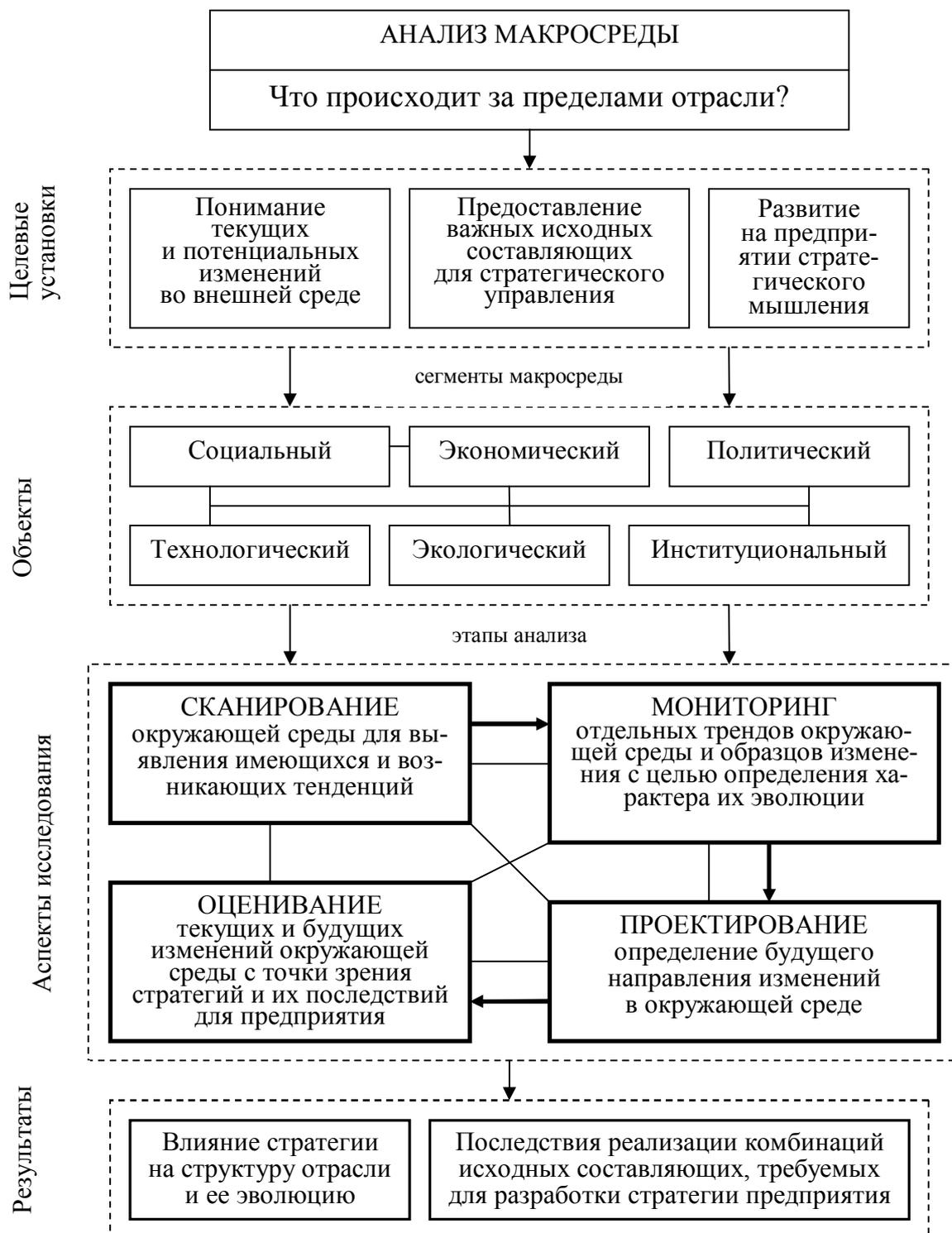
Общая схема данного анализа приведена на рис. 9.

**1. Сканирование** – это выявление индикаторов или сигналов текущих и потенциальных изменений или новых проблем в социальных, экономических, политических, технологических, экологических и институциональных сферах.

Сканирование информирует предприятие о будущих конфликтах или возможностях. В результате, у предприятия появляется время, чтобы заранее рассмотреть альтернативные варианты действий и адаптироваться к ним.

Сканирование предоставляет первые индикаторы потенциальных технологических изменений, которые затем используются в процессах мониторинга и прогнозирования. Когда имеется информация о потенциальных изменениях, можно проводить мониторинг их развития, прогнозировать эволюцию и изучать последствия.

**2. Мониторинг** – это отслеживание конкретного изменения макросреды во времени, наблюдение за эволюцией трендов, последовательностью событий или динамикой видов деятельности. Предназначение мониторинга заключается в том, чтобы получить достаточно данных, позволяющих выявить появление типовых видов поведения.



**Рис. 9.** Схема анализа макросреды организации

В ходе мониторинга необходимо уточнить отношение предприятия, формируемое на основе интуитивных суждений, по поводу слабых сигналов, наблюдаемых во время сканирования. Такие суждения, как позитивного, так и отрицательного характера, необходимо отслеживать, чтобы получить им подтверждение, наращивать, модифицировать, обосновывать или отклонять.

На этапе мониторинга поиск данных становится более сфокусированным и ведется более систематизировано, чем в ходе сканирования. По мере того как мониторинг продолжается, тренды аккумулируются в виде образцов. Картина динамики изменения, которая вначале, при возникновении в ходе сканирования, может быть расплывчатой и неопределенной, во время мониторинга начинает пониматься более глубоко и всесторонне.

Направляющие вопросы для сканирования и мониторинга:

1. Какие сегменты макросреды особо значимы?

- какие сегменты наиболее важны;
- какие области внутри каждого сегмента наиболее важны.

2. Каковы текущие и возникающие тренды?

- что представляет из себя каждый тренд;
- каковы возникающие тренды.

3. Каковы текущие и появляющиеся образцы?

- каковы конкретные образцы;
- что тренды вносят в каждый образец;
- какие образцы, скорее всего, появятся в ближайшем будущем.

4. Каковы индикаторы указанных трендов и образцов?

- какой индикатор относится к каждому тренду;
- свидетельствует ли о каком-то конкретном тренде больше одного индикатора.

5. Какова эволюция указанных трендов и образцов в историческом плане?

- как часто каждый индикатор изменяется во времени;
- каков временной период.

6. Какова степень изменения рассмотренных образцов?

- являются ли эти изменения небольшими или крупными;
- насколько отличаются ожидаемые изменения от текущего состояния или прошлых результатов.

**3. Проектирование** – это определение возможного развития событий в будущем и нахождение способа лучшего реагирования. Цель проектирования – разработка вполне достижимых параметров мас-

штаба, направления, скорости и интенсивности изменений, происходящих в макросреде. *Масштаб* показывает сущность явлений, учитываемых в ходе проектирования; *направление* – вектор конкретного тренда или образца; *скорость* описывает, насколько быстро или медленно тренд или образец, который надо спрогнозировать, изменяется; *степень проявления (интенсивность)* иллюстрирует силу факторов, вызывающих появление тренда или создание образца.

Можно выделить два разных типа проектирования. Первый основан на простых показателях проектирования, в основе которых лежат очевидные тренды (они отражают данные за какой-то временной период), которые, как можно ожидать (с определенной вероятностью совершения ошибки), в целом сохраняются в течение какого-то времени. Второй тип проектирования строится на основе разработки альтернативных вариантов развития будущего. В их основе нестандартное интерпретирование текущих трендов или новые представления в отношении событий, которые могут иметь место или могут быть вызваны как самим предприятием, так и другими структурами, например конкурентами, потребителями, поставщиками, социальными группами или правительственными органами.

**4. Оценивание** – это оценка текущих и будущих изменений окружающей среды с точки зрения значения для предприятия. Аналитики идентифицируют и определяют, как и почему имеющиеся и прогнозируемые изменения в макросреде влияют на организацию. В ходе оценивания отчетная рамка переходит от понимания и интерпретации окружающей среды, что было фокусом сканирования, мониторинга и прогнозирования, к уточнению того, что понимание значит для конкретного предприятия.

Изменения макросреды, типы этих изменений, уже оказавших влияние на организацию, или изменения, обладающие потенциалом для этого, порождают противоречивые ситуации. Выявление таких критичных ситуаций и их ранжирование поможет принимать правильные решения.

Оценивание изменений макросреды может включать следующие вопросы:

1. Каким образом каждое из изменений (или ситуация) влияет на отрасль, в которой действует организация?

- общие ожидания, доминирующие в отрасли;
- появление новых продуктов;
- продажи существующих продуктов;

- выход на рынок новых конкурентов и уход с рынка действующих;

- появление новых поставщиков;

- появление на рынке продуктов-субститутов и закрепление ими своих позиций.

2. Каким образом каждое из изменений (или ситуация) влияет на окружающую среду, проявляющуюся на уровне задачи?

- спрос со стороны существующих потребителей;

- изменения в стратегии действующих конкурентов;

- изменения в стратегиях поставщиков.

3. Какими могут быть последствия от каждого изменения (или ситуации) для текущей деятельности организации?

- изменения в выпускаемой продукции;

- изменения в текущих целевых сегментах рынка;

- изменения в том, как компания ведет конкуренцию;

- изменения в текущих целях компании.

4. Каким образом каждое из изменений влияет на выбор будущей стратегии организации и ее реализацию?

- потенциальные новые продукты;

- потенциальные новые потребители;

- потенциальные новые способы ведения конкуренции;

- изменения в критериях выбора стратегии;

- необходимость в новой организационной структуре;

- необходимость в новых операционных процессах.

Этапы анализа взаимосвязаны и переплетены друг с другом (см. рис. 9), т.е. совсем не обязательно их последовательное выполнение. Например, сканирование часто вызывает интерес к какому-то фактору и демонстрирует индикаторы изменений, побуждающих компанию оценивать влияние этого фактора на отрасль и на будущие стратегии компании. Прогнозирование требует предварительного оценивания, гарантирующего, что предприятие затрачивает усилия именно на наиболее важные для себя аспекты.

В результате анализа макросреды можно ответить на вопрос: окажет ли изменение в макросреде на текущие и будущие стратегии, используемые предприятием, положительное или отрицательное влияние?

## 2.4. Микросреда организации: характеристика отрасли

На втором этапе оценки внешнего окружения необходимо проанализировать бизнес-среду, в которой предприятие ведет конкурентную борьбу в настоящее время или на которую оно может выйти в будущем. Подробный систематический анализ может помочь лучше понять текущие уровни рентабельности; идентифицировать силы, которые надо либо нейтрализовать, либо использовать для повышения рентабельности; опробовать решения, связанные с выходом в какую-то отрасль или уходом из нее; оценить последствия в результате крупных изменений и даже идентифицировать способы изменения отраслевой структуры.

Для анализа микроусловий исследуются следующие аспекты:

- основные экономические показатели, характеризующие отрасль (размеры рынка, темпы роста рынка и стадии жизненного цикла, число конкурентов и их относительные размеры, количество покупателей и их финансовые возможности, барьеры вхождения в отрасль, направления и темпы технологических изменений и т.д.);

- основные конкуренты (выявление конкурентов, оценка конкурентных возможностей, прогноз их последующих шагов, построение конкурентной карты рынка и т.д.);

- положение поставщиков (потенциальные поставщики и условия их работы, стоимость поставляемого товара, гарантии качества, временной график поставки товаров, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки, уровень специализированности поставщиков, величина стоимости переключения на других клиентов и т.д.);

- рынок рабочей силы (возможность обеспечения организации необходимыми кадрами, специализация, квалификация, уровень образованности, необходимый возраст, пол, политика профсоюзов и т.д.);

- положение покупателей (географическое месторасположение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателя к продукту и т.д.);

- конкурентные силы в отрасли и их влияние (конкуренция между продавцами внутри отрасли, конкуренция со стороны товаров-субституттов, возможность появления новых конкурентов в отрасли, зависимость от поставщиков, способность потребителей диктовать свои условия);

- отраслевые ключевые факторы успеха КФУ (технологические, производственные, относящиеся к реализации продукции, маркетинговые, профессиональные, связанные с организационными возможностями, прочие).

Общая схема анализа отрасли представлена на рис. 10.

### **Шаг 1. Нанесение границ**

Для установления границ можно воспользоваться следующими принципами:



**Рис. 10.** Общая схема проведения отраслевого анализа

- не ограничиваться только непосредственными конкурентами, использующими тех же самых поставщиков и ту же самую технологию для производства аналогичных продуктов;

- идентифицировать важных поставщиков, связанных с субститутами (как это предлагается в модели чистой ценности);

- включить в анализ игроков, не входящих в число предложенных типов в модели «пяти сил» или в модели чистой ценности;

- определить параметры масштаба по основным координатам: горизонтальный охват – рынки продукции; вертикальный охват – цепочки ценности; географический охват – локальные, региональные и/или национальные границы.

### ***Шаг 2. Нанесение на карту основных отношений***

На данном этапе устанавливаются информационные требования, выявляются отношения сотрудничества и соперничества, разрабатывается динамичное мышление. Для этого следует предпринять следующие действия. Во-первых, тщательно разделить краткосрочные и долгосрочные динамические процессы. Во-вторых, уделить особенно тщательное внимание долгосрочным динамическим процессам – росту рынка; эволюции запросов покупателей; темпам инноваций в продукции и процессах; изменениям в масштабах, необходимых для конкуренции; издержкам на исходные составляющие; ставкам обменных курсов и т.п. Возможные долгосрочные динамические явления показаны в прил. А. И, наконец, изменения могут носить не постепенный, а резкий характер. На ландшафт возникающих и существующих рынков могут влиять многие факторы: последние разработки в информационных технологиях, дерегулирование и глобализация; причем это влияние может носить шоковый характер или проявляться в виде изменений разрывного типа, что качественно отличается от влияния традиционных циклов и обычных трендов.

### ***Шаг 3. Адаптация к бизнес-ландшафтам или их формирование***

Выявив ключевых участников и нанеся на карту текущие и будущие отношения между ними, внимание менеджера должно быть направлено на использование полученных знаний в стратегических действиях. Карта бизнес-ландшафта может показать конкурентные отношения, требующие учета, или некоторые отношения сотрудничества, которые должны быть использованы для достижения более высоких экономических показателей функционирования.

Адаптация – хотя и важный, но не единственный стратегический процесс, могущий происходить под влиянием динамики бизнес-ландшафта. Вид бизнеса может и сам играть более активную роль в формировании окружающей среды, стараясь сделать ее более подходящей для себя.

Хотя стратегии, направленные на изменения прежних бизнес-ландшафтов, часто связаны с высокими рисками, вознаграждение в случае успешной их реализации может быть очень большим.

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.

## **2.5. Методы анализа организационной среды**

Для проведения анализа внутренней среды организации существуют различные методы, подходы и технологии, выбор которых определяется целями и задачами исследования конкретной организации. Среди самых популярных можно выделить следующие:

- жизненный цикл изделия;
- жизненный цикл технологий;
- жизненный цикл организации;
- сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонение»;
- СХЦ (БЕ) – выделение стратегических хозяйственных центров;
- SWOT-анализ;
- анализ цепочки ценностей (анализ и сравнение издержек фирмы с конкурентами по всей цепочке – от покупки сырья вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями);
- анализ функций (маркетинг, финансы, производство, персонал, культура);
- бенчмаркинг;
- опросы, беседы.

На основе методики, предложенной американским исследователем Г. Стивенсоном, можно обобщить последовательность действий для проведения внутреннего анализа, выделяя пять этапов.

Этап 1. На этом этапе определяются характеристики (атрибуты) организации. Их список может быть весьма значительным: его размеры определяются, во-первых, выделенными для анализа задачами исследования внутреннего и внешнего организационного окружения и, во-вторых, возможностями для проведения сложного и дорогостоящего исследования.

Этап 2. Выяснение, с какой организационной единицей имеет дело внутренний анализ. Чаще всего упоминаются четыре организационных уровня: общеорганизационный, уровень отделов (цехов), участков и отдельных индивидов.

Этап 3. Определение типов необходимых измерений. Обычно используются три типа: измерение наличия атрибута измеряемого признака, его действенности и эффективности.

Этап 4. Определение критериев для оценки сильных и слабых сторон организации. Могут использоваться следующие критерии: исторический опыт компании, прямая конкуренция, конкуренция внутри организации, мнение консультантов, мнение директоров, нормативные оценки, основанные на литературе по антикризисному менеджменту, стратегические варианты, специфические задачи, такие как составление сметы.

Этап 5. Определение источников получения информации для того, чтобы произвести внутренний анализ. Возможно использование широкого спектра источников, однако основными являются следующие: контакты с покупателями, личное наблюдение, опыт, системы контроля, совещания, служащие, высшее руководство, официальные экономические показатели, консультанты, журналы и книги.

В результате исследования у руководства имеется список слабых мест организации. Далее можно воспользоваться методикой, предложенной известным американским консультантом в области антикризисного управления Дж. Капонигро, которая предполагает ранжирование слабых сторон организации в соответствии с их важностью или срочностью устранения, т.е. планирование очередности устранения угроз потенциальных кризисов.

Дж. Капонигро предлагает сделать два отдельных списка, разделив каждый на три категории, которые могут обозначаться тремя цветами: красным, желтым, зеленым. Первый список включает в себя слабые стороны (и соответствующие им возможные кризисы), ранжированные с точки зрения вероятности возникновения (от высокой до низкой) (табл. 3).

Таблица 3

*Вероятность наступления кризиса*

Высокая вероятность (красный)	Малая вероятность возникновения в ближайшее время (желтый)	Низкая вероятность (зеленый)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Во втором списке слабые стороны (и, соответственно, потенциальные кризисы) ранжированы с точки зрения значительности возможного ущерба для организации в порядке уменьшения степени их вреда для бизнеса (табл. 4).

Таблица 4

*Степень вреда кризиса для организации*

Принесет большой вред, неуправляем (красный)	Принесет вред, но может быть управляем (желтый)	Принесет мало вреда и может быть легко управляем (зеленый)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

После того, как оба списка составлены, следует их проанализировать и составить третий, финальный (табл. 5).

Таблица 5

*Кризисы высшего приоритета, наиболее вероятные и угрожающие наибольшим ущербом*

Высокая вероятность наступления – приведет к тяжелым последствиям (красный – красный)	Высокая вероятность наступления – принесет вред, но может быть управляем (красный – желтый)	Вероятность возникновения в ближайшее время невысока, но приведет к тяжелым последствиям (желтый – красный)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Этот комбинированный список является руководством к действию по антикризисному управлению. В нем слабые стороны (потенциальные кризисы) рассматриваются одновременно и с точки зрения вероятности их возникновения, и с точки зрения наибольшего вреда для бизнеса. Начать этот список можно с любой слабой стороны (потенциального кризиса), которая находится в красной зоне в обоих списках, а затем слабые стороны из красной зоны совместить с нахо-

дящимися в желтой зоне. Далее совмещаются записи из обеих желтых зон, после чего из желтой и зеленой. Наконец, следует совместить оба списка зеленой зоны.

Теперь имеется ранжирование по степени важности слабых сторон бизнеса, основанное на серьезных исследованиях и опросах. Пользуясь этим списком, можно предвидеть, предотвращать, планировать потенциальные проблемы. Как правило, у руководителей нет времени заранее планировать все свои действия, появляется возможность выбрать те, на которых стоит сконцентрироваться.

В идеальной ситуации исследование слабых сторон должно проводиться непрерывно. Но это реально только в том случае, когда организация большая и имеет возможность содержать специальную группу аналитиков и проектировщиков по антикризисному управлению. Для организаций же, в которых нет специальной антикризисной группы, рекомендуется проводить анализ слабых сторон не реже, чем один раз в год. Его можно включить в годовой процесс формирования бизнес-плана и бюджета. Однако если организация действует в нестабильной и сложной среде, такой анализ нужно проводить чаще. Целесообразно придерживаться философии антикризисного менеджмента, суть которой – постоянное наблюдение за опасными симптомами и разработка путей решений потенциальных проблем.

Чтобы быть успешной, каждая организация должна наладить формальный процесс выявления и анализа своих слабых сторон. Эти стороны являются опасными симптомами, которые могут превратиться в кризис, если останутся незамеченными. Первым шагом по предотвращению кризиса является их выявление и принятие соответствующих превентивных мер.

По результатам анализа внешней среды создается перечень опасностей и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Перечень может включать как взвешивание факторов – для измерения значимости каждого фактора для данной организации (сумма всех весов должна быть равна 1), так и оценку воздействия фактора на организацию (при оценке можно использовать шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10). Взвешенные оценки воздействия факторов рассчитываются путем умножения оценки каждого фактора на его вес.

Для проведения анализа внешней среды можно воспользоваться различными аналитическими инструментами:

- жизненным циклом отрасли;
- анализом «поля сил» по Ансоффу;

- СТЭП-анализом (анализом сфер макросреды: социальной, технической, экономической, политической);
- обзорами, информационными сообщениями, отчетами, систематическим мониторингом, анализом и статистической оценкой, созданием сценариев;
- дельфийской методикой;
- экстраполяцией статистических тенденций;
- концепцией движущих сил;
- пятью конкурентными силами по Портеру;
- картой стратегических групп – отображением различных конкурентных позиций соперничающих в отрасли фирм;
- ключевыми факторами успеха.

Трудно сказать какой из методов является наилучшим. Однако можно заметить, что те или иные методы диагностики пригодны в зависимости от следующих факторов:

- целей и требований к прогнозу;
- условий внешнего окружения;
- периода времени, охватываемого прогнозом;
- сроков выполнения прогноза;
- необходимости частого пересмотра прогноза;
- требуемой степени точности;
- ресурсов, которыми располагает организация.

Когда требуется быстрый результат, то такие методы, как рыночное тестирование или исследование, требующие значительного времени для получения данных и их обработки, будут явно уступать методам, основанным на высказываниях и оценках, таким, как опрос продавцов или менеджеров, который можно провести довольно быстро.

Если условия внешнего окружения изменяются крайне быстро и возникает опасение, что методы экстраполяции или осреднения не могут быть использованы, то лучше обратиться к сценариям или дельфийскому методу.

При ограниченных организационных ресурсах (недостаток компьютеров, знаний, опыта и финансов) разумно применить некоторые ассоциативные или причинные методы прогнозирования. Любое прогнозирование требует определенных ресурсов, начиная от затрат времени менеджером до финансовых расходов. Однако объемы их различны. Так, экстраполяция временных зависимостей или взаимосвязей невозможна без массы данных за истекший период, обычно также нужны компьютеры, деньги и соответствующие знания, а методы, основанные на опросах мнений, гораздо менее затратны.

## ГЛАВА 3. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1. Методика SWOT-анализа

SWOT-анализ впервые был введен профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews) в 1963 г., в Гарварде, на конференции по проблемам бизнес-политики, и основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях.

В 1965 г. четыре профессора Гарвардского университета, Леранед, Кристенсен, Эндюс и Гут (Leraned, Christensen, Andrews, Guth), предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема, основанная на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии.

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Цель SWOT-анализа – определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке. Это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

При прочих равных возможностях и ресурсах (а чаще всего исходные ресурсы – деньги) стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

SWOT-анализ изучали такие ученые, как А.Н. Лебедев, О.А. Иванова, И.В. Усольцев.

Данный анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;
- слабости (Weaknesses) – недостатки организации;
- возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

1. Определить основное направление развития предприятия (его миссию).
2. Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ).
3. Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия).

Проведение SWOT-анализа первоначально сводится к заполнению ячеек матрицы с перечнем сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Сильные стороны предприятия – это то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для его функционирования или того, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов насе-

ления и т.п. Следует отметить, что возможностями, с точки зрения SWOT-анализа, являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

### ***Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия***

Для того, чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, необходимо:

- составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что – слабой;
- из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Например, для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

- организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.);
- производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.);
- финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.);
- инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.);

- маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Весь список необходимо проранжировать, выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы «сильных и слабых сторон».

### ***Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз***

Второй шаг SWOT-анализа – это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия – увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- составляется перечень параметров для оценки рыночной ситуации;

- определяются возможности и угрозы предприятия по каждому параметру;

- из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз выбирается и строится матрица SWOT-анализа.

Например, за основу можно взять следующий список параметров:

- факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.);

- факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.);

- факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.);

- экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.);

- политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, а также уровни правовой грамотности населения, законопослушности, коррумпированности власти и т.п.);

- научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.);

- социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.);

- социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.);

- природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.);

- международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.).

Далее, опять же, заполняется таблица, данные которой помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз предприятия.

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы «возможностей и угроз».

В заполненной матрице SWOT-анализа (рис. 11) виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

### ***Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка***

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

2. Какие слабые стороны предприятия могут помешать?

3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется матрица SWOT-анализа.

	Возможности	Угрозы
	1.....	1.....
	2.....	2.....
Сильные стороны	SO (С и В)	ST (С и У)
1.....		
2.....		
Слабые стороны	WO (Сл и В)	WT (Сл и У)
1.....		
2.....		

*Рис. 11.* Матрица SWOT

При формировании матрицы образуется четыре поля, на каждом из которых необходимо рассмотреть все возможные сочетания и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегического поведения предприятия.

При этом поле SO предполагает выработку стратегии по реализации существующих возможностей за счет использования сильных сторон предприятия.

Поле ST предполагает стратегию устранения возникших угроз за счет использования сильных сторон предприятия.

Поле WO предполагает устранение слабых сторон предприятия за счет использования возможностей из внешней среды предприятия.

Поле WT предполагает наиболее сложную для предприятия ситуацию: борьбу со слабыми внутренними сторонами предприятия и устранение угроз.

Необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент, а удачно предотвращенная угроза – открыть перед организацией дополнительные возможности, если конкуренты не смогли устранить эту угрозу.

Выделим преимущества и недостатки SWOT-анализа.

### *Преимущества SWOT-анализа:*

- оценки, полученные в ходе матричного SWOT-анализа, позволяют проранжировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в порядке их важности для организации;
- SWOT-анализ позволяет выявить основные преимущества и недостатки работы организации и сформулировать стратегию её развития.

### *Недостатки SWOT-анализа:*

- SWOT-анализ не учитывает финансовых показателей деятельности организации, что значительно искажает результаты исследования;
- классический SWOT-анализ, предполагающий определение параметров, не учитывает все факторы;
- SWOT-анализ не может дать точных результатов; необходимо понимать, что это только часть общего анализа организации.

Таким образом, заполнив такую матрицу, можно увидеть следующие результаты:

- определены самые важные направления развития предприятия;
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

## **3.2. Методика STEP-анализа макросреды предприятия**

STEP-анализ (или PEST-анализ) – это инструмент изучения макросреды предприятия, предназначенный для выявления ее социальных (Society), технологических (Technology), экономических (Economy), политических (Policy) факторов.

STEP-анализ обеспечивает *ряд преимуществ*:

- когда руководитель и его ближайшие сотрудники работают со STEP-факторами, они начинают не только говорить о внешнем окружении, но и думать о нем;
- у людей воспитывается культура учета факторов внешнего окружения и появляется «видение» внешнего окружения;
- свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешнего окружения;
- вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения;
- возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами;
- появляется возможность оценить риски внешней среды;

- осуществляется возможность совершенствования методики под определенный объект исследования;
- определяются возможности воздействия факторов внешней среды;
- вырабатывается способность определять необходимые меры по преодолению угроз.

Также у данного метода есть и *недостатки*:

- вероятность неправильной расстановки весовых коэффициентов;
- трудность правильного определения цели исследования;
- необходимость специального обучения сотрудников для проведения STEP-анализа.

Основные положения STEP-анализа:

- нельзя полагаться только на представленные компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее;
- STEP-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Чтобы провести STEP-анализ, надо конкретизировать все социальные, технологические, экономические, политические факторы, влияющие на рынок и на развитие компании в нем.

***Социальные факторы, вызванные изменениями:***

- демографическими;
- в базовых ценностях;
- уровне жизни;
- стиле жизни;
- вкусов и предпочтений потребителей;
- в уровне образования;
- отношении к работе и отдыху;
- структуры доходов;
- отношения к отрасли.

***Технологические факторы:***

- государственная политика в отношении технологий;
- новые открытия и возможность их применения в изучаемой отрасли или смежных отраслях;
- значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- скорость и уровень передачи технологий в отрасли;
- изменения в коммуникационных технологиях;
- появление новых материалов;

- технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;

- тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

***Экономические факторы:***

- общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);

- динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);

- цикл деловой активности;

- перспективы экономического роста в отрасли функционирования предприятия и других отраслях;

- изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);

- уровень безработицы.

***Политические факторы:***

- изменения законодательств, влияющих на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);

- налоговая политика государства, региона;

- отношения с национальными и региональными властями;

- политика приватизации, регулирования бизнеса;

- уровень политической стабильности в стране / регионе;

- приближение выборов государственных и местных властей (президентских, думских и т.д.).

Это, конечно, не полный список всех факторов, да и те, что вошли в список, не обязательно будут присутствовать в вашем исследовании. На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество STEP-анализа.

В современной литературе к четырем перечисленным группам факторов часто добавляют еще одну: экологию. В этом случае название метода обозначается как STEEP (реже SETEP или STEPE)-анализ или PEEST (реже PESET или PESTE)-анализ. Соответственно, по-русски встречаются обозначения СТЭЭП (СЭТЭП)-анализ или ПЭЭСТ (ПЭСЭТ)-анализ.

Добавление одной новой буквы в привычное название метода – дань вошедшей в моду борьбы за экологию и, как следствие, огромного количества законов и программ, принятых на международном

и национальном уровнях. В сущности, все экологические факторы можно разнести по четырем уже существующим группам факторов, например:

- к социальным факторам можно добавить (в зависимости от отрасли): движения за здоровый образ жизни, чистую воду / рыбу / воздух;

- к экономическим факторам – затраты на очистку воздуха / воды / стоков;

- к технико-технологическим факторам – разработку новых технологий, рассчитанных на учет экологических факторов (например, солнечная энергия, небензиновые двигатели автомобилей, новые технологии очистки среды, новые быстроутилизируемые упаковки);

- к политическим факторам – международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии.

Однако если выделение экологической группы факторов требуется отдельным пунктом, то все эти факторы можно просто перечислить в экологических, не разнося их по четырем базовым группам.

Методику проведения STEP-анализа можно разделить на шесть этапов:

1. Постановка цели исследования. Принципиально важно при проведении STEP-анализа определить цель исследования (желательно – в соответствии с принципом SMART), иначе результаты окажутся «размыты».

Любая цель, которую ставят или с которой работают, должна быть SMART («умной»). Это означает, что цель должна быть:

- specific (конкретной);

- measurable (измеримой);

- attainable (достижимой);

- relevant (уместной);

- time-bound (определенной во времени).

STEP-анализ, как и всякий инструмент, всегда используется с некоторой целью, и четко сформулировать эту цель необходимо до его применения.

2. Выделение объекта исследования. STEP-анализ применим к любому объекту исследования – стране, организации, подразделению, проекту, человеку. Наличие цели исследования помогает четко определиться с объектом, к которому STEP-анализ будет применен.

Под объектом анализа неправильно понимать организацию или структурное подразделение, как это часто встречается в профессиональной среде. Как правило, анализируются взаимоотношения, причем в некотором контексте.

Поэтому STEP-анализ применяется, например, к взаимоотношениям:

- компания и конкретный рынок, 10-летний период;
- банк и заинтересованные стороны, 5-летний период.

Легковесное отношение к точному определению анализируемого объекта приводит к абстрактным, неконкретным (и поэтому малоценным) результатам.

3. Выявление и ранжирование факторов. Теперь можно приступить к формированию списка факторов, значимых для определенных взаимоотношений с точки зрения поставленной цели. Все факторы, не относящиеся к цели исследования, даже если они важны для организации «в общем», отбрасываются. То же самое относится к факторам, не относящимся к специфике взаимоотношений.

В целях исследования явно или неявно должен присутствовать «временной фактор». И если проводится анализ в долгосрочном контексте (например, 10 лет), необходимо учитывать изменение внешних факторов в течение определенного периода времени.

Выявленные возможности и угрозы желательно ранжировать, например, по степени их воздействия на возможности достижения поставленной цели.

Технологически ранжирование факторов может быть произведено, например, присваиванием факторам весового коэффициента.

4. Разнесение факторов по категориям. При отнесении выявленного фактора в ту или иную категорию могут возникнуть проблемы. Например, непонятно, куда «правильнее» отнести уровень процентных ставок – к политическим или экономическим факторам. Здесь может помочь только здравый смысл и понимание, что главное – выявить значимый фактор, его категория – вторична и не имеет значения, например, в SWOT-анализе.

5. Дополнительный анализ. В зависимости от целей исследования может потребоваться дополнительный анализ выявленных факторов. Например, могут быть проанализированы взаимозависимость факторов, механизм их воздействия, равномерность или прерывность влияния, направление, время и скорость изменений.

6. Применение результатов. Полученные результаты нужно «передать» на следующий этап (например, SWOT-анализ) или использовать любым другим способом.

Данные о социальных факторах можно найти в статистических данных. О политических факторах можно узнать из газет, деловых журналов, телевидения, законодательства. Сбор данных по техническим факторам можно осуществить из технических журналов, газет, интернета, выставок новых технологий. Для экономических факторов информация передается через статистические данные, отчеты банков и др.

Один из вариантов расчета факторов STEP-анализа представлен в табл. 6. При данном анализе оценивается важность каждого события для предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное).

Таблица 6

*Вариант проведения STEP-анализа*

Группа факторов	Фактор	Вес	Проявление	Возможные ответные меры
1	2	3	4	5
1. Экономические	1.1			
	1.2			
	...			
	1.n			
		$\Sigma=1$		
2. Политические	2.1			
	2.2			
	...			
	2.n			
		$\Sigma=1$		
3. Социальные	3.1			
	3.2			
	...			
	3.n			
		$\Sigma=1$		
4. Технологические	4.1			
	4.2			
	...			
	4.n			
		$\Sigma=1$		

Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием. Степень влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия оценивается по пятибалльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы. Определяется взвешенная оценка путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Впрочем, результаты STEP-анализа можно занести и в более простую табл. 7. Но чем более подробно рассмотрены возможности и угрозы от всех факторов, тем точнее будет выглядеть картина состояния анализируемого предприятия.

Таблица 7

*Упрощенный вариант проведения STEP-анализа*

Факторы	Возможности	Угрозы	Предпринятые действия	Необходимо предпринять
Социальные				
Технологические				
Экономические				
Политические				

Каждый фактор оценивается по шкале от 0 до 5. Затем эта оценка умножается на коэффициент этого уровня. Затем все показатели группы суммируются, сумма умножается на коэффициент группы (например, экономические факторы). На следующем этапе все полученные произведения суммируются, и получается цифра, отражающая взвешенный показатель предприятия.

### 3.3. Стратегический 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.

Выделяют следующие показатели стратегического анализа отрасли:

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

Знание *размера отрасли* важно для оценки инвестиций и определения доли рынка конкурентов. Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли, что отражено в табл. 8.

Таблица 8

*Анализ возможностей роста*

Потенциал отрасли	Управленческие решения
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	Расширить существующее применение продукта. Найти новых пользователей. Найти новое применение товара

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 факторы (например, противодействие строительству АЭС);
- экономические факторы (например, отсутствие средств в бюджете на поддержку российских военных заводов);
- политические факторы (ускоренная приватизация предприятий, слабая защита российских товаропроизводителей от иностранной конкуренции) и т.д.

Отрасль, как и товар, имеет свой *жизненный цикл*, в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада.

В первые годы изменения в отрасли осуществляются динамично, жизненный цикл товаров короток. По мере развития отрасли скорость инноваций уменьшается, а рост поддерживается увеличением доли рынка. С достижением зрелости темпы роста рынка уменьшаются, конкуренция возрастает, а прибыльность падает. 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 (услуги). При разработке стратегии перед предприятием любой отрасли встают две проблемы:

- определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент;
- установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем.

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.

Стратегический интерес данного показателя заключается в прогнозе переломных моментов (точек), когда темпы и, возможно, направления роста могут измениться.

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее *структуры*, которая, по М. Портеру, определяется рядом составляющих: наличием товаров-заменителей, барьеров входа в отрасль, поставщиков, покупателей.

Интенсивность *конкуренции* среди существующих предприятий зависит от множества факторов:

- числа предприятий 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.

*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. 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);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т.д.

Обычно анализ стратегических групп конкурентов проводится в дополнение к общему анализу межфирменной конкурентной борьбы. На основе этого анализа можно сделать следующие выводы:

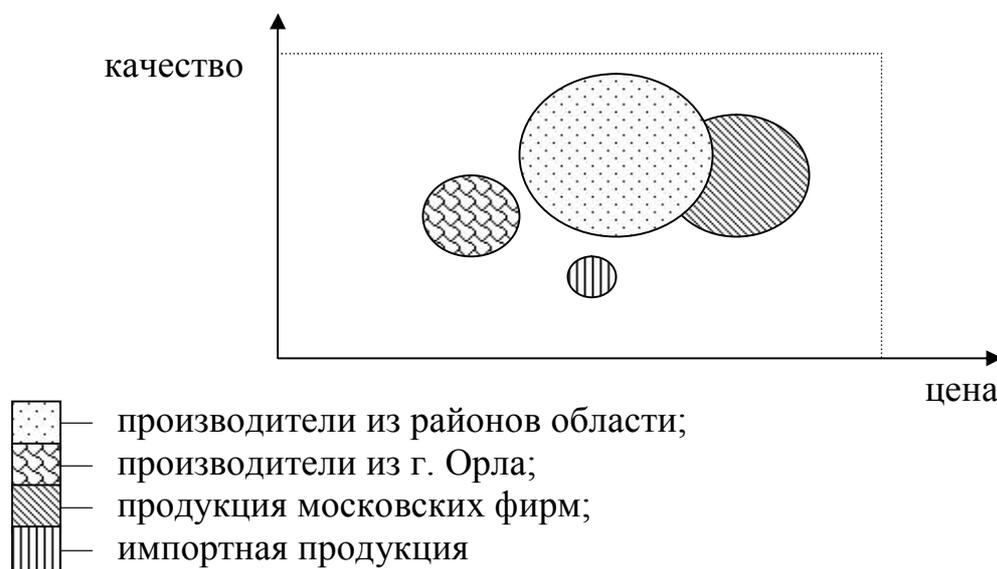
1. Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.

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 усиливать конкуренцию.

Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются *позиционные карты* (рис. 12).



**Рис. 12.** Позиционная карта стратегических групп конкурентов на рынке колбасных изделий Орловской области

Построение позиционной карты представляет собой последовательность следующих шагов:

1. Выбор размерности – весомых характеристик, позволяющих дифференцировать различные предприятия в отрасли. В данном примере такими характеристиками являются цена и качество продукции.

2. Классификация предприятий на основе предварительного исследования и анализа в соответствии с заданными характеристиками.

3. Объединение предприятий со схожими характеристиками в стратегические группы.

Важная задача отраслевого анализа заключается в выяснении: существует ли в отрасли *опытная кривая* или нет. Опытная кривая является важным понятием стратегического планирования, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабе производства, которая в течение длительного времени играла ведущую роль при разработке стратегий.

Предполагается, что если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции бу-

дуг 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. Опытная кривая является основой стратегии низких издержек.

Анализ *системы сбыта продукции* предполагает исследование, 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.

В ходе анализа важно понять, какие факторы определяют изменения отрасли, в каком направлении она развивается, и какие неожиданности могут ее подстергать. 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.

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, а также от используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;

- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);

- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

### 3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

### 4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

### 5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- «ноу-хау» в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

### 6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».

### 7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

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. 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.

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важны 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.

### **3.4. Характеристика модели «Пять сил» М. Портера**

Майкл Портер – один из самых влиятельных исследователей в мире бизнеса – в своей книге «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors» («Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов»), вышедшей в 1980 году, описал модель, которая и до сих пор сохраняет актуальность. Книга оказалась исключительно своевременной. Публикация совпала с периодом общего пересмотра принципов, принятых в бизнесе на Западе. В 1970-е гг. корпоративная Америка с ужасом наблюдала за тем, как японские компании захватывают доли рынка, отрасль за отраслью. Сначала американские компании приписывали конкурентоспособность японцев лишь наличию дешевой рабочей силы, но к концу десятилетия поняли, что произошло нечто более серьезное.

Портер стоял у истоков полной переоценки природы конкурентоспособности. Он перенес модель отраслевой экономики, так называемую парадигму «структура – поведение – результат» (SCP), в контекст бизнес-стратегии, адаптировав и популяризовав концепцию, которая в противном случае так и осталась бы сухой теорией.

Так появилась модель «пяти сил», описанная в его книге 1980 году. «В любой отрасли, внутренней или международной, производят ли она продукты или услуги, правила конкуренции сводятся к учету действия пяти конкурентных факторов, или сил». Эти пять сил формируют конкурентный ландшафт. Раскрыв их, Портер дал компаниям

модель, позволяющую понять конкурентные рынки, на которых они работают, и бросить им вызов. Для стратегов пять сил конкуренции стали рычагами, позволяющими влиять на конкурентное положение компании.

Модель М. Портера основывается на следующих положениях:

1. Структурный анализ признает, что конкуренция в промышленности выходит за пределы непосредственно конкурирующих фирм.

2. При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и в этой связи – потенциальные уровни воздействия на организацию пяти ключевых сил. Методика позволяет определить наиболее мощные ключевые силы для формулирования стратегии. Пятью такими ключевыми силами являются:

- угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- власть покупателей;
- власть поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

3. Методика структурного анализа позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит ей занять прочную позицию при столкновении лицом к лицу с различными конкурентными силами.

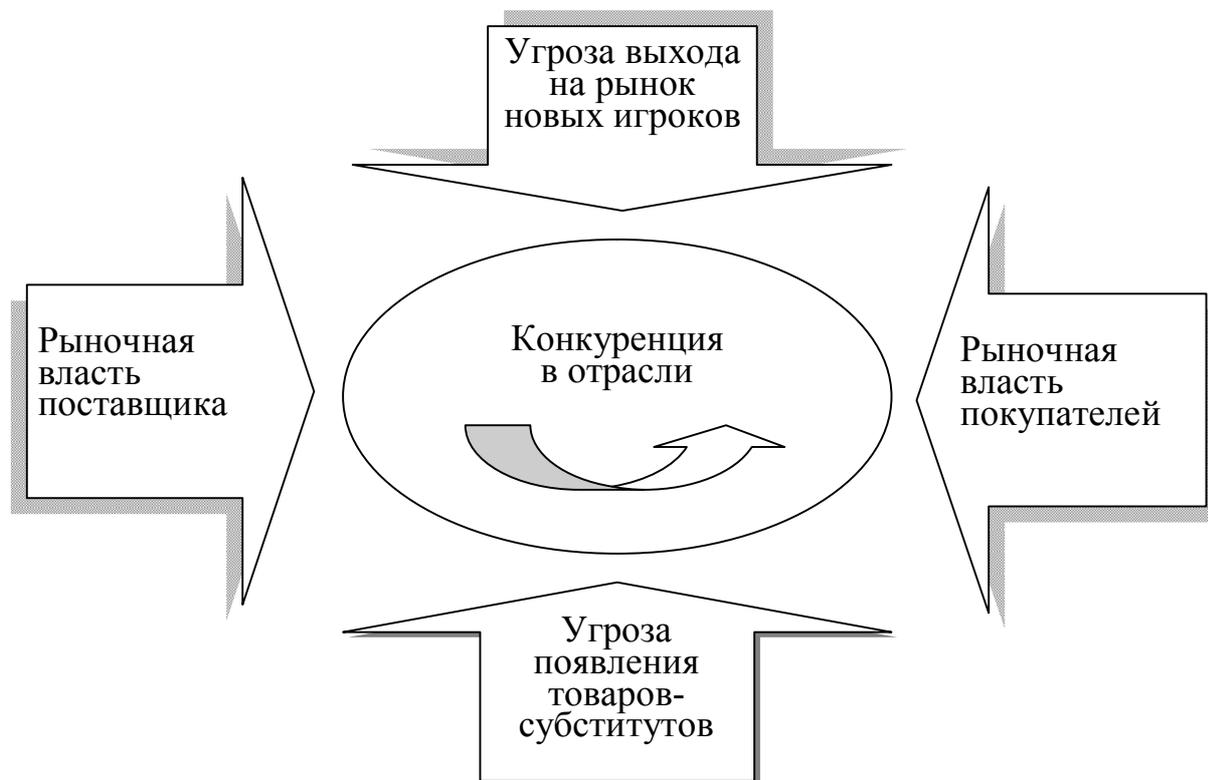
Анализ «пяти сил» Портера включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей. «Суммарное действие этих пяти факторов определяет способность компаний в отрасли добиваться определенной доходности инвестиций в обмен на стоимость капитала. Выраженность действия «пяти сил» варьирует от отрасли к отрасли и может измениться в результате происходящих в отрасли перемен», – отмечает Портер.

Таким образом, модель «пяти сил» Портера можно представить в виде схемы (рис. 13).

Применимость анализа пяти сил по Портеру требует следующих условий:

- покупатели, конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются;
- цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер);

- нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов.



*Рис. 13.* Модель «Пять сил» М. Портера

*Преимущества* модели «пять сил» Портера:

- это действенный инструмент для конкурентного анализа на уровне отрасли;
- модель делает полезный вклад в анализ SWOT;
- модель универсальна, поскольку применима к любой организации с любой формой собственности;
- модель можно использовать в самых разных видах деятельности, в том числе в кадровой политике.

*Недостатки* модели «пять сил» Портера:

- необходимо проявлять осторожность при использовании данной модели, нельзя недооценивать важность (существующих) конкурентных преимуществ организации;
- модель была создана для анализа индивидуальных бизнес-стратегий (она не касается синергии и взаимозависимостей внутри портфеля крупной корпорации);

- с более теоретической точки зрения, модель не рассматривает возможность того, что рынок может быть привлекательным, потому что в нем представлены определенные компании;

- некоторые утверждают, что среда с быстрыми, системными, радикальными изменениями требует более гибких, более динамичных или эмерджентных подходов к формулированию стратегии;

- иногда создаются возможности для создания абсолютно новых рынков вместо выбора в пользу существующих.

Портер считал, что всякий анализ источников преимуществ в конкурентной борьбе должен проходить не на уровне компании в целом, а на уровне дискретных действий отдельных фирм, занимающихся проектированием, производством, сбытом, поставками и поддержкой своего продукта. О каждом бизнесе можно думать как о цепочке некоторых действий, генерирующих ценность для потребителей, и только посредством тщательного анализа этой своей ценностной цепи компании смогут найти источники устойчивого преимущества в конкурентной борьбе.

Ключевая концепция Портера выявляет пять основных конкурентных сил, которые, по его мнению, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли. Следовательно, можно выделить пять основных этапов проведения анализа на основе концепции Портера:

1. Анализ угрозы появления в отрасли новых конкурентов.
2. Анализ способности покупателей добиваться снижения цен.
3. Анализ способности поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Анализ угрозы появления на рынке заменителей продуктов и услуг.
5. Анализ степени ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Для того чтобы провести анализ, можно воспользоваться развернутой схемой, которую предложил сам Майкл Портер.

Первый этап – анализ **угрозы появления новых конкурентов**. На данном этапе определяются те легкости или трудности, с которыми может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе.

Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок:

1. Экономия за счет масштабов деятельности. В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. Портер отмечает, что «экономия на масштабе в производстве, НИОКР, маркетинге и обслуживании создает, видимо, главные препятствия на пути к вхождению в производство универсальных компьютеров».

2. Дифференциация продуктов. Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки (например, Coca-Cola) и он смог завоевать своих постоянных клиентов.

3. Потребность в капиталовложениях. Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции вроде затрат на НИОКР или на рекламу рискованны или их нельзя возместить. Например, издержки и риск, сопряженные с созданием новой фармацевтической компании, будут намного больше, чем издержки и риск, связанные с созданием маленькой консалтинговой фирмы.

4. Издержки переключения. Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям приходится существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Например, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, сильно различаются между собой устройством, и медсестры очень не любят переключаться с одного вида на другой, так как это создает дополнительные технические сложности.

5. Доступ к каналам распределения. Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Например, можно обратить внимание на широкую и дорогостоящую рекламу, побуждающую зрителей просить обслуживающие их компании предоставить доступ к каналу «История», каналу «Романтика»

или иным подобным нововведениям. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.

6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности. Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т.д.

7. Правительственная политика. Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, подпадающих под государственное регулирование, – автомобильные и железнодорожные перевозки и доставка грузов.

Второй этап – *давление заменителей* – определяет возможность замены покупателем одного типа продукта или услуги другим. Например, для производителей изолирующих средств из стекловолокна заменяющими друг друга материалами являются целлюлоза, асбестовое волокно и изоляционный материал «Стирофоам»; заменителем сахара служит кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные, продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

Третий этап: *анализ различной способности покупателей добиваться снижения цен*. Как говорит Портер, покупатели не созданы равными. Покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях:

- когда совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара (подумайте, например, о мощи, которой обладает компания «Wal-Mart», требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки);

- существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек (например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем, скажем, розничный торговец, который имеет всего один грузовик для доставки товаров);

- покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание (если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок);

- стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения (замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек);

- имеют низкие доходы (чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле);

- сами производят приобретаемый продукт (крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар);

- крайне озабочены качеством приобретаемого продукта (примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин);

- обладают полной информацией (потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия).

Четвертый этап анализирует *способность поставщиков добиваться повышения цен*. Данная способность аналогична способности покупателей добиваться снижения цен.

По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом, в следующих случаях:

- когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей (вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, невелика);

- поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль (другими словами, у покупателя нет широкого выбора);

- существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя;

- продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями;

- поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции» – группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

Пятый этап: **анализ соперничества между ныне действующими конкурентами**. Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. В отрасли конкурирует много фирм или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают. Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм)... компания-лидер (компания-лидеры) может диктовать условия, устанавливая дисциплину. Если же в отрасли много фирм-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества.

2. Данная отрасль развивается медленно. Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, – лишить конкурирующие фирмы возможности работать.

3. У фирм высокие постоянные издержки. Постоянные издержки – это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалования менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т.д. Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.

4. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары уходили быстрее.

5. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт. Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от непроданных на рейсы билетов. Поэтому авиакомпаниям необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.

6. Продукт или услугу покупатель воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики. В таких случаях покупатели торгуются о цене и требуют дополнительных или льготных услуг, а конкуренция обостряется.

7. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками. В некоторых отраслях, например, в производстве хлора, поливинилхлоридов и мочевины, компании либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда фирмы могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукт начинает превышать предложение, которое обеспечивают компании. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.

8. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т.д. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку преследуют в своей деятельности иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.

9. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на

завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.

10. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому компании стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:

- дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;
- наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
- эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;
- весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.

Подобный анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете, возникнет совершенная стратегия.

Подход М. Портера к генерированию альтернативных стратегий основывается на следующем утверждении. Устойчивость позиций предприятия на рынке определяют: издержки, с которыми производится и сбывается продукция; незаменимость продукта; сфера конкуренции (т.е. объем обработки рынка).

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

- обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара (низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты; продавая свой товар на рынке со сложившейся (или даже меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль);
- обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации (дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью; дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую прибыль).

### 3.5. Основные элементы управленческого анализа

При разработке стратегии 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 управленческое обследование сильных и слабых сторон 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.

В современной литературе используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия: его называют анализом деятельности предприятия, внутренним анализом, самоанализом, бизнес-диагностикой, анализом проблем, управленческой или организационной диагностикой.

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.

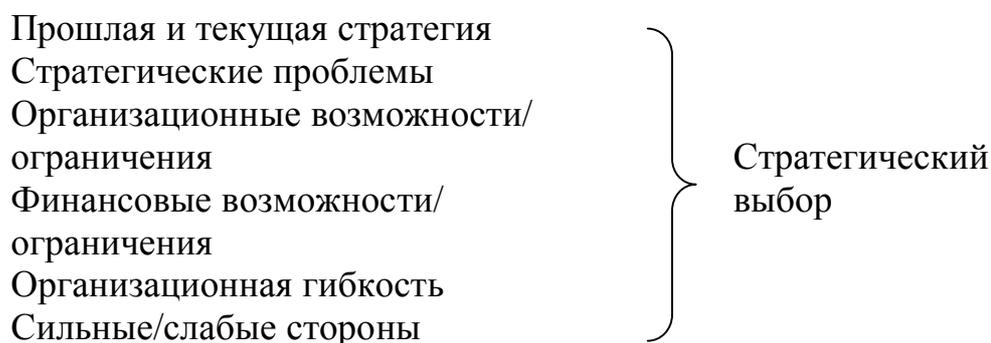
Важность и необходимость проведения управленческого анализа определяется также изменением парадигмы управления в рыночной экономике: переходом от производственной к маркетинговой ориентации управления в сочетании с изменением логики планирования.

Управленческий анализ похож на анализ конкурентов, но более сконцентрирован на прибыльности, более глубок и детален, так как 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. В его структуре 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.

Вторая сторона управленческого анализа связана с определением области свободы, которая обуславливает процесс стратегического выбора (рис. 14).



**Рис. 14.** Определение области стратегических возможностей

При разработке стратегии полезно проанализировать *историю развития предприятия* и определить, за счет чего оно достигло успеха или, в чем кроются причины его неудач.

Далее, необходимо зафиксировать основные (обычно одну-две) *стратегические проблемы предприятия*, которые могут дискредитировать стратегию, а также определиться с профилем предприятия, т. е. с основной сферой его деятельности. На нынешнем этапе такой стратегической проблемой может быть противоречие между рыночной внешней средой и производственной ориентацией предприятия. Важнейшим средством разрешения этой проблемы является развитие системы маркетинга на российских предприятиях. Другими стратегическими проблемами российских предприятий являются 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.

Оценочный дизайн *стратегического потенциала* предприятия должен охватывать практически все сферы его деятельности: менеджмент предприятия, НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры. Под стратегическим потенциалом предприятия следует понимать совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации его стратегии. Составляющими стратегического потенциала могут являться:

- гибкость производства;
- обновление продукции;
- гибкость управления;
- конкурентоспособность фирмы;
- доля рынка;
- инвестиционные возможности и т.д.

Следует отметить, что стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, потенциал предприятия существенно зависит от условий, в которых протекает его деятель-

ность, и подвержен постоянным изменениям. В условиях рыночной экономики к стратегическому потенциалу могут быть отнесены все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ предприятия.

*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 часто сталкиваются новые российские собственники: организационные возможности приобретаемых предприятий, как правило, отличаются от аналогичных параметров основной фирмы. Это затрудняет управление новыми предприятиями.

Важным этапом управленческого анализа является *анализ финансовых обязательств* предприятия в части уплаты налогов, а также структуры задолженности, что является российской спецификой. По западным методикам, на данном этапе должны определяться возможности предприятия в области инвестиционных ресурсов 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.

Следующим этапом стратегического выбора предприятия 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. Другой путь предполагает вложение средств в обучение персонала, в повышение гибкости производства с целью обеспечения быстроты реакции предприятия на изменения рыночной конъюнктуры.

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 предприятиям. 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 – по мнению экспертов, консультантов.

Кроме того, 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). Перечень сильных и слабых сторон для каждого предприятия строго индивидуален. По сути, это беспристрастная и краткая характеристика предприятия.

*Стратегический выбор* профиля предприятия зависит от следующих факторов: притязания руководства и акционеров относительно темпов роста, реальных ресурсных возможностей (в сопоставлении с конкурентами), состояния «среды», а также типа предприятия (технологического, рыночного или маркетингового).

Предприятия технологического типа базируются на отлаженной эффективной технологии, обычно, достаточно сложной. Для предприятий рыночного типа характерна ориентация не на определенную технологию, а потребности рынка. Предприятия маркетингового типа стремятся на основе прогнозов потребностей рынка приспособить технологию к будущему состоянию спроса.

Наглядной формой представления результатов управленческого анализа является матрица профиля стратегических преимуществ, представленная на рис. 15.

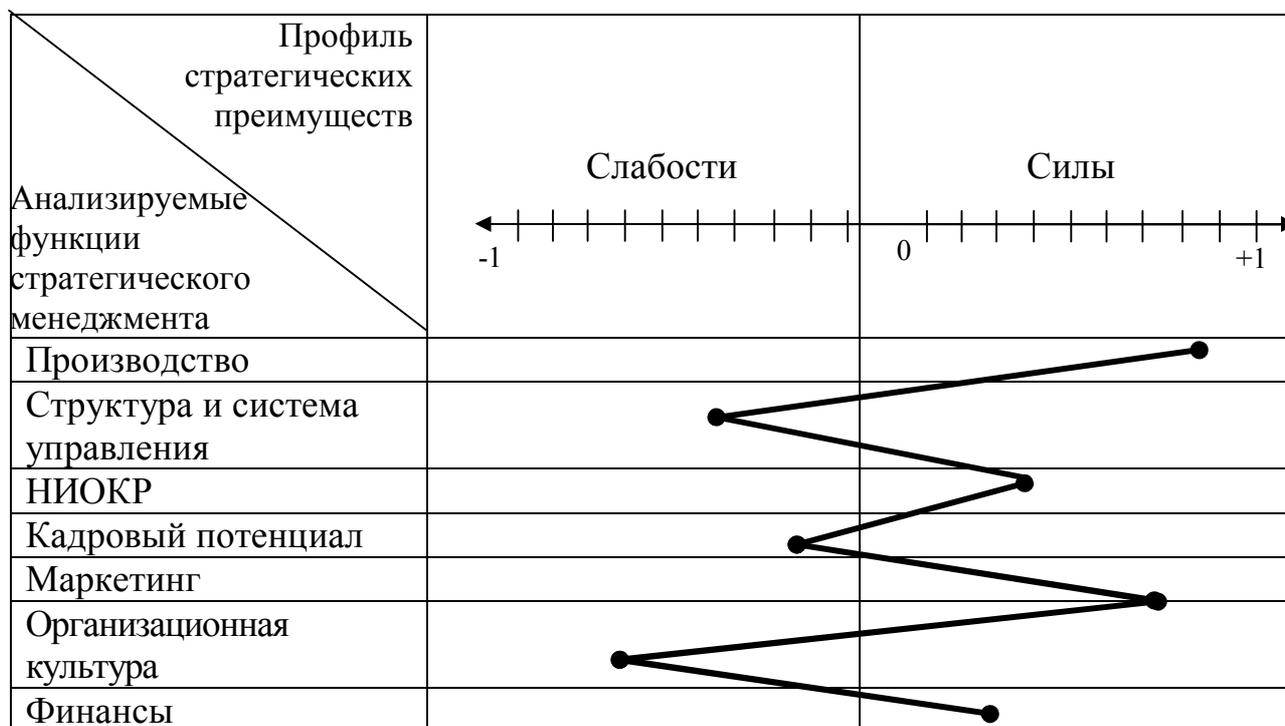


Рис. 15. Матрица профиля стратегических преимуществ

Матрица профиля стратегических преимуществ имеет важную дополнительную полезность. Заложена в ней идея позволяет перейти к количественному измерению уровня, достигнутого предприятием относительно базы сравнения. Ключевые факторы успеха и отличительные компетенции формируют стратегическое предвидение – предполагаемое состояние исследуемого предприятия в перспективе.

В основе управленческого анализа деятельности предприятия должны лежать *общеметодологические принципы*, такие, как:

- 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. Выделяют три основных 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.

### **3.6. Модель «Цепочка ценности» М. Портера**

Концепцию цепочки формирования ценности предложил М.Е. Портер: «Чтобы установить наличие конкурентного преимущества, необходимо определить цепочку формирования ценности фирмы, которая обеспечивает этой фирме возможность конкурирования в конкретной отрасли». Он также утверждал, что «конкурентное преимущество нельзя понять, рассматривая фирму в целом. Оно является следствием множества конкретных действий, выполняемых фирмой в ходе проектирования, производства, маркетинга, поставок и поддержки своего продукта. Каждое из этих действий вносит определенный вклад в относительную позицию затрат данной фирмы и создает основу для дифференциации».

Майкл Портер представляет себе организацию как совокупность следующих пяти основополагающих областей (рис. 16).

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. 16.* «Цепочка ценностей» М. Портера

1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия. Эта область включает в себя все виды деятельности, связанные с приемом, хранением и обработкой материалов, компонентов и прочих поставок. Если речь идет о компании розничной торговли, это будут конечные товары, предназначенные для перепродажи. В эту группу М. Портер включает также систему управления товарно-материальными запасами.

2. Производственные процессы. Эта область охватывает все виды деятельности, связанные с преобразованием всех входящих ресурсов в конечный продукт. Проще всего представить себе все это, когда речь идет о производственных или обрабатывающих предприятиях, однако, безусловно, в случае сервисных компаний также можно говорить о выполнении определенных операций.

3. Материально-техническое обеспечение сбыта. Эта область включает физическое распределение продукта, в том числе обработку заказов, а также физические манипуляции с продуктом.

4. Маркетинг и продажи. М. Портер определяет это как «деятельность, связанную с обеспечением средств, с помощью которых покупатели могут купить соответствующий продукт и с помощью которых покупателей можно склонить к его покупке».

5. Обслуживание. Эта область включает в себя сервисную деятельность, направленную на повышение ценности соответствующего продукта (например, послепродажное обслуживание, наличие запчастей или обучение работников организации-клиента).

Каждая область и все вместе потенциально способны создавать уникальную стоимость для потребителя, что обеспечивает компании конкурентное преимущество.

Эти основные виды деятельности не охватывают всю организацию. М. Портер усматривает еще четыре вида деятельности на «поддерживающем уровне».

1. Закупки. Это, как правило, – централизованный вид деятельности, но со многими исключениями. Например, отдел закупок может заказывать большинство компонентов и материалов, но только не юридические и подобные им профессиональные услуги. Что именно закупать, зависит от руководителей, для которых выполняются эти закупки, а объемы закупок определяются политикой управления товарно-материальными запасами в соответствующей компании. Однако закупочная функция очень влияет на издержки, связанные с любыми поступлениями (входными воздействиями), и, следовательно, на стоимость, которую можно перенести на потребителей. Она влияет на каждую область деятельности компании.

2. Технология. Технология влияет на всю компанию. Существует технология процесса, а также технология продуктов и услуг. С функциональной точки зрения, технология может концентрироваться в подразделениях, связанных с НИОКР, однако в практическом плане она влияет на все, что делает компания.

3. Управление кадрами. Людей принимают на работу, обучают, продвигают по службе и оплачивают их труд, причем люди трудятся в каждом основном и вспомогательном подразделении компании. Деятельность, связанная с управлением кадрами, может быть централизована или децентрализована, осуществляться специализированными подразделениями или распределяться между специалистами по управлению кадрами и руководителями низового звена управления. В некоторых организациях вся деятельность, связанная с управлением кадрами, поручается руководителям низового звена управления. Однако как бы эта деятельность ни была организована, она влияет на каждую сферу соответствующей организации.

4. Инфраструктура фирмы. К инфраструктурной деятельности по классификации, предложенной Портером, можно отнести, как минимум, такие функции, как общее управление, финансы и бухгалтерский учет, юридические службы и связь с общественностью. Распределение тех или иных функций между штаб-квартирой и бизнес-операциями влияет на их способность вносить собственный вклад в формирование ценности.

Вспомогательная деятельность незаметна потребителю, однако она может создавать стоимость или разрушать ее. Например, всесторонняя подготовка, которую авиакомпания обеспечивает своему летному составу, может создавать стоимость, но не потому, что клиенты авиакомпании знают об этой подготовке, а в результате своего собственного опыта, т.е. поведения специалистов, обслуживающих соответствующие рейсы. Особенности бухгалтерского учета могут создавать впечатление нерентабельности тех или иных областей деятельности компании, хотя на самом деле они вносят вклад (подчас весьма существенный) в успех. Цели, связанные с достижением определенных показателей, и системы материального стимулирования могут направлять поведение работников компании в то или иное русло, причем не обязательно в то, которое желательно руководству.

Идея такова, что цепочка формирования ценности существует внутри каждой компании. Понимание этого и организация деятельности компании на этой основе – способ формирования сильной конкурентной позиции. Однако в своих рассуждениях М. Портер выходит за пределы фирмы и утверждает, что промышленная компания – лишь один из фрагментов намного более длинной цепочки, которая начинается с сырья и исходных материалов и заканчивается конечным покупателем. Многие из возможностей, способствующих формированию ценности, находятся на стыках между организациями, которые составляют эту цепочку.

Таким образом, тесное сотрудничество с поставщиками, клиентами и – через их посредство – с клиентами этих клиентов обладает огромным преимуществом, которое заключается в том, что появляется возможность находить области для совершенствования всей этой цепочки. Подобное сотрудничество, разумеется, – характерная черта современных подходов по управлению качеством.

Ценность создается (в широком смысле) четырьмя способами – по отдельности или в каких-либо сочетаниях: улучшенное качество, обслуживание, сокращение издержек для потребителя и сокращение времени цикла. Отправной точкой для оценки цепочки формирования ценности может быть уяснение того, что, по мнению данной компании, относится к процессам, которые формируют ценность для потребителя. Однако это может таить в себе определенную опасность и не быть вполне адекватным. Главное действующее лицо – потребитель, и чтобы у цепочки формирования ценности появился какой-то смысл, нужно прежде всего установить, чего же хочет потребитель.

Однако у такого подхода есть определенные ограничения (например, когда компания рассматривает возможность внедрения новшества, которое еще никогда не применялось, т.е. у потребителей нет соответствующего опыта или они даже не разбираются в сути предлагаемого новшества).

Несмотря на то, что подход М. Портера полезен как основа, над которой можно надстраивать разные способы, с помощью чего организация формирует ценность, он не лишен недостатков. Как правило, такой подход отражает строение организационной схемы по функциональному принципу, а не представляет ее как совокупность процессов. Бизнес-процессы типа «точно вовремя» (Just In Time, JIT) или «планирование потребности в материальных ресурсах» (Material Requirements Planning – MRP), например, могут связывать материально-техническое обеспечение, операции, запасы готовой продукции и закупки способом, который не очевиден с точки зрения того, как в данной организации распределены функции. Однако это можно было бы рассматривать как сильную сторону подхода, предложенного М. Портером, если бы он приводил к пониманию определяющей роли процессов, а не функций, и к осознанию того, что стоимость может создаваться не только тем, что происходит внутри каждой группы функций, но и процессами.

Полезно начать с внутреннего вида процессов, которые создают ценность, и отделить их от процессов, важных с точки зрения обслуживания потребителя, но которые не делают ничего особого для этого потребителя. На первых стадиях можно начать с того, что реально предоставляется потребителю: например, срочная техническая консультация, доставка продукта на следующий день, сокращение нормы отходов. Можно прикинуть, что из этого, по мнению компании, она делает лучше, чем конкуренты, а что обеспечивает её конкурентам соответствующий дополнительный элемент ценности.

Эта часть анализа цепочки формирования ценности касается самоконтроля, но она бессмысленна при отсутствии обратной связи с потребителем. Обзоры рынка частично позволяют удовлетворить потребность в такой информации, однако можно «копнуть глубже», воспользовавшись методом фокус-групп, составленных из существующих и потенциальных потребителей. Такие методы маркетинговых исследований позволяют также получить ценную информацию о цепочках формирования ценностей у конкурентов. Ориентируясь на эти формальные способы получения информации, не нужно забывать

о важной информации, получаемой в результате тесного контакта компании с потребителями, установления с ними хороших отношений и практически непрерывного обсуждения их потребностей. К сожалению, лишь сравнительно небольшое количество организаций могут похвастаться столь тесными и благоприятными отношениями со своими потребителями, которые обеспечивали бы их взаимное доверие. В любом случае, знание своих клиентов не всегда помогает понять, почему конкуренты не покупают продукцию фирмы.

Важно помнить, что не все потребители получают ценность от одного и того же продукта (т.е. ценность может не объясняться во всех случаях одними и теми же причинами). Например, многие мелкие компании сотрудничают с поставщиками канцтоваров, которые предоставляют такую услугу, как заказ товаров по почте – с условием доставки заказа на следующий день. Это обеспечивает потенциальные выгоды клиентам таких поставщиков, например, снижение уровня запасов и гарантию того, что клиент никогда не окажется в ситуации «нулевого запаса» необходимого ему товара. Впрочем, ни то, ни другое не представляет особой ценности для бизнеса, который осуществляется в основном на дому. Преимущество для подобных компаний заключается в том, что они заранее знают о выполнении заказа в определенный день (это важно потому, что в день доставки заказа кто-то обязательно должен принять его). Если, с точки зрения клиента, обещанию данного поставщика нельзя верить, клиент найдет другого. Если речь идет о более крупной компании, в офисе которой всегда есть персонал, способный принять исполненный заказ, главная ценность может заключаться в получении самой высокой скидки за оптовые поставки и получение преимущества за счет возможности сокращения запаса канцтоваров для уменьшения объемов «связанных» денег. Таким образом, преимущество, получаемое от данного предложения, зависит от конкретных обстоятельств каждого потребителя.

Полученная информация должна быть совершенно конкретной. Высказывания общего характера (например, «хорошее обслуживание»), не представляют особого интереса именно из-за своей неопределенности.

Когда удастся свести воедино внутреннюю и внешнюю информацию, можно определить, что именно формирует ценность для потребителя, и перейти к процессам, которые позволяют ее создать.

Таким образом, можно сделать два важных вывода. Во-первых, потребители видят не все элементы процесса, а лишь конечный результат, к которому позволяет прийти этот процесс. Во-вторых, необходимо учитывать издержки процессов, которые обеспечивают потребителю то или иное преимущество.

Описанный анализ позволяет получить «снимок» цепочки формирования ценности, применяемой в компании в настоящее время. Этот анализ можно уточнить, исследовав цепочку формирования ценности в отрасли в целом. Он приносит еще большую пользу, если уяснить цепочки формирования ценности своих важнейших конкурентов – во всяком случае, в той мере, в какой это можно сделать «снаружи». Эта информация создает платформу для решения ряда стратегических задач:

- можно ли модифицировать какой-либо процесс таким образом, чтобы обеспечить потребителям то же преимущество, но с меньшими издержками;

- можно ли изменить какой-либо процесс экономически таким образом, чтобы он обеспечивал потребителям большую ценность;

- целесообразно ли провести переговоры с поставщиками, пытаясь вернуть им (или, наоборот, себе) какой-либо процесс в цепочке формирования ценности, обеспечив в результате повышение совокупной ценности;

- существуют ли области, где фирма не создает такую ценность для потребителей, которую они могут получить у конкурентов или потребовать от нее в будущем.

Назначение корпоративной оценки заключается не в том, чтобы ответить на все эти вопросы (хотя соответствующие варианты могут появиться в результате анализа), а в том, чтобы уяснить важность этих вопросов, причем в такой форме, которая позволяла бы уделить им должное внимание на этапе формулирования стратегий.

Обобщая все вышесказанное, можно констатировать, что все предприятия, равно как все стратегические бизнес-единицы, имеют цепочки создания стоимости. Управление каждым звеном цепочки требует определенной стратегии, которая должна обеспечивать бесперебойность процесса создания стоимости предприятия в целом.

Предприятию следует уделить основное внимание тем звеньям стоимостной цепочки, которые сопряжены с верхушкой иерархии навыков и являются ключевыми факторами стоимости. Задача состоит

в том, чтобы определить, насколько благоприятные позиции занимают ключевые звенья цепочки создания стоимости, то есть насколько они отвечают требованиям конкуренции на данном рынке.

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. 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 предприятия.

## **ГЛАВА 4. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАК ПРИОРИТЕТНАЯ ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

### **4.1. Формы и теоретические модели конкуренции**

Механизм конкуренции, его движущие силы являются объектом постоянного изучения различными направлениями менеджмента и маркетинга. Научный интерес к этой проблеме обусловлен существенным обстоятельством – в конкуренции усматривается главная сущностная черта, свойство товарного производства, способ его развития. Кроме того, она выступает в роли стихийного регулятора общественного производства. Следствием конкуренции, с одной стороны, является обострение производственных и рыночных отношений, а с другой – повышение эффективности хозяйственной деятельности. В настоящее время еще нельзя говорить о сформировавшейся теории

конкуренции, однако многие ее аспекты уже имеют законченный вид и помогают правильно ориентировать прикладные разработки и практические действия по усилению конкурентной позиции предприятия на рынке.

Под конкуренцией (от лат. *concurrentia* – сталкиваться) понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения хозяйственной организации, такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей.

В основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, которые специфичны для различных культур и людей. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Осуществить это лучше конкурентов, опираясь на знание рынка, требования и возможности потребителей – такова центральная идея конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между предприятиями и потребителями их продукции. С другой – в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Вместе с тем, несмотря на очевидность данной идеи, в ней существуют некоторые противоречивые моменты. Воспринятая с излишним энтузиазмом, она может привести к тому, что фирма сделает слишком большой акцент на товары, пользующиеся повышенным спросом, в ущерб пока неизвестным товарам. Конкуренция, управляемая исключительно желаниями рынка, неминуемо приведет к предпочтению малых нововведений, в ущерб тому, что предлагают прогресс техники, технологии, управления, маркетинга. Подобные нововведения, соответствующие потребностям, осознанным и выраженным рынком, менее рискованны и в этой связи кажутся более привлекательными для компании. Конкуренция, основанная на технологических новшествах, может привести, однако, к инновационному прорыву и создаст таким образом основу для долгосрочного превосходства над конкурентами, достичь которое соперникам будет не просто. Именно поэтому важно сохранить баланс между эволюционностью и инновационностью в конкуренции.

Конкуренты, с которыми сталкивается компания, могут быть производителями (продавцами) аналогичной продукции, различающейся отдельными параметрами (параметрические конкуренты), внешним видом и функциями (товарные конкуренты) или марками (марочные конкуренты), а также принципиально иной продукции, конкурирующей на уровне желаний (конкуренты желания). В последнем случае речь идет о предприятиях разных отраслей бизнеса, реализующих товары и услуги тем же потребителям, с которыми работает интересующая фирму компания. Поскольку платежеспособный спрос всегда ограничен объективными и субъективными факторами, конкуренты желания «отбирают» часть бюджета потребителей, которая могла быть израсходована на другую продукцию. Например, если потребитель собирается истратить свои деньги на отдых, в качестве конкурентов могут выступить фирмы, предлагающие «что-либо для чтения», «что-либо для прогулки в горы», «что-либо для плавания» и т.п.

Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удается обойти конкурентов. В практике бизнеса в качестве таких причин принято выделять цену и неценовые факторы, а также соответствующие им виды конкуренции.

Ценовая конкуренция представляет собой форму конкуренции, основанную на более низкой цене (себестоимости) предлагаемой продукции или услуг. На практике она применяется крупными компаниями, ориентированными на массовый спрос, фирмами, у которых нет достаточных сил и возможностей в сфере неценовой конкуренции, а также в ходе проникновения на рынки с новыми товарами, при укреплении позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта. При прямой ценовой конкуренции фирмы широко оповещают о снижении цен на выпускающиеся и имеющиеся на рынке товары. При скрытой ценовой конкуренции на рынок выводится новый товар с существенно улучшенными потребительскими свойствами, цена при этом повышается незначительно. Крайней формой ценовой конкуренции являются «ценовые войны» – вытеснение конкурентов за счет последовательного уменьшения цен в расчете на финансовые трудности конкурентов, предлагающих аналогичные товары с более высокой себестоимостью.

Неценовая конкуренция имеет широкое распространение там, где решающую роль играют качество продукции, ее новизна, дизайн,

упаковка, фирменный стиль, последующий сервис, вне рыночные методы воздействия на потребителя, т.е. факторы, косвенно связанные или вовсе не зависящие от цены. За 80 – 90-е гг. XX столетия на ведущее место в перечне неценовых факторов выдвинулись пониженное энергопотребление и невысокая металлоемкость, полное отсутствие или малое загрязнение окружающей среды, зачет сданного товара в качестве первого взноса за новый, реклама, высокий уровень гарантийного и послегарантийного обслуживания, уровень сопутствующих услуг.

К незаконным методам неценовой конкуренции относятся промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих производственными секретами, выпуск поддельных товаров.

Ценовая и неценовая конкуренция, составляющие идеологическую основу конкурентной борьбы, являются объектом пристального внимания и изучения уже достаточно длительное время. Однако, несмотря на то, что конкуренция ориентирует развитие рынка с момента его появления, первые наиболее целостные теоретические положения о механизме конкурентной борьбы появились только к середине XVIII в.

Существенный вклад в формирование теоретических представлений о конкуренции внесли классики политэкономии. Выдающийся экономист А. Смит впервые доказал, что конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному распределению труда и капитала. Конкуренция должна уравнивать частные интересы и экономическую эффективность, и в этом смысле А. Смит отождествлял конкуренцию с «невидимой рукой» рынка, ее автоматически равновесным механизмом. В противовес существующему и в настоящее время предрассудку, согласно которому любая активность на рынке идет вразрез с интересами общества, А. Смит на примере ценовой конкуренции убедительно доказал, что рыночная экономика, не управляемая коллективной волей, не подчиненная единому замыслу, тем не менее следует строгим правилам поведения. В соответствии с ними свободная конкуренция на рынках факторов производства стремится уравнивать преимущества этих факторов во всех отраслях и тем самым устанавливает оптимальное распределение ресурсов.

Модель совершенной (чистой) конкуренции, теоретические основы которой постулировал А. Смит, полностью исключала какой-либо сознательный контроль над рыночными процессами. Координирующим элементом в его теоретических построениях выступает ценовая

система в абсолютно децентрализованной экономике. Развивая идеи ценового регулирования рынка с помощью конкуренции, Д. Рикардо построил более полную теоретическую модель совершенной конкуренции. Он сконцентрировал внимание на том, как функционирует эта модель в долгосрочной перспективе. Такой подход дал возможность уйти от «деталей», связанных с государственным регулированием, монопольной властью, географическими особенностями рынка, т.е. такими факторами, которые в долгосрочной перспективе не имеют решающего значения.

Теоретическое абстрагирование помогло Д. Рикардо обосновать долгосрочные варианты решения проблемы роста в условиях совершенной конкуренции, а также теории ценности и распределения на основе предельной производительности. Обобщающим элементом исследования стал «закон рынков», постулирующий тенденцию равновесного состояния при полной занятости.

Идея совершенной конкуренции помогла понять, каким образом «естественные» цены в долгосрочном равновесии сочетаются с принципами децентрализованного управления и как последние способствуют развитию капиталистической экономики. Дж. С. Милль сделал это понимание еще более стройным. Им было разработано уравнение международного спроса, выделены так называемые неконкурирующие группы на рынке, дана тройственная классификация ценовой эластичности спроса, разработаны понятия экономии на масштабах, альтернативных издержек.

Неоклассическая школа политэкономии, расцвет которой приходится на XIX в., еще более точно и полно представила влияние совершенной конкуренции на ценовую систему. Экономика западного общества становилась все более централизованной, и свободное ценовое регулирование на этой стадии развития применялось на практике как никогда раньше, привлекая внимание и воодушевляя многих известных экономистов. Особенно значительными в этом смысле можно считать неоклассические концепции А. Маршалла. Развивая основные положения классиков, он более последовательно и полно обосновал механизм автоматического установления равновесия на рынке с помощью совершенной (чистой) конкуренции и действия законов предельной полезности и предельной производительности. При этом А. Маршалл пошел гораздо дальше. Им впервые были подвергнуты критике условности модели чистой конкуренции. Разработка теории анализа частичного и долгосрочного устойчивого равновесия

на рынке, а также учет развития технологии и потребительских предпочтений при определении относительных цен позволили создать основы теории новой модели конкуренции – монополистической. В целом, весь конец XIX и начало XX в. явились периодом, изменившим многие устоявшиеся взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике. Недовольство существовавшей моделью совершенной конкуренции, главным образом, было вызвано чрезмерным вниманием только к одному виду конкуренции – ценовой и невозможностью раскрыть с ее помощью сущность конкурентной деятельности. Критики модели совершенной конкуренции (И. Шумпетер, Ф.А. Хайек) указывали на элементы монополии, пронизывающие экономику и не находящие отражения в существующей концепции.

Главное же, что вызывало возражение, – экономическая концепция совершенной конкуренции была не в состоянии отразить глубинные корни конкуренции. Она пренебрегала динамикой конкурентной деятельности, игнорировала важность временного фактора и обходилась поверхностной мотивацией активности конкурентов. Являясь лишь формальной моделью, совершенная конкуренция как теория имела много серьезных недостатков.

Хронический дефицит платежеспособного баланса многих европейских стран, резкое замедление темпов роста экспорта, увеличение могущества монополий и другие последствия экономического кризиса начала XX в. подтвердили несостоятельность подходов невмешательства в процесс установления рыночного баланса. Однако вплоть до кризиса 1929 – 1933 гг. и выхода в свет известного труда Дж. М. Кейнса «Общая теория занятости, процента и денег» этот процесс носил фрагментарный характер.

Основной сферой противоборства неоклассической школы и нового зарождающегося направления стали дискуссии вокруг вопросов ценообразования, начавшиеся с появления работы П. Сраффы «Законы получения доходов в условиях конкуренции». Автор на конкретных примерах показал, что под влиянием расширения масштабов производства крупные предприятия получают дополнительные преимущества, которые они могут реализовать, только нарушая действие механизма чистой конкуренции и оказывая непосредственное влияние на ценообразование.

Работы Дж. Робинсон и Э. Чемберлина подытожили дискуссию о характере ценообразования в условиях монополии и о возникновении неценовых форм конкуренции. Основной недостаток в описании

монополии классической и неоклассической школами заключался в том, что в исследованиях уделялось большое внимание координирующей роли цены в долгосрочном равновесии. В связи с этим монополия, имеющая все признаки краткосрочного периода, не представляла особого интереса. На самом деле, теория монополии вообще не входила в экономическую теорию до 1838 г., пока А.О. Курно не установил равенства между маржинальным годовым доходом и равновесной монопольной ценой и не предложил на этой основе теорию чистой монополии и дуополии (позднее – олигополии). Значительный вклад в теоретические модели олигополии и монополии позднее внесли Ф.И. Эджуорт (математическое описание), А.П. Лернер (монопольная власть и ее оценка), К. Виксель (конкуренция и ценовая дискриминация), И. Шумпетер, Ф. А. Хайек и др.

Таким образом, к середине XX в. сформировались общие представления о сущности конкуренции и ее основных движущих силах, выразившиеся в постулировании четырех классических моделей: совершенной (чистой) конкуренции, монополистической, олигополистической конкуренции и чистой монополии.

Современные научные школы, исследующие маркетинг и конкуренцию, использовали богатый теоретический и практический опыт при изучении и дальнейшем развитии методологии конкуренции. В настоящее время можно выделить три основных научных центра, интенсивно разрабатывающих данные проблемы.

Наиболее значимой можно считать научную школу США, и, в первую очередь, Гарвардскую школу бизнеса. Профессора М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур составляют ядро этой школы. Ими впервые были представлены решения проблемы измерения конкурентоспособности изделий, компаний и отдельных отраслей. Был внесен большой вклад и в стратегическое управление компанией в условиях конкуренции, выделены и оценены факторы, определяющие конкурентные преимущества, и ключевые факторы успеха. Особенно существенных результатов удалось достичь в исследовании проблем регулирования конкуренции на уровне отраслей.

Другая оригинальная школа представлена научными центрами Японии.

Университеты Токийский, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзи координируют свои исследования в области неценовой конкуренции, совместного (с конкурентами) продвижения продукции. Большое внимание уделяется проблеме сотрудничества и взаимодействия национальных

производителей с целью завоевания новых географических рынков сбыта. Яркими представителями японской школы являются профессор Х. Такеучи, Х. Кобояси, М. Цучия, Д. Ногучи.

Более разнообразны исследования конкуренции в Европе. Швейцария, Швеция, Дания, Австрия, Италия, Германия практически имеют собственные, хотя во многом и проамериканские модели, описывающие конкурентное поведение компании. Особенно детально представлены в научных трудах европейских ученых вопросы конкуренции в международном масштабе (глобальная конкуренция).

Широкий спектр проблем маркетинга и конкуренции применительно к российским условиям разрабатывается и отечественными учеными. Большинство ведущих экономических вузов страны ведут собственные разработки проблем конкурентоспособности, маркетинговые исследования товарных рынков, методов регулирования конкурентных отношений. К сожалению, ввиду объективных причин российская наука имеет меньший исторический опыт исследования данных проблем. В то же время особенность современного этапа развития отечественной экономики состоит в том, что в распоряжении российских ученых находятся теоретический и огромный практический опыт мировой конкуренции. Есть возможность, не теряя времени на самостоятельные разработки, усвоить уроки системного, комплексного решения проблемы, чтобы избежать дорогостоящих ошибок. Это не означает необходимости слепого копирования имеющегося опыта, тем более что его прямое использование на российском рынке часто затруднено из-за отсутствия универсальных схем конкурентного поведения. В создавшихся условиях особенно важно выделить наиболее ценное в теории и практике и на этой основе предложить механизм выбора таких приемов и методов конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы особенностям развития конкретного бизнеса, с другой – сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития.

#### **4.2. Развитие конкуренции на российском рынке**

Развитие экономических реформ в значительной степени ускорило распространение конкурентных отношений на российском рынке. Государство, предприятия, потребители стали активнее влиять на конкурентную ситуацию. Несмотря на то, что наряду с положитель-

ными результатами в условиях экономического кризиса остается много нерешенных проблем, главным фактором, направляющим развитие российской экономики, становится конкуренция. Ее усиление требует поиска новых методов и форм адекватного реагирования.

Переход от конкуренции за ресурсы и товары к конкуренции за потребителя и ужесточение отношений в этой сфере стали возможны в результате появления новых рыночных факторов. Их можно разделить на две группы, косвенно и непосредственно влияющих на усиление конкуренции.

Макроэкономические предпосылки усиления конкуренции связаны с факторами структурного характера, радикально изменившими приоритеты ведения бизнеса.

*1. Увеличение количества и разнообразия предприятий, действующих на российском рынке.* С начала реформ общее количество предприятий, действующих в народном хозяйстве, возросло почти в 10 раз и в настоящее время их насчитывается более 3 млн. Увеличение количества хозяйствующих субъектов и разнообразия их организационных форм произошло за счет упрощения процедур создания и регистрации различного типа организаций, в результате чего появилось много новых структур, которые принято относить к малому и среднему бизнесу. Создание новых предприятий происходило и за счет разделения крупных объединений в ходе приватизации, распада отдельных промышленных монополий, создания большого количества фирм, обеспечивающих и обслуживающих рыночные процессы в банковской, страховой, торговой сферах, формирования совместных предприятий. Увеличение количества хозяйствующих субъектов медленно, но приводит к расширению предложения товаров, вытеснению с рынка дорогой и некачественной продукции. При ограничении платежеспособного спроса это сказывается на уменьшении и последующей стабилизации рентабельности бизнеса, что, в свою очередь, ведет к усилению конкуренции.

*2. Либерализация цен и сокращение платежеспособного спроса.* Отмена прямых ценовых ограничений коснулась примерно 80 % оптовых и 90 % розничных цен. На первых этапах реформы это привело к взвинчиванию цен и последующему сокращению спроса, а затем и предложения неконкурентоспособных товаров. По сравнению с 1991 г. объем производства сократился более чем в три раза. Эти обстоятельства заставили многие компании диверсифицировать свою деятельность и выйти на новые товарные рынки, т.е. конкурировать с пред-

приятными, ранее действовавшими на данных рынках. Но более важным итогом либерализации цен, с точки зрения влияния на конкуренцию, стало приближение цен на отечественную продукцию к мировым. При открытии торговых границ это привело к увеличению присутствия на российском рынке иностранных конкурентов, обладающих большим опытом и знаниями в области конкурентной борьбы, хотя и не всегда быстро адаптирующихся к реальным российским условиям ведения бизнеса.

3. *Либерализация внешнеэкономических отношений.* Помимо увеличения легального присутствия иностранных конкурентов на отечественном рынке, либерализация привела к значительному росту так называемого трудноконтролируемого («челночного», нелегального) импорта. При двукратном снижении официально учитываемого импорта реальные поставки товаров из-за границы, начиная с 1993 г., возросли более чем в два раза.

4. *Финансовая дестабилизация и инфляционные процессы.* В начале реформы они препятствовали процессам демонополизации экономики и развитию конкуренции. Вместе с тем свертывание традиционного, часто неконкурентоспособного производства и начавшаяся структурная перестройка отдельных отраслевых рынков при опережающем росте доходности торговых и финансовых операций положительно повлияли на усиление конкуренции. С одной стороны, это сдерживает проявления ценового монополизма и диктата производителя, с другой – устраняет диспропорции в структурной организации народнохозяйственного комплекса. Снижение темпов инфляции и появление рынка капитала привели к оживлению конкуренции.

5. *Обеспечение конвертируемости рубля.* Большое значение для развития процессов конкуренции оказал переход к единому рыночному валютному курсу и к конвертируемости рубля. На рынке стали формироваться объективные ценовые ориентиры и возникли мощные стимулы для преодоления ранее сложившихся ценовых диспропорций. Это привело к повышению насыщенности потребительского рынка (главным образом, за счет импорта) и усилению позиций иностранных производителей. В результате достижения конвертируемости рубля были закреплены главные финансовые ориентиры для формирования конкурентной среды на внутреннем рынке. Однако наибольшие выгоды от беспрепятственной конвертируемости рубля получили в основном иностранные компании благодаря ценовой конкуренции и относительно высокому качеству предлагаемых товаров и услуг.

6. *Приватизация и формирование негосударственного сектора экономики.* Эти процессы привели к созданию альтернативного предложения товаров и более гибкому подходу к ведению бизнеса. И, несмотря на то, что негосударственные компании изначально формировались в торговой и финансовой сферах, их распространение в промышленных отраслях происходит все с большей активностью. Обладая более эффективной организацией, негосударственный сектор экономики создает дополнительные условия для развития конкуренции и во многих отраслях играет доминирующую роль.

7. *Демонополизация экономики.* Проводимая в рамках государственной программы, она также является мощным фактором развития конкуренции. Разукрупнение хозяйствующих субъектов в ходе проведения приватизации государственных и муниципальных организаций, отраслевые и региональные программы демонополизации, государственное регулирование естественных монополий, антимонопольный контроль за деятельностью финансово-промышленных групп, стимулирование развития малого бизнеса, лицензирование, квотирование и другие меры ограничения монопольной власти начинают оказывать влияние на активизацию конкуренции. И, несмотря на то, что реализация программы часто проводится поспешно, без должного учета интересов национальных производителей, в целом она положительно влияет на увеличение предложения товаров на российском рынке.

8. *Создание рыночных институтов* (бирж, различного рода торгов, банков, страховых компаний, мощных товаропроводящих сетей и т.п. организаций) ускорило процессы развития рыночной инфраструктуры и положительно повлияло на развитие конкуренции.

Микроэкономические предпосылки усиления конкуренции связаны с изменениями в рыночном поведении товаропроизводителей (продавцов) и потребителей продукции. В ходе реализации экономических реформ было получено такое большое количество уроков, как нельзя вести бизнес в условиях активно меняющегося рынка, что участники рынка медленно, но уверенно начали обращаться к приемам и методам работы в условиях конкуренции, перечисленным ниже.

1. *Изменение поведения предприятия на рынке.* В целом оно характеризуется как уход от пассивного следования за проводимыми (часто бессистемными и противоречивыми) экономическими реформами к активным действиям, направленным на выход из тупикового состояния. Причем для различных групп предприятий эти действия носили неодинаковый характер.

Для многих крупных компаний характерно стремление к монополизации, что свидетельствует о желании обезопасить свой бизнес от давления внешней среды. И это стремление естественно в условиях, когда директораты крупных концернов связаны с властными структурами. Стратегия выживания для таких предприятий в основном сводится к лоббированию собственных экономических интересов (адресные налоговые льготы, квоты, льготные кредиты, государственные ссуды), участию в лицензировании с целью оттеснения конкурирующих предприятий с рынка, негласному разделу рынков по территориальному признаку. Однако, за редким исключением, получаемые льготы носят кратковременный характер и лишь частично возмещают объем требуемых ресурсов. В связи с этим крупные предприятия все активнее предпринимают действия по укреплению своего положения на рынке за счет реализации конкурентных преимуществ массового производства, комплексного обслуживания потребителей (доставка, шефмонтаж оборудования, сервисное обслуживание, поставка запасных частей), развития собственных дилерских и дистрибьюторских сетей. Как показывает опыт последних пяти лет, предпринимаемые меры свидетельствуют об изменении приоритетов в ведении крупного бизнеса. Условием и средством выживания становится конкуренция за потребителя.

Более активно этот процесс происходит в среде малого и среднего бизнеса. При отсутствии сколько-нибудь значительной помощи со стороны государства этот сектор экономики раньше приступил к созданию собственного фундамента для ведения конкурентной борьбы. В первую очередь сказанное относится к торговым и финансовым структурам, компаниям по производству строительных материалов, продуктов питания, сервисному обслуживанию, туризму, отдыху.

В целом предприятий, для которых характерен «консервативный» (нерыночный) тип поведения, становится все меньше и меньше. Стремление выжить в сложных финансовых условиях заставляет их диверсифицироваться, расширять рынки сбыта, ограничивать прирост заработной платы и темпы роста отпускных цен, осуществлять инвестиции в новое производство. Таким образом, можно констатировать, по крайней мере, желание большинства компаний найти свой путь и методы выживания, о чем нельзя было говорить еще 3-4 года назад. И, прежде всего, речь идет об изменении ориентиров в развитии. Главный из них – потребитель, его требования и возможности. Понимание этого важного момента трансформирует поведение пред-

приятий, определяет неизбежность столкновения их экономических интересов в борьбе за бюджет потребителя и поэтому расширяет объектную базу конкурентных отношений.

*2. Трансформируется и покупательское поведение потребителей.* Принятие решения о покупке происходит на более профессиональном уровне. Ставшие историей потрясения рынка ценных бумаг (АО «МММ», «Тибет» и др.), а также недавние банковские кризисы заставили потребителей более взвешенно относиться к товарным предложениям. А если принять во внимание процессы одновременного сокращения доходов потребителей и увеличения объема предложения товаров, то превращение потребителя в центральный и доминирующий элемент процесса купли-продажи становится очевидным (в отличие от существовавшего ранее рынка продавцов) и в корне меняет рыночную ситуацию. Ограниченность бюджета потребителей заставляет производителей повышать качество и понижать цены на товары, что, безусловно, активизирует конкуренцию.

Перечисленные объективные предпосылки развития конкурентных отношений носят фундаментальный характер и являются результатом серьезных изменений, происходящих в экономике. Есть все основания полагать, что данные изменения носят необратимый характер. Вместе с тем, как показывает российская практика, наличие структурных предпосылок для развития конкуренции не всегда приводит к активизации конкурентной борьбы. Слабый экономический потенциал многих российских предприятий обуславливает их попытки к организационному разделу рынков, «выбиванию» льгот и субсидий, административному ограничению конкуренции, что приводит к формированию фиктивных преимуществ, не имеющих под собой реальной основы.

Кроме того, для экономики России характерна адаптация структуры производства к новому витку сжатия спроса, отрицательно сказавшемуся на развитии конкуренции. Существенное негативное влияние на развитие конкуренции оказало продолжающееся снижение инвестиционной активности, затрудняющее структурные и институциональные преобразования, уход денежных средств из контролируемого денежного оборота под давлением налогового пресса, а также мировой финансовый кризис, последствия которого сформировали новый тип посткризисной экономики. Для расширения сферы конкурентных отношений важна комплексная система мер на различных уровнях управления экономикой.

Отличительной особенностью отраслевых рынков является региональная замкнутость, которая усугубляется слабостью рыночной инфраструктуры, в том числе отсутствием необходимых информационных систем, действиями местных администраций, вводящих те или иные ограничения на ввоз (вывоз) продукции из регионов, а также высокими тарифами на перевозку продукции. На этом общем фоне проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках имеют многоаспектный характер. Данные проблемы обусловлены действием ряда факторов, перечисленных ниже.

1. Экономические факторы (несовершенство налоговой, кредитной, инвестиционной, ценовой политики государства, ограничения по спросу, высокие сроки окупаемости капиталовложений, неплатежи, высокая инфляция и финансовая нестабильность).

2. Административные факторы (усложненные процедуры регистрации предприятий, выдачи лицензий на право деятельности, предоставления помещений и земельных участков, ввоза-вывоза продукции на (за) территорию, квотирование).

3. Организационные факторы (неразвитость рыночной инфраструктуры, низкий уровень организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий).

4. Структурные факторы (создание альянсов между уже существующими на рынке структурами, а также их вертикальная или горизонтальная интеграция).

5. Природные и экологические факторы (ограниченность природных ресурсов и необходимость охраны окружающей среды).

6. Факторы неправового характера (недобросовестная конкуренция и криминальное влияние на рынок).

Экономические факторы имеют существенное значение для всех отраслей, поэтому их следует пояснить отдельно. Группа отраслей топливно-энергетического комплекса характеризуется высокой капиталоемкостью, длительными сроками окупаемости инвестиций, многоступенчатым технологическим циклом производства и реализации. Высокие размеры необходимых капиталовложений, которые могут осуществить лишь консолидированные инвесторы с привлечением государственных и частных финансовых источников (российских или иностранных), препятствуют модернизации отрасли, использованию конкурентоспособных технологий.

Группа отраслей транспортного комплекса характеризуется большей степенью развитости конкурентной среды, в том числе и за счет

возможности переключения спроса с одного вида транспорта на другой (эластичности спроса). Главным экономическим препятствием для развития конкуренции (вступления новых субъектов в отрасль) в транспортном комплексе России является острая нехватка инвестиций. Для снижения этих барьеров особую актуальность приобретают разработка и реализация инвестиционных программ, а также уменьшение ставок налогообложения, стимулирование долгосрочного кредитования и страхования.

Рынок услуг связи отличается неразвитостью конкуренции и наличием монопольных структур в сферах электросвязи (АО «Ростелеком»), почтовых услуг (ФУПС), отнесенных к естественным монополиям. Существуют объективные экономические препятствия, ограничивающие конкуренцию на данных рынках в зависимости от рентабельности и разной привлекательности услуг связи для хозяйствующих субъектов.

Так, наименее прибыльным (а нередко и убыточным) сегментом рынка являются услуги телефонной связи на селе. Налоговая политика может сыграть существенную роль в активизации конкуренции, если будет строиться на определении необходимого и допустимого уровня налогообложения высокорентабельных сегментов услуг связи (мобильная связь) соответствующими отчислениями в пользу менее рентабельных, но социально важных.

Рынок сельскохозяйственного машиностроения является рынком с труднопреодолимым в настоящее время препятствием для развития конкуренции в виде ограниченного спроса на продукцию со стороны аграрного сектора российской экономики. Тяжелое положение агропромышленного комплекса, его хроническая неплатежеспособность не позволяют обеспечить загрузку даже уже имеющихся машиностроительных мощностей и делают проблематичным развитие конкуренции.

В строительном комплексе развитие конкуренции сдерживают ограничения по спросу. Постоянное увеличение цен и тарифов на сырье, транспорт, энергоресурсы, продукцию машиностроения приводит к сокращению платежеспособного спроса, снижению рентабельности строительно-монтажных работ и, соответственно, к низкой привлекательности продукции этого рынка.

Существенным экономическим препятствием для развития конкуренции на рынке продукции пищевой промышленности является недостаточная поддержка малого бизнеса, поскольку именно на ма-

лые предприятия должен приходиться значительный объем сбыта пищевой продукции. Кроме того, применение в отдельных регионах методов прямого и косвенного регулирования цен на продукцию (ее искусственное занижение) в связи с особой социальной значимостью проблемы обеспечения минимального уровня потребления продуктов питания снижает привлекательность данного рынка для вновь вступающих предприятий.

### **4.3. Конкурентные преимущества: сущность, характеристики и классификация**

Конкурентные преимущества неразрывно связаны с конкуренцией. Они возникают тогда и там, где возникает и развивается конкуренция. Чем более всеобъемлющий характер приобретает конкуренция на российском рынке, тем более значимыми для коммерческого успеха являются конкурентные преимущества. Их особенности и механизм формирования являются фундаментальной основой обеспечения конкурентоспособности.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей.

Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Часто приходится слышать о неоспоримых конкурентных преимуществах отечественных предприятий ВПК по технологическим разработкам, квалификации персонала. Безусловно, в тех случаях, когда технология является более передовой, а квалификация высокой, можно говорить о преимуществах, но если они не находят отражения в больших объемах продаж, прибыли и других экономических показателях, то такие преимущества не принято называть конкурентными, они лишь создают потенциальные условия для развития конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества есть результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, разумного сегментирования рынка, внедрения новшеств, быстрого реагирования на потребности рынка. К ним также могут относиться более высокий уровень производительности труда и квалификации производственного, технического, коммерческого персонала; качество и технический уровень производимых изделий; управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающиеся в экономическом росте.

Конкурентное преимущество носит сопоставительный, а следовательно, относительный, а не абсолютный характер, так как оно может быть оценено только путем сравнения характеристик, которые влияют на экономическую эффективность продаж.

В маркетинговых исследованиях есть специальный вид оценки конкурентных преимуществ товаров, называемый «анализом пар», состоящий в том, что потребителю предлагают одновременно сравнить пару конкурирующих товаров и он должен сделать выбор, сформулировать предпочтения. Так принято сравнивать товары широкого потребления. Количество предпочтений, предпочтительных выборов со стороны респондентов отражает рейтинг товаров, который является результатом анализа.

Исключением в этом отношении являются товары, обладающие уникальными свойствами, не имеющие заменителей. Такого рода товары с «абсолютными» конкурентными преимуществами обладают, помимо уникальной потребительной ценности, еще и тем особым свойством, что они непременно преодолевают на определенное время рамки конкуренции и занимают монопольное положение на рынке. Это тот единственный тип монополизма, который в полной мере поддерживается государством и закрепляется путем патентования принципиально новых характеристик товаров. «Абсолютные» конкурентные преимущества создают дополнительные стимулы для научно-технического прогресса и, в конечном счете, способствуют развитию конкуренции.

Относительность конкурентного преимущества проявляется в другом его важном свойстве – привязанности к конкретным условиям и причинам.

Товар, обладающий преимуществом по цене на одном географическом рынке, может не иметь этого преимущества на другом. И на-

против, товар, терпящий коммерческий провал, вытесняемый с рынка, через определенное время может пользоваться успехом вследствие, например, ухода основного конкурента, изменения кросс-курса валют, скачка инфляции, удачно проведенной рекламной кампании. Из этого следует, что конкурентное преимущество любого конкретного экономического объекта не может иметь универсального характера. При его анализе фактор привязки к реальным рыночным условиям должен обязательно учитываться.

Другой характеристикой конкурентного преимущества является его подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов. Для того чтобы добиться конкурентного преимущества, необходимы комплексные усилия. Иногда и их оказывается недостаточно из-за действия внешних, неконтролируемых факторов. Более того, одни и те же факторы могут как усиливать, так и ослаблять конкурентное преимущество. Например, современная технология способствует созданию преимуществ в области дизайна, качества, но может ухудшать параметры себестоимости изделия из-за высоких затрат на ее приобретение. Поэтому при изучении конкурентных преимуществ важен системный подход, обеспечивающий учет и выделение наиболее важных факторов, действующих на сравниваемые объекты.

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде классификационной структуры. Наиболее важным критерий классификации – базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данному критерию относятся 10 основных видов конкурентных преимуществ.

1. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах, определяются:

1) лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует предприятие, выражающимся в высокой среднеотраслевой норме прибыли, небольших сроках окупаемости капитальных вложений, благоприятной динамике цен, высоком уровне располагаемого дохода на душу населения, отсутствии неплатежей, инфляционных процессов и пр.;

2) стимулирующей политикой правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в анализируемой товарной сфере;

3) объективными факторами, стимулирующими спрос: большой и растущий емкостью рынка, невысокой чувствительностью потребителей к изменению цен, слабой цикличностью и сезонностью спроса, отсутствием товаров-заменителей и пр.;

4) эффектом масштаба, который проявляется в том, что предприятия, имеющие большие объемы производства, могут рассчитывать на существенно более низкие удельные затраты, чем предприятия с единичным, мелко- и среднесерийным типами производства, что позволяет им успешно конкурировать по цене предложения;

5) эффектом опыта, который выражается в большей эффективности труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товаров. Согласно расчетам, издержки на единицу продукции под действием данных факторов уменьшаются на 20 % при каждом удвоении объема выпускаемой продукции;

6) экономическим потенциалом предприятия;

7) возможностью изыскания и эффективного использования источников финансирования. Этими источниками, помимо собственных средств, являются:

- привлеченный капитал (возможность использовать долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, в том числе средства государственной поддержки);

- прочие источники финансирования, например, текущие (краткосрочные) пассивы, такие, как задолженность по оплате труда, расчетам с бюджетом, имущественному и личному страхованию.

2. Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах, существуют в силу законов, постановлений, особых привилегий и других решений органов власти и управления. В качестве примера к ним можно отнести:

- льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельным предприятиям органами власти и управления (например, указы Президента, постановления правительства и местных органов власти, которые могут разрешить только одному предприятию производить, закупать или поставлять определенную продукцию; создание зон с особым экономическим режимом; направленные налоговые льготы);

- возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товаров за пределы административно-территориального образования (области, края);

- исключительные права на интеллектуальную собственность, обеспечивающие монопольные позиции в течение определенного периода.

Преимущества нормативно-правового характера отличаются от других тем, что могут быть относительно быстро и, главное, полностью устранены отменой соответствующих законодательных актов.

3. Конкурентные преимущества структурного характера определяются, главным образом: высоким уровнем интеграции процесса производства и реализации в компании, что позволяет использовать преимущества внутрикорпоративных связей в виде трансфертных внутренних цен, доступа к совокупным инвестиционным, сырьевым, производственным, инновационным и информационным ресурсам, общей сбытовой сети. В рамках интегрированных структур создаются потенциальные возможности для заключения антиконкурентных соглашений и согласованных действий участников групп (как горизонтальных, так и вертикальных), в том числе с органами государственной власти. При этом интеграция приобретает следующие формы:

- регрессивная интеграция, чтобы получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков;

- прогрессивная интеграция с целью внедрения в систему распределения производимой продукции;

- горизонтальная интеграция в результате объединения или усиления взаимодействия фирм, выпускающих однородные товары.

Кроме того, к конкурентным преимуществам структурного характера относятся возможности быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, оттесняющей реальных и потенциальных конкурентов.

4. Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами, связаны с наличием ограничений деятельности производителей (поставщиков), которые не всем удастся преодолеть. К их числу относятся ограничения со стороны органов государственной и муниципальной власти в выдаче патентов и лицензий, квотирование, усложненный порядок регистрации предприятий, препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и служебных помещений и т.п.

5. Преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка, возникают в результате разной степени:

1) развития необходимых средств коммуникации (транспорта, связи). В условиях России инфраструктурные барьеры в транспортной сфере имеют особое значение, так как их наличие ведет к регионализации (локализации) единого товарного рынка и усилению неравномерности экономического развития отдельных регионов;

2) организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий в регионах России;

3) развития дистрибьюторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли; служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг;

4) развития межфирменной кооперации.

6. Технические (технологические) конкурентные преимущества определяются высоким уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли; специальными техническими характеристиками машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов, используемых в производстве товаров; техническими параметрами продукции.

7. Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью, базируются на наличии обширного банка данных о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информации об инфраструктуре рынка. Отсутствие, недостаточность или недостоверность информации является серьезным препятствием для ведения конкурентной борьбы.

8. Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, связаны с возможностью экономического преодоления географических границ рынков (локальных, региональных, национальных, мировых), а также выгодным географическим расположением предприятия. Кроме того, географическим барьером входа на рынок для потенциальных конкурентов является невозможность (или затрудненность) перемещения товаров между территориями вследствие:

- недоступности транспортных средств для перемещения товаров;

- значительных дополнительных издержек на пересечение границ рынка;

- потери уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки.

9. Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, формируются в результате демографических изменений в целевом сегменте рынка и их положительного влияния на объем и структуру спроса на предлагаемую продукцию, увеличения численности целевой группы населения, изменения его половозрастного состава, миграции населения, а также изменения образовательного и профессионального уровня.

10. Конкурентные преимущества неправового характера достигаются в результате:

1) недобросовестной конкуренции.

В соответствии со ст. 85 Закона «О конкуренции Европейского Сообщества (ЕС)», фактами недобросовестной конкуренции, препятствующими хозяйствующим субъектам на равных конкурировать с ранее действующими на данном товарном рынке, считаются все соглашения между предприятиями, которые: прямо или косвенно фиксируют цены продаж или покупок, или любые другие торговые условия; ограничивают или контролируют производство, рынки, техническое развитие или инвестиции; делят рынки или источники снабжения; применяют разные условия к одинаковым сделкам с другими торговыми сторонами, помещая их тем самым в невыгодное положение; ставят вопрос заключения контрактов в зависимость от принятия другими сторонами дополнительных обязательств, которые не имеют отношения к предмету этих контрактов;

2) недобросовестного выполнения представителями федеральных и местных органов власти своих обязанностей, бюрократизма, неоправданной волокиты с рассмотрением дел, взяточничества, коррупции. Следует также иметь в виду наличие сложившихся неформальных отношений между соответствующими органами государственной власти и крупными хозяйствующими субъектами, действующими на данном товарном рынке, что позволяет последним лоббировать свои интересы и добиваться решений, направленных против конкурентов;

3) криминальных действий: рэкета, контрабандного ввоза и вывоза товаров, контроля рынков криминальными структурами.

Второй классификационный признак описывает инициатора, определяющего возникновение конкурентных преимуществ (факторы и субъекты). Этими факторами и субъектами являются: конъюнктура рынка, которая может без участия предприятия выдвинуть его на передовые рубежи в конкурентной борьбе; государственная политика в области регулирования конкуренции, и, в частности, такие ее на-

правления, как внешнеторговая, налоговая, денежно-кредитная политика, политика в области инвестиций, контроль над заработной платой и ценами, защита прав собственности; деятельность конкурентов и непосредственно предприятия: технологические новации, организация производства и управления, маркетинговые стратегии (товарная политика, ценообразование, распределение продукции, стимулирование продаж, сервисное обслуживание), интеграция участников рынка, создание профессиональных, отраслевых или торговых ассоциаций и объединений др.

Конкурентные преимущества могут иметь разный уровень иерархии и относиться к товару, предприятию, отрасли, экономике в целом, основываться на ценовых и неценовых факторах, быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными, устойчивыми и нестабильными, уникальными и имитируемыми и т.д.

В экономической литературе конкурентные преимущества часто отождествляются с возможностями фирмы более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, т.е. ее конкурентоспособностью. Необходимо отметить, что такая аналогия имеет под собой веские основания, так как смысл конкурентоспособности чаще всего трактуется как способность опережать соперников в достижении поставленных экономических целей. Вместе с тем между данными понятиями есть причинно-следственное различие. Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без последних невозможна конкурентоспособность. Однако наличие отдельных конкурентных преимуществ не означает автоматического предпочтения. Только в комплексе они могут оказать решающее влияние при выборе лучшего. Кроме того, на конкурентоспособность влияют стратегические и тактические изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия (изменение спроса, демографические сдвиги, природные явления и т.п.). Из сопоставления данных понятий становится ясным активный интерес к исследованию природы конкурентных преимуществ, обусловленный желанием понять механизм конкурентоспособности, раскрыть его внутренние связи.

Понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» имеют различные интерпретации в зависимости от объекта, к которому они применяются. При системном изучении данных понятий выделяют иерархическую структуру, последовательно включающую оценку товара, предприятия, отрасли, экономики с точки зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами.

Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется конкурентными преимуществами: с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой – ценами, устанавливаемыми продавцами товаров.

Кроме того, на конкурентоспособность влияют преимущества в гарантийном и послегарантийном сервисе, рекламе, имидже производителя, а также ситуация на рынке, колебания спроса. Высокий уровень конкурентоспособности товара свидетельствует о целесообразности его производства и возможности выгодной продажи.

Вместе с тем конкурентоспособность товара – это не только высокое качество и технический уровень, это и умелое маневрирование в рыночном пространстве и во времени, а главное, – максимальный учет требований и возможностей конкретных групп покупателей. Причем объективная оценка всех аспектов уровня конкурентоспособности может быть произведена только на основе критериев, которыми оперирует потребитель, для которого этот товар предназначен. Причины конкурентоспособности товара необходимо искать в конкурентных преимуществах отдельных его характеристик, являющихся следствием более эффективного управления процессом разработки, реализации и эксплуатации предлагаемой продукции.

Конкурентоспособность фирмы – это возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка. Производство и реализация конкурентоспособных товаров – обязательное условие конкурентоспособности фирмы. В более широком смысле для обеспечения конкурентоспособности необходима систематическая работа по всему производственно-хозяйственному циклу, приводящая к конкурентным преимуществам в области НИОКР, производства, управления, финансов, маркетинга и т.п. Конкурентоспособность фирмы есть результат ее конкурентных преимуществ по всему спектру проблем управления компанией.

Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее технических, экономических и организационных условий для создания, производства и сбыта (с издержками не выше интернациональных) продукции высокого качества, удовлетворяющей требованиям конкретных групп потребителей.

Конкурентоспособность отрасли предполагает наличие конкурентных преимуществ перед аналогичными отраслями за рубежом,

которые могут выражаться в наличии рациональной отраслевой структуры; группы высококонкурентных фирм-лидеров, подтягивающих другие предприятия отрасли до своего уровня; отлаженной опытно-конструкторской и прогрессивной производственно-технологической базы, развитой отраслевой инфраструктуры, гибкой системы научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества, как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и за ее пределами, эффективной системы распределения продукции. Конкурентоспособность отрасли достигается как за счет конкурентных преимуществ ее компаний, так и системы их взаимодействия.

Конкурентоспособность экономики – очень сложное, многоаспектное понятие, не имеющее общепризнанного универсального определения. Обычно понимается как концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, управленческих, маркетинговых и иных возможностей, реализуемых в товарах и услугах, успешно противостоящих конкурирующим с ними зарубежным товарам и услугам как на внутреннем, так и на внешних рынках. Но это лишь одна, самая видимая сторона понятия.

Другая сторона – это преимущества системы государственного и общественного устройства страны, политико-правовой организации и регулирования всех сторон общественной жизни общества, способность государства обеспечить устойчивое, динамичное развитие национальной экономики и связанное с этим материальное благосостояние членов общества, не уступающее мировым стандартам. Иначе говоря, чтобы иметь конкурентоспособную экономику, необходимо создать конкурентоспособное общество, обладающее неоспоримыми преимуществами в различных областях человеческой деятельности.

#### **4.4. Технологии формирования конкурентных преимуществ**

Формирование конкурентных преимуществ в широком смысле трансформируется в задачу адаптации системы управления к изменениям конкурентной среды, что позволяет быстро и точно определять направления повышения конкурентоспособности. Решение данной задачи осложняется тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов.

Это обстоятельство определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению предприятием, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для его эффективного функционирования на постоянной основе.

Технологии формирования конкурентных преимуществ представляют собой комплекс маркетинговых процедур и способов их выполнения, предназначенных для предпочтительного позиционирования предприятия в конкурентной среде. Принципиальными особенностями данных технологий являются:

- систематический характер выполнения, обусловленный динамичностью конкурентной среды и необходимостью ее постоянного мониторинга;

- высокая ответственность при их разработке и выполнении, определяемая сильным воздействием разрабатываемых решений на важнейшие экономические показатели;

- инерционность проявления последствий подготавливаемых решений, и как следствие – невозможность оперативного устранения нежелательных последствий;

- сложность организационной поддержки реализации технологий из-за их многофункциональности и необходимости координации работ между различными иерархическими уровнями управления предприятием;

- интерактивность, объясняемая наличием большого количества неформализуемых процедур и необходимостью введения отдельных коррективов в результате изменения конъюнктуры;

- необходимость мощной информационной поддержки в виде статистических данных, результатов панельных исследований и так называемых слабых сигналов;

- многокритериальность, связанная с многоаспектным характером как процессов управления, так и состояния конкурентной среды.

Результат реализации данных технологий – широкий класс сложных управленческих решений, ориентированных одновременно, по крайней мере, в трех пространствах: товарном, региональном и функциональном. Причем функциональный аспект, с точки зрения технологичности подготовки, является наиболее значимым. Так или иначе, технология должна присутствовать в любом управленческом процессе. В связи с этим разработку технологий формирования конкурент-

ных преимуществ необходимо проводить для замкнутого управленческого цикла, включающего аналитические работы, стратегическую и тактическую деятельность предприятия.

Фундаментом для поиска конкурентных преимуществ является аналитическая работа по изучению состояния и тенденций развития рынка в целом и активности конкурентов в частности. В связи с этим особый интерес представляет диагностика основных характеристик конкурентной среды, факторов, которые определяют ее активность. Данные аналитические процедуры позволяют оценить шансы предприятия в конкретном целевом сегменте и создают условия для более рационального использования имеющихся ресурсов в процессе взаимодействия с конкурентами.

С практической точки зрения, не менее важна технология изучения деятельности собственно конкурентов – основного элемента конкурентной среды предприятия. К сожалению, в настоящий момент на этот счет нет систематизированных предложений и рекомендаций, и поэтому анализ работы конкурентов часто проводится по аналогии с анализом производственно-хозяйственной деятельности собственного предприятия, что не дает ответа на ключевые вопросы анализа. Например, на такие: в чем состоят цели и намерения конкурентов, какова степень их доминирования на рынке, как предвидеть изменения в товарно-ассортиментной и ценовой политике конкурентов, в чем состоят преимущества товаропроводящих сетей конкурентов, чем отличается деятельность конкурентов в стимулировании реализации продукции и др. В то же время без ответов на подобные вопросы невозможно оценить степень агрессивности конкурента и реальные возможности его опережения в борьбе за увеличение рыночной доли.

Знания о конкурентах, их реальных и планируемых действиях являются основой для стратегической ориентации предприятия в конкурентной среде.

Технология формирования стратегии конкуренции, ориентированная на использование сильных сторон деятельности предприятия с учетом активности конкурентов и особенностей развития рынка, является важным инструментом формирования стратегических конкурентных преимуществ. Главная цель стратегии – определить принципы и правила достижения преимуществ над конкурентами в целевых сегментах рынка и элементах маркетинга.

Система управления должна быть способной на практике реализовать выработанную стратегию конкуренции, довести ее до реаль-

ных конкурентных преимуществ, т.е. обосновать, разработать и внедрить стратегические замыслы в повседневную практику. При этом важно правильно выбрать место, время и ключевые направления действий, которые обеспечат конкурентные преимущества. К таким ключевым направлениям (наиболее уязвимым в настоящее время в России) можно отнести рационализацию взаимоотношений с поставщиками, быструю разработку конкурентоспособной продукции и эффективное продвижение ее на рынке, повышение конкурентоспособности сети реализации продукции и сферы услуг, развитие организационных структур управления в условиях конкуренции и другие важные задачи. Это особенно важно при усложнении управления и повышения степени риска в принятии решений. Кроме того, с развитием теории и методики рассматриваемой проблемы решаются вопросы оснащения менеджеров-маркетологов и руководителей инструментарием для подготовки и принятия решений по взаимодействию с конкурентами, неизбежному в современных условиях развития. Создаются предпосылки улучшения качества подобных решений.

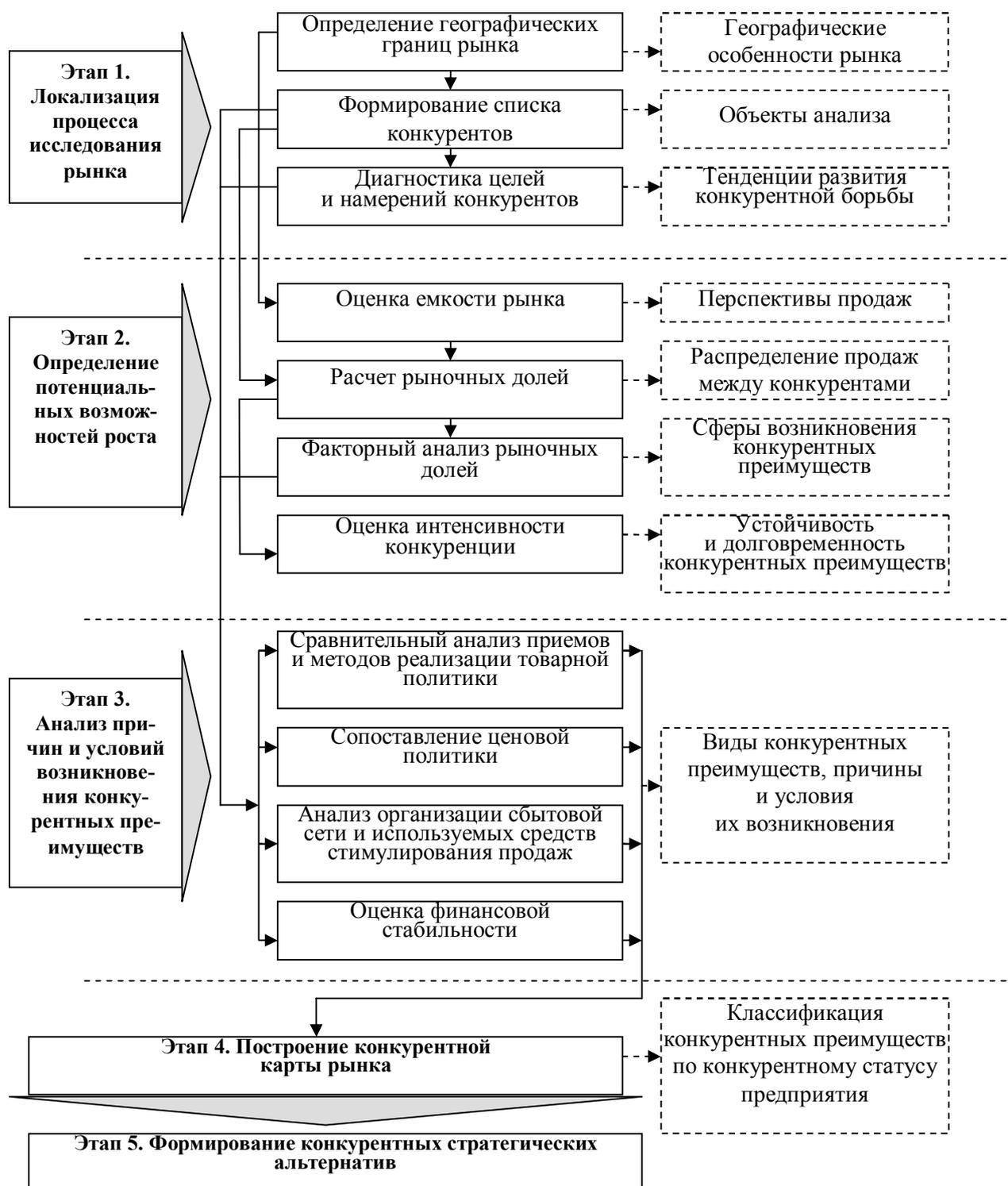
В более широком плане данный класс интеллектуальных технологий создает научную основу для повышения степени соответствия системы управления характеру рыночной конкуренции, позволяет предприятию работать в упреждающем режиме за счет большей предсказуемости результатов его деятельности. Цель и смысл данных технологий – обеспечение преимуществ над конкурентами, что создает условия для решения такой важной народно-хозяйственной проблемы, как повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, предприятий и отраслей экономики.

Технологию поиска конкурентных преимуществ необходимо рассматривать как часть постоянно действующего процесса исследования рынка, направленного на изучение приемов и методов ведения конкурентной борьбы с целью выявления причин и условий возникновения конкурентных преимуществ. Таким образом, существует объективная необходимость проведения конкурентного анализа, направленного на поиск конкурентных преимуществ и их реализацию в виде конкурентной стратегии.

Алгоритм конкурентного анализа включает следующие этапы, представленные на рис. 17.

1. Локализация процесса исследования рынка.
2. Определение потенциальных возможностей роста.
3. Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.

4. Построение конкурентной карты рынка.
5. Формирование конкурентных альтернатив.



**Рис. 17.** Методика проведения конкурентного анализа

Результатом такого анализа является построенная конкурентная карта рынка, которая представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и служит для определения статуса конкурентов и систематизации конкурентных преимуществ.

Финансовое положение конкурентов и связанное с ним распределение рыночных долей позволяет выделить ряд стандартных положений предприятия на рынке: лидер рынка, с максимальными значениями долей, аутсайдер, занимающий самые скромные позиции, и некоторые промежуточные группы.

Схема определения границ представленных групп включает ряд последовательных процедур:

1) рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей;

2) вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на два сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения;

3) в каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения, которые с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

Показатель рыночной доли представляет собой статическую оценку для конкретного момента времени. В связи с тем, что конъюнктурная ситуация на рынке достаточно мобильна, необходимо знать тенденцию изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Данную тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста доли, который рассчитывается по следующей формуле:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{D_i^t - D_i^{t0}}{D_i^{t0}} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $T_i$  – темп прироста рыночной доли  $i$ -го предприятия, %;

$D_i^t, D_i^{t0}$  – рыночная доля  $i$ -го предприятия в период времени  $t - (t0)$ , %;

$m$  – количество лет в рассматриваемом периоде.

Для оценки степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типовые состояния предприятия по величине роста его рыночной доли. Процесс разбиения на группы аналогичен предыдущему.

Помимо абсолютной величины  $T_i$ , решающее значение имеет знак данного показателя. Отрицательные значения  $T_i$  свидетельствуют о наличии тенденции уменьшения рыночной доли, положительные – ее роста, т.е. констатируют ухудшение или улучшение конкурентной позиции предприятия. Чем больший интервал времени принят для рассмотрения, тем данные тенденции стабильнее.

На рис. 18 представлена матрица формирования конкурентной карты рынка, основанная на перекрестной классификации размера и динамики рыночных долей конкурентов по конкретному типу продукции.

Рыночная доля, Д		Классификационные группы			
		лидеры рынка	фирмы с сильной конкурентной позицией	фирмы со слабой конкурентной позицией	аутсайдеры рынка
		1	2	3	4
Темп прироста рыночной доли, $T_i$					
Фирмы с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	1	5	9	13
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией	2	2	6	10	14
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией	3	3	7	11	15
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	4	8	12	16

**Рис. 18.** Матрица формирования конкурентной карты рынка

Данная матрица позволяет выделить 16 типовых положений фирм, различающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым статусом обладают фирмы 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – фирмы 16-й группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией). Положение фирмы в пределах каждой группы определяется величиной рыночной доли.

При равенстве рыночных долей для ранжирования конкурентов можно воспользоваться показателем стабильности их рыночных долей. Эта характеристика описывает степень приверженности потребителей к продукции предприятия и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям, при-

обретающим продукцию не в первый раз. Показатель стабильности рыночной доли ( $C_i$ ) можно рассчитать по следующей формуле:

$$C_i = (K_i - K_i^n) / K_i, \quad (4)$$

где  $K_i$  – общее количество продукции, реализованной  $i$ -м предприятием;

$K_i^n$  – количество продукции  $i$ -го предприятия, приобретенной потребителями впервые.

Оценка статуса позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- установить степень доминирования конкурентов на рынке;
- выделить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

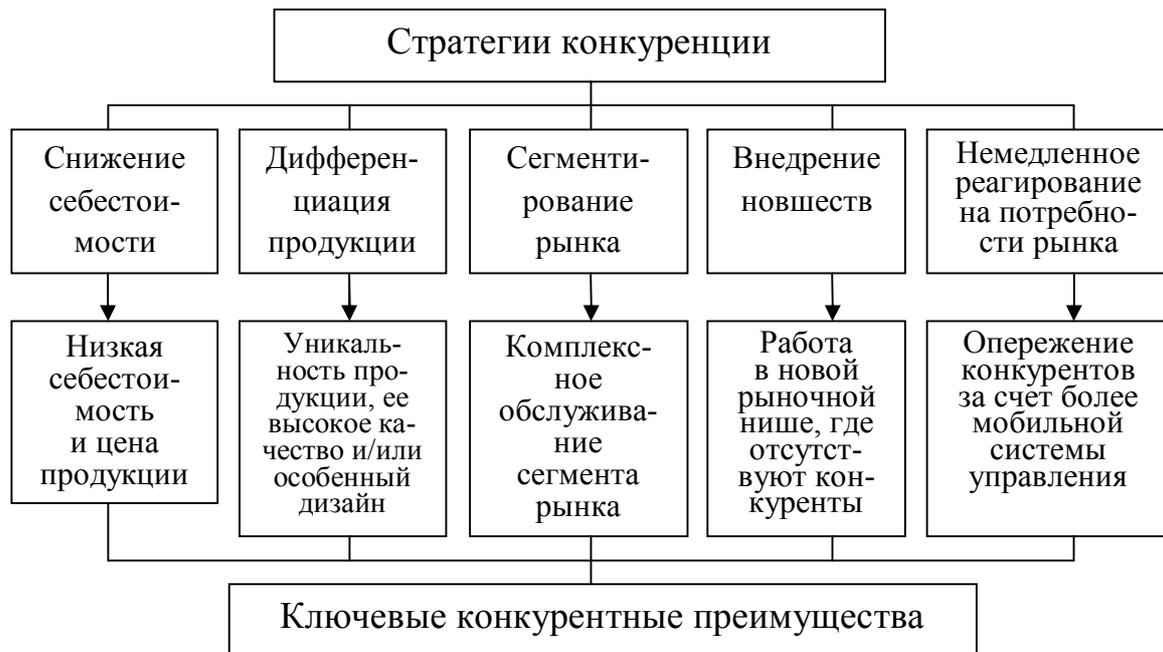
Классификация конкурентов дает возможность систематизировать выявленные конкурентные преимущества и проследить, как они влияют на изменение конкурентной позиции предприятия.

Конкурентная карта является своего рода «фильтром», который отбрасывает все преимущества, не оказывающие влияния на улучшение экономических показателей, выделяет ключевые факторы успеха на рынке. Таким образом формируется картина реально существующей расстановки сил в конкурентной борьбе, позволяющая более обоснованно подходить к вопросам разработки стратегии конкуренции, учитывающей конкурентный статус предприятия, особенности его рыночного окружения и возможности по дестабилизации сложившейся рыночной ситуации.

Опыт деятельности отечественных и зарубежных предприятий и организаций показывает, что ни одна фирма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. В отличие от тактических действий на рынке, конкурентная стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Конкуренция в силу динамичности протекания требует выработки адекватных и гибких правил реагирования. Их основу составляют базовые стратегии конкуренции, ориентированные на долговременные

конкурентные преимущества. Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения предприятия на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определенными преимуществами, но не лишенных и недостатков (рис. 19).



**Рис. 19.** Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества предприятия

Именно поэтому главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка.

Стимулом для использования стратегии снижения себестоимости продукции является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Стратегия ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. В этом случае экономия на переменных издержках достигается за счет высокой спе-

специализации производства. Постоянные же издержки в расчете на единицу продукции, убывая с ростом объемов производства, создают дополнительный резерв удешевления изделий.

Дифференциация основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартных изделий. Такая продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают. Обособление товара на рынке, а в более широком смысле – дифференциация его коммерческих характеристик, может проводиться за счет создания продукции с более совершенными, чем стандартные изделия, техническими параметрами, качеством исполнения, на базе обеспечения более широкого выбора услуг при реализации и эксплуатации изделий на основе привлекательности низких цен.

Если представленные стратегии конкуренции основываются на обслуживании всего рынка, то стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто – единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Основная идея заключается в том, что компания может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается конкурентное преимущество – либо посредством дифференциации товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента.

Компании, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредоточивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель – опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала.

Наличие платежеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создает его предложение. На практике большинство компаний не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующей их профилю. В отличие от таких предприятий, фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на

потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основным принципом поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях.

Выбор стратегии, в наибольшей степени соответствующей особенностям фирмы и тенденциям развития рыночной ситуации, включает ряд процедур: оценку преимуществ стратегии и ее рисков; анализ соответствия рыночных условий, требуемых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке; анализ соответствия особенностей организации производства и управления предъявляемым требованиям. Главным критерий выбора стратегии – адаптация возможностей фирмы к конкретным условиям рынка. И в этом смысле базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой формирования конкурентных преимуществ.

#### **4.5. Стратегические приоритеты в условиях усиления конкуренции**

Конкуренция, в силу динамичности протекания, требует выработки адекватных и гибких правил реагирования. Их основу составляют базовые стратегии конкуренции, ориентированные на долговременные конкурентные преимущества. Сложность и многоаспектность стратегического мышления определяют большое количество ошибок, допускаемых в этой сфере. Поэтому прежде чем приступить к формированию базовой стратегии конкуренции, необходимо избавиться от вредных штампов и стереотипов.

В первую очередь, ошибки в области разработки стратегии конкуренции заключаются в неправильных представлениях о том, какой рынок является наиболее перспективным с точки зрения конкуренции. Российские предприниматели часто полагают, что привлекательные рынки – это те, что развиваются быстрее всех или используют совершенные технологии. Это не совсем так. Как показывает практика, преуспевающие и перспективные рынки имеют высокие входные барьеры, протекции со стороны государства, непритязательных потребителей, дешевую систему поставок и небольшое число альтернативных отраслей, способных их заменить. Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью больше всех подвержен атакам конкурентов, вероятность банкротства на таких рынках очень велика.

Необходимо также отметить, что для многих российских фирм смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных и мощных зарубежных конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Но подражать другим – значит лишиться какого-либо преимущества. Отсутствие конкурентных преимуществ – верный путь к банкротству. Некоторые компании, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы не потерять их. Наличие конкурентного преимущества необходимо воспринимать как свершившийся факт, достигнутую цель, и это не должно останавливать дальнейший поиск.

Вместе с тем стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, а также погоня за сиюминутными прибылями часто заставляют компанию отказываться от ранее разработанной стратегии конкуренции. Это вносит хаос в организацию бизнеса и не позволяет сосредоточиться на долгосрочных целях в области конкурентной борьбы.

Вопрос, где конкурировать, на каком рынке извлекать прибыль, всегда являлся и является одним из ключевых в стратегической ориентации фирмы. Однако чрезмерная концентрация на нем в ущерб другим важным параметрам стратегии конкуренции часто приводит к негативным последствиям. Так, опросы работников московских фирм, реализующих компьютерную технику, показали, что менеджеры по сбыту, решая проблему выбора целевого рынка, часто упускают из вида, как, с помощью каких средств возможно достижение успеха. Перенос старых, используемых на Западе методов конкуренции, не приносит желаемых результатов в других условиях. Вопрос, как конкурировать, является столь же важным и критическим, его игнорирование означает полное отсутствие целевой ориентации в конкурентной борьбе.

Недостаточно внимания уделяется и определению начала и окончания периода использования разработанной стратегии конкуренции. Общая тенденция сокращения жизненного цикла товаров, увеличение количества продукции, использующей быстро сменяющиеся друг друга технологические решения, изменение демографических характеристик рынка, политической ситуации в стране и другие динамические факторы осложняют выбор начала внедрения новой стратегии конкуренции и периода ее использования на рынке.

К общему недостатку процесса разработки стратегии конкуренции можно отнести и его слабую персональную ориентацию. Часто

стратегия направлена на противодействие конкурентам и в меньшей степени учитывает особенности системы управления этими компаниями, в частности, тип поведения руководителей. Вместе с тем подходы руководителей к ведению бизнеса, образование, опыт, способности и другие персональные характеристики во многом определяют возможные реакции на изменение рынка. Это означает, что стратегия должна рассматривать в качестве объекта соперничества не только конкретное предприятие, но и аппарат его управления со свойственным ему стилем руководства, что позволит более точно и адекватно реагировать на возможные контрмеры. Кроме того, необходимо помнить, что борьба с конкурентами ведется, в конечном счете, за бюджет потребителей. И поэтому смысл конкурентной борьбы заключается не столько в действиях против фирм-соперниц, сколько в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов.

И, наконец, большинство российских фирм не пытается сделать свою стратегию четкой и ясной и принципиально не посвящает в нее своих работников. Это грубая ошибка. Без ясного понимания стратегической ориентации невозможно планировать свою деятельность, соблюдать преемственность в подготовке и реализации конкретных мероприятий. Кроме того, эффективность реализации стратегии (а значит, и превосходство над конкурентами) во многом зависит от сплоченности коллектива. Каждое подразделение компании должно осознанно работать на достижение общей поставленной цели.

Базовые стратегии конкуренции имеют существенные различия в характере достигаемых конкурентных преимуществ. В связи с этим возникает вопрос: возможно ли одновременное использование нескольких базовых стратегий в рамках одной бизнес-структуры или необходимо каждую из стратегий реализовать в отдельных подразделениях компании?

Проблема совместимости базовых стратегий конкуренции в настоящее время не имеет однозначного решения. Наиболее распространенная точка зрения, основывающаяся на исследованиях М. Портера, предполагает сосредоточение на одной из альтернатив из-за их фундаментальной несовместимости. Таким образом, если в стратегической ориентации компании присутствуют несколько стратегий, это означает, что соответствующие конкурентные преимущества могут быть достигнуты концентрацией ресурсов на нескольких самостоятельных направлениях. Для этого все товары, используемые в рамках

различных стратегий конкуренции, не должны производиться в одном и том же производственном подразделении. Их разделение на отдельные производственные программы по принципу «производство – товар – рынок» должно привести к выделению отдельных специализированных производств. Следовательно, каждая из данных структур будет ориентирована на реализацию индивидуальных стратегий. В дальнейшем такая компания, состоящая из специализированных производственных подразделений, должна уделить особое внимание координации работ для более полного выполнения корпоративных целей.

При всей логической завершенности подобных рассуждений они не всегда могут быть реализованы на практике. Дело в том, что развитие этой идеи в конце концов должно привести к созданию множества различных производственных структур (отделений), ориентированных на различные стратегии конкуренции. Это возможно в рамках крупных компаний, обладающих необходимыми финансовыми и материальными ресурсами. Нестабильность рынка, хроническая нехватка дешевых ресурсов, высокая инфляция издержек не позволяют большинству российских компаний безоговорочно следовать этим рекомендациям.

Вместе с тем современные подходы производственного менеджмента свидетельствуют, что совмещение стратегий конкуренции в рамках одной бизнес-структуры не только возможно, но и в ряде случаев более эффективно. Во-первых, этого требуют быстро меняющийся рынок и сложные финансовые условия, в которых работает большинство фирм. Во-вторых, современные технологические концепции и методы организации бизнеса позволяют осуществить динамическое объединение различных стратегий в ходе проведения диверсификации, в рамках групповых технологий, гибких производственных систем, автономных рабочих групп. В результате, при правильной организации возможен эффект мультипликации и получение дополнительных конкурентных преимуществ.

Если обратиться к опыту ведущих западных и отечественных компаний, касающемуся доказательств и опровержений возможности одновременного использования стратегий конкуренции, можно сделать ряд обобщений.

1. Положение о «несовместимости» базовых стратегий конкуренции достаточно популярно и имеет далеко идущие последствия, особенно для решения проблем проектирования производственной

структуры. Однако же в своей основе данное положение не представляется действенным, по крайней мере, как общая концепция развития производства, так как противоречит требованиям обеспечения и расширения арсенала разнородных конкурентных преимуществ компании.

2. Наиболее важной причиной, определяющей необходимость сосредоточения деятельности предприятия на различных стратегиях конкуренции в рамках единого производственного комплекса, является ограниченность производственных ресурсов и мощностей. Действительно, производственная сегментация, например, создание отдельных структур, работающих в рамках различных стратегий, не может продолжаться бесконечно, как этого требует рынок, из-за высокой капиталоемкости организации новых производств.

3. Практика доказывает, что для довольно большого количества российских компаний (вертикально интегрированные нефтяные концерны, оптовые и розничные сети, реализующие продукцию массового спроса, производители запасных частей для легковых автомобилей и т.д.) одновременное следование нескольким базовым стратегиям не поставило их в невыгодное конкурентное положение. Более того, в 70 % случаев эти компании отличаются более высоким показателем прибыли на инвестированный капитал, нежели те конкуренты, которые предпочли реализацию доминирующей стратегии в рамках самостоятельных производственных подразделений.

### ***Диверсификация как основа комплексного использования конкурентных преимуществ***

Диверсификация подразумевает разработку и согласование стратегий конкуренции для производственных подразделений и компании в целом. Если стратегия производственных подразделений ориентирована на проблему конкурентных преимуществ в отдельной области деятельности, то стратегия конкуренции компании в целом должна определять направления бизнеса и управлять их взаимодействием. Таким образом, в условиях диверсификации стратегия конкуренции – это нечто большее, чем просто сумма стратегий отдельных подразделений.

Конкуренция в условиях диверсификации может быть успешной только в том случае, если она действительно выгодна структурным подразделениям и повышает конкурентный статус организации в це-

лом. Для того чтобы комплексное использование преимуществ различных базовых стратегий конкуренции действительно приносило прибыль при проведении диверсификации, необходимо:

1. Осуществлять постоянный поиск возможностей разделения производства в существующих структурах. Деятельность в действующих структурах должна быть новаторской, чтобы создать крепкую основу для последующего разделения за счет множественности типов производства, разветвленности каналов распределения товаров, разнообразия систем стимулирования реализации и т.п. Это, в свою очередь, органически приведет к новым видам бизнеса и упростит будущие проблемы интеграции.

2. Провести ревизию взаимосвязей между существующими структурными подразделениями. Недостаточная связь между стадиями технологического процесса, отсутствие каких-либо звеньев в жизненном цикле выпускаемых товаров может указать на направления связанной диверсификации.

3. Оценить возможности последующей эффективной реорганизации структуры нового бизнеса. Если новый бизнес непосредственно не связан с существующим профилем компании, целесообразно оценить возможные направления и глубину проведения реорганизации. Привлекательная область с высокой нормой прибыли сложна для организации бизнеса из-за высоких входных барьеров. Непривлекательные же отрасли имеют, как правило, сформировавшуюся, чувствительную к ценам потребителей и интенсивную конкуренцию, причиной чего являются высокие постоянные издержки и наличие большого количества конкурентов, многих из которых поддерживает государство. Таким образом, оба противоположных состояния не могут считаться эффективными с точки зрения конкурентных преимуществ. Более предпочтительным представляется подход, основанный на последующем структурном развитии бизнеса. Это означает, что предполагаемая сфера бизнеса не должна быть привлекательной до момента диверсификации. Компания может опередить конкурентов только в том случае, если вступает в новую для неё сферу бизнеса до того, как виден полный экономический потенциал этой сферы.

4. Использовать при проведении диверсификации накопленный (в основном бизнесе) опыт и знания. Можно проводить данную политику в ходе приобретения новых фирм, если уже существующие производственные единицы имеют важные наработки, которыми они могут поделиться. Вместе с тем необходимо избегать диверсификации,

которая основывается только на передаче технологий, знаний и навыков. Новые области должны быть выбраны так, чтобы это действительно привело к другим видам бизнеса. Основная цель – построение связанных и взаимоукрепляющих структурных подразделений.

5. Создавать основу для упрощения горизонтальных взаимосвязей между подразделениями и их служащими с тем, чтобы диверсификация не приводила к разобщению действующей структуры, а подчеркивала особое значение сотрудничества за счет создания механизмов корпоративного единства (организационное объединение подразделений, создание региональных центров, экономическая мотивация сотрудничества и т.п.).

Учет перечисленных требований позволяет более полно использовать преимущества одновременной реализации базовых стратегий конкуренции в различных диверсифицированных сферах бизнеса. Вместе с тем из этого не следует, что совместная реализация различных стратегий возможна только в условиях диверсификации. Существуют специальные приемы, позволяющие проводить данную работу без расширения сферы и изменения профиля деятельности.

#### ***Переход от сегментации производства к групповой сегментации товаров***

Производственная сегментация, как уже отмечалось, является базой для организации производственных структур по принципу «производство – товар – рынок». Исходной базой в подобных случаях является то, что товары сходны по назначению и структуре себестоимости. Различия главным образом касаются типоразмеров выпускаемых изделий и объемов партий. С помощью анализа таких факторов, как объем выпуска, ассортимент, типоразмеры, длительность производственного цикла, конкурентная ориентация, выделяются различные производственные сегменты в качестве автономных производственных структур со всем необходимым комплексом функций управления.

Сегмент, характеризующийся относительно постоянным и большим объемом партий, специализируется на «снижении издержек». Другой, менее емкий сегмент, с противоречивыми условиями производства и реализации, имеющий тенденцию к выпуску изделий мелкими, непостоянно заказываемыми партиями, – на дифференциации. Третий сегмент ориентируется на конкретные географические сегменты рынка (например, зарубежные), четвертый – на отработку новых товаров. И, наконец, пятый сегмент, отличающийся разовыми,

но срочными заказами, – на стратегию немедленного реагирования на потребности рынка. Одним из положительных итогов реорганизации при таком подходе может стать сокращение производственного цикла и увеличение загрузки оборудования.

Вместе с тем, как показывают зарубежный опыт, а также примеры производственной сегментации в отечественном производстве автомобильных запасных частей и комплектующих изделий и в некоторых оборонных компаниях, подобные реорганизации имеют и ряд отрицательных эффектов.

Во-первых, они создают значительные противоречия между необходимостью более полного использования ресурсов и автономностью производственных структур, так как требуют определенного дублирования функций разработки (проектирования), производственного планирования и контроля. Особые сложности возникают при необходимости автономного обслуживания подобных производственных единиц (транспортирование, складирование, упаковка, погрузка и т.п.).

Во-вторых, попытка избежать издержек, связанных с неполным использованием производственных мощностей, в конечном счете, может привести к еще более глубокому дроблению производственных единиц. В этом случае возникают производственные конфликты с другими, менее специализированными производствами. В результате эффект автономного использования стратегий конкуренции существенно перекрывается затратами по координации.

Стремление избежать негативных последствий требует развития принципов производственной сегментации. В первую очередь, это касается рационального сочетания универсализации и специализации производственных подразделений на основе группового принципа организации производства. В его основе лежит групповая технология изготовления товаров, базирующаяся на конструктивной схожести производимых изделий и требующая комбинирования производственных ресурсов в однородные группы для упрощения (удешевления) инфраструктуры производственного процесса.

Таким образом, групповой принцип можно рассматривать как комбинацию ресурсов для предметно-замкнутого производства товаров в рамках одной производственной структуры. Он позволяет осуществлять автономное производственное планирование для большой номенклатуры товаров, эффективно проводить контроль производства.

Групповая сегментация товаров в рамках автономной производственной структуры требует изменения подходов к организации производства. Такие изменения происходят в ходе внедрения гибких производственных систем (ГПС), автономных рабочих групп.

#### **4.6. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях**

Стратегии конкуренции, являясь общеэкономической базой для раскрытия конкурентных преимуществ, не обеспечивают коммерческий успех автоматически. Динамизм и разнообразие рыночных ситуаций осложняют последовательную реализацию стратегических установок. В ходе привязки конкурентных преимуществ к реальным условиям рынка необходимо учитывать изменения спроса, конкурентного окружения и конкурентного статуса предприятия, различные маркетинговые ситуации, дестабилизирующие положение на рынке.

Динамические характеристики рынка требуют конкретизации выбранной стратегии конкуренции и путей достижения конкурентных преимуществ. Их учет является необходимым условием адаптации стратегии конкуренции к особенностям различных этапов жизненного цикла развития рынка, представленным ниже.

**1. Новый быстрорастущий рынок.** Конкурентная среда нового рынка имеет несколько отличительных особенностей, которые целесообразно учитывать при формировании конкурентных преимуществ:

- не существует «правил игры», вопрос о том, как будет функционировать рынок, открыт;
- большинство ноу-хау находятся в частной собственности фирм-пионеров отрасли;
- существует неопределенность относительно того, какая технология окажется наиболее эффективной и атрибуты товара какой компании будут предпочтительны для покупателей. Результатом этой неопределенности является неустойчивое качество товара, отсутствие стандартов на продукцию и технологии;
- предприятия лишены целостной информации о конкурентах, потребителях, состоянии отрасли, поэтому заняты поиском собственных стратегий, технологии производства и характеристик привлекательности продукции;

- имеются хорошие возможности для снижения издержек производства и реализации продукции за счет новых идей по организации производства и управления, совершенствования условий труда и повышения его производительности;

- для вновь созданных фирм отсутствуют проблемы входа в новую отрасль, так как входные барьеры незначительны, за исключением ситуаций, когда необходимы большие инвестиции в новые технологии;

- превалирует ситуация, при которой группы потребителей еще только формируются и задачи маркетинга находятся в стадии формулирования. В них особо выделяются задачи стимулирования сбыта и предотвращения претензий со стороны потребителей и конкурентов. Это связано с тем, что технологии второго или третьего поколения могут быстро превратить существующие товары в морально устаревшие. Следовательно, в такой ситуации потребителям целесообразно откладывать покупки до тех пор, пока не будет достигнуто соответствие между дизайном, технологией и ценой нового товара;

- возможны трудности с используемым сырьем и материалами, это будет продолжаться до тех пор, пока поставщики не приспособятся к потребностям новой отрасли.

В соответствии с перечисленными условиями, компании, работающие на новом рынке, поставлены перед фактом значительно более высоких издержек на первом этапе деятельности по сравнению с появляющимися вновь по мере роста объема рынка. В связи с этим предприятие нуждается в значительной финансовой поддержке, для того чтобы преодолеть стартовые трудности и получить первую прибыль.

Опыт отечественных компаний, действующих на быстроразвивающихся рынках, показывает важность оценки возможностей следующих частных стратегий конкуренции, приводящих к конкурентным преимуществам:

- управление бизнесом в инновационной манере с целью наиболее благоприятного позиционирования компании на рынке;

- поиск новых групп потребителей и территориальных рынков;

- быстрое и адекватное реагирование на появление новых технологий;

- подготовка к моменту проникновения в новую отрасль мощных компаний из других отраслей.

Анализ возможностей использования перечисленных стратегий и их сочетаний не означает полного игнорирования долгосрочной перспективы. Необходимо заблаговременно подготовиться к особым условиям, которые возникают при переходе к более зрелому рынку, с сильной конкуренцией за долю рынка. Забота о краткосрочном росте должна быть сбалансирована с долгосрочными потребностями в построении хорошо защищенных рыночных позиций.

**2. Рынок в период замедления роста.** Быстрый рост рынка не может продолжаться бесконечно. Замедление темпов развития, часто по объективным причинам, вызывает серьезные изменения в среде конкуренции:

- замедляется рост покупательского спроса, что усиливает борьбу за рыночную долю путем снижения цен, увеличения объема рекламы и других агрессивных мер;

- сокращается рост производства за счет насыщения рынка, с одной стороны, и необходимости минимизировать излишки готовой продукции – с другой. Меньшие объемы производства, как правило, вызывают увеличение себестоимости продукции;

- потребители становятся более разборчивыми и больше внимания уделяют цене и уровню сервиса. Стимулирование повторных (многократных) покупок требует значительных затрат;

- сложнее идет инновационный процесс. Если в период быстрого развития рынка предприятию достаточно собственных ресурсов для финансирования инноваций, то во время более медленного роста такие возможности ограничены. Участники рынка постепенно исчерпывают запас новых идей;

- усиливается международная конкуренция. Вследствие технологической зрелости, стандартизации товаров и повышенного внимания к дешевому производству появляется тенденция к усилению конкуренции. Растущие компании ищут новые международные рынки сбыта и заинтересованы в производстве товаров в тех странах, где дешевле факторы производства;

- снижается рентабельность рынка. Более медленный рост, усиливающаяся конкуренция, более взыскательные потребители и общая потребность в изменении стратегии конкуренции часто приводят к снижению прибыли на рынке по сравнению с периодом быстрого роста;

- усиление конкуренции способствует большому количеству приобретений и слияний среди бывших конкурентов, вызывая уход из

отрасли некоторых компаний, и повышает концентрацию производства. Большинство приобретений и слияний происходит из-за потребности в увеличении прибыли в условиях усиливающейся конкуренции.

Перечисленные характеристики присущи российским рынкам продуктов питания, безалкогольных напитков и пива, электробытовой техники. Уменьшение темпов роста обычно заставляет фирму пересмотреть стратегию конкуренции. В ходе ревизии своих установок и взглядов целесообразно особое внимание уделить таким направлениям поддержания конкурентных преимуществ, как:

- детальный анализ и сокращение издержек производства и реализации продукции;
- ценообразование, базирующееся на ценовой политике конкурентов;
- смещение акцента инноваций на снижение издержек;
- увеличение объема продаж «своим» покупателям;
- приобретение активов по выгодным ценам;
- выход на внешние рынки.

Перечисленные проблемы требуют оценки возможностей различных форм проникновения: лицензионной деятельности, поддержки национальных производителей, экспорта товаров, создания заводов и собственной сбытовой сети для прямой конкуренции на рынках других государств. Предметом предварительного анализа должны служить следующие направления конкуренции:

А. Широкая глобальная конкуренция, состоящая в том, чтобы конкурировать на мировом рынке, опираясь на производство полного ассортимента продукции и на большое количество заводов в разных странах.

Б. Глобальная стратегия по обслуживанию сегмента рынка, имея в виду определенный сегмент рынка в каждой из множества целевых стран.

В. Транснациональная стратегия обслуживания сегмента, при которой компания ищет существенные различия рынков и покупателей разных стран и приходит к заключению, что единый глобальный конкурентный подход неэффективен. Используется как мультиподход, который достаточно гибок для удовлетворения специфических потребностей отдельных покупателей в определенной стране.

Г. Стратегия защищенной ниши. Из-за ограничений, вводимых местным правительством, которые мешают глобальным или нацио-

нальным методам конкуренции, компания разрабатывает локальную географическую стратегию, которая соответствует требованиям местного правительства. Цель – достичь конкурентных преимуществ в рамках региона для усиления автономности в условиях изменения местного рынка и требований покупателей.

**3. Рынок в период застоя.** Большинство российских промышленных предприятий, организаций транспорта, строительства занимается бизнесом на рынках, где спрос ослаблен или сбыт нерентабелен. Несмотря на то что такой бизнес более всего подходит для получения краткосрочной прибыли или ликвидации, есть ситуации, когда можно работать на застойном рынке и достигать небольшого роста и достаточных доходов. Как показывает практика, решение оставить бизнес только потому, что он труден и делается на застойном рынке, не всегда является верным.

Ориентация бизнеса в таких условиях требует учета специфических характеристик конкурентной среды застойного рынка, среди которых необходимо выделить следующие:

- стабилизируется и(или) падает спрос/предложение на рынке;
- возрастает интенсивность и агрессивность конкуренции;
- существует небольшое количество слияний и приобретений фирм крупными компаниями за счет их слабой платежеспособности и высокой концентрации производства;
- держатся относительно стабильные цены.

Учитывая перечисленные характеристики, необходимо детально проанализировать возможность следующей детализации стратегий конкуренции.

1. Концентрация на обслуживании конкретного сегмента рынка путем определения, создания и использования растущих сегментов внутри застойного рынка. Зрелые или застойные рынки так же, как и все рынки, состоят из множества сегментов и субсегментов. Часто один или более сегментов растут быстро, несмотря на общее отсутствие роста рынка или даже его упадка. Сбор и анализ отраслевой информации с целью точного определения сегментов с перспективами быстрого роста может помочь сконцентрировать усилия на наиболее перспективных направлениях деятельности и таким образом избежать положения жертвы стагнации. Умелое применение этого подхода обеспечивает здоровый рост и увеличивающуюся прибыль за счет конкурентных преимуществ в целевых сегментах рынка.

2. Стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции. Инновации могут оживить спрос за счет создания новых важных сегментов рынка. С точки зрения стратегии конкуренции, успешные инновации открывают возможности неценовой конкуренции. Кроме того, дифференциация, базирующаяся на успешных инновациях, имеет дополнительные преимущества – конкурентам становится сложнее и дороже копировать товары лидера.

3. Повышение эффективности производства и сбыта за счет снижения себестоимости. Когда увеличение продаж не влечет за собой рост прибыли, альтернативой является повышение маржинального дохода и эффективности возврата инвестиций за счет снижения издержек производства. Пути достижения низких издержек в условиях стагнации рынка могут включать:

- повышение эффективности производства путем его автоматизации и специализации;
- совершенствование технологии переработки отходов;
- использование большого числа различных каналов сбыта для снижения общих издержек реализации;
- перемещение продаж с небольших, дорогих рынков сбыта на массовые и дешевые.

Перечисленные стратегические моменты не являются взаимоисключающими. Попытки создания новой инновационной версии товара могут привести к формированию быстрорастущего сегмента рынка. Концентрация усилий на повышении эффективности производства может стимулировать появление растущих сегментов с большой чувствительностью к ценам. Указанные направления не являются единственными. Творческий подход состоит в их правильном применении с целью конкретизации стратегии конкуренции в соответствии с возможностями компании и условиями конкурентной среды.

Помимо динамики рынка, на формирование конкурентных преимуществ большое влияние оказывает структура конкурентной среды. Адаптацию стратегии конкуренции к фактическому распределению рынка сбыта между конкурентами и особенности развития конкурентных преимуществ при разной степени монополизации рынка можно рассмотреть на примере трех стандартных ситуаций.

**1. Отсутствие явных лидеров.** На оптовых рынках продовольствия, транспортных услуг (за исключением железнодорожного транспорта), запасных частей для автомобилей конкуренция развивается в условиях отсутствия явных лидеров. Рынки представлены большим

количеством равных или почти равных по экономическому потенциалу предприятий. Как показывает практика, для развития конкурентных преимуществ в таких условиях необходимо руководствоваться такими приоритетами, как:

1. Создание условий для реализации эффекта масштаба. Такая попытка наиболее удачна, если предприятие в состоянии:

- осуществить технологический прорыв, позволяющий резко удешевить выпускаемую продукцию;

- повысить степень стандартизации потребностей рынка за счет создания новой продукции, удовлетворяющей разнообразные потребительские вкусы и на этой основе отвлекающей покупателей от индивидуальных заказов;

- приобрести мелкие фирмы для достижения «критической массы» и посредством этого преодолеть порог, за которым можно реализовать преимущества масштабного производства;

- использовать систему привилегий в торговле фирменными товарами для достаточно больших рынков сбыта, чтобы реализовать эффект масштаба.

2. Исключение лишних расходов. Когда ценовая конкуренция интенсивна и прибыль постоянно находится под угрозой, производство, базирующееся на низких косвенных расходах, использовании неквалифицированного труда, жестком контроле запасов и в целом на строгом соблюдении политики исключения лишних расходов, позволяет предприятию занять лучшую позицию для ведения ценовой игры, а также способствует повышению рентабельности выше среднеотраслевого уровня.

3. Интеграция с недостающими звеньями в технологической цепи «проектирование – производство – реализация» продукции. Прямая интеграция (в направлении доведения продукции до конечного потребителя), обратная (в направлении создания условий и предпосылок для производства продукции), а также селективная (выборочная) интеграция расширяют сферу влияния предприятия и могут оказаться выгодными для потребителей. Например, прямая интеграция с оптовой и розничной торговлей предпосылки для улучшения условий торговли, повышения репутации продавца среди конечных потребителей, нейтрализации влияния отдельных нежелательных покупателей, что в конечном счете положительно скажется на рентабельности бизнеса.

4. Специализация на конкретном типе товара. В условиях, когда товаропроизводители заинтересованы в изготовлении широкого ас-

ассортимента различных изделий, стратегия обслуживания отдельного сегмента, основанная на специализации в производстве определенной части ассортимента, может принести значительный доход.

5. Специализация на индивидуальных заказах покупателей. Предприятие может попытаться справиться с интенсивной монополистической конкуренцией путем специализации на обслуживании потребителей, которые нечувствительны к цене, заинтересованы в дополнительном сервисе или в других особых условиях, на основе выполнения индивидуальных заказов.

6. Активные действия на региональном рынке. Несмотря на то что для предприятия, действующего в условиях монополистической конкуренции, чрезвычайно сложно быстро захватить значительную долю рынка, оно может реализовать эту цель на локальном, местном рынке. Концентрируя производство и маркетинговые усилия на определенной территории, можно добиться большей эффективности продаж за счет использования одного сбытового центра и высокой насыщенности рынка торговыми точками (в отличие от высоких издержек дублирования стратегии в национальном масштабе).

**2. Доминирование нескольких компаний.** Доминирование на рынке небольшого количества компаний свидетельствует о наличии олигополии. Особенности олигополистических рынков (например, металло- и лесопромышленной продукции, нефтепереработки) определяют ряд возможных направлений конкурентной борьбы, среди которых наиболее часто реализуются следующие.

1. Агрессивная реакция на изменение цен. Ее суть заключается в постоянном слежении за изменением цен конкурентов. Снижение цен немедленно выравнивается таким образом, чтобы помешать конкуренту, понижающему цену, захватить дополнительную долю рынка. При повышении цен на товары конкурента проявляются твердые намерения захватить бизнес, потерянный компанией вследствие повышения цен.

2. Организация тайных альянсов. Небольшое число конкурентов в условиях олигополии способствует созданию тайных альянсов, когда компании достигают негласных соглашений относительно фиксации цен, распределения рынков или другим образом ограничивая конкуренцию между собой. Для конкурентов согласование одинаковой цены позволяет извлекать максимальную прибыль и избегать излишних затрат на «ценовую войну». Для потребителей результат будет таким, как если бы на рынке вместо нескольких компаний действовала одна чистая монополия.

3. **Лидерство в ценах.** Является средством, позволяющим олигополисту координировать свою ценовую политику, не вступая в тайные альянсы. В ходе реализации данной стратегии за изменением цен ведущей компании отрасли почти автоматически следует изменение цен других предприятий, что позволяет, копируя действия лидера, встраиваться в его ценовую политику. Ценовой лидер, как правило, не манипулирует ценами в ответ на небольшие повседневные изменения в спросе и предложении.

4. **Активная неценовая конкуренция.** Она определяется невозможностью достичь желаемых результатов с помощью манипуляции ценами, так как конкуренты быстро и легко могут ответить на снижение или повышение цен. В то же время значительные финансовые ресурсы олигополиста позволяют ему проводить широкомасштабную рекламу и продвижение товаров на рынке, что приносит значительные результаты и позволяет избежать «ценовой войны».

**3. Наличие монопольного давления на рынок.** Теоретическое положение о том, что чистая монополия не сталкивается с конкуренцией ни в каких формах и полностью контролирует цену выпускаемой продукции, реальной действительностью не подтверждается. На практике монополист вынужден конкурировать за сохранение своего привилегированного положения на рынке. При этом к возможным приоритетам, позволяющим удержать главное преимущество, – монополистическое влияние на развитие рынка – необходимо отнести:

1. **Повышение входных барьеров в отрасль.** Чем выше прибыль монополиста, тем сильнее опасность потенциальной конкуренции. И если барьеры в отрасль не являются непреодолимыми, всегда существует возможность проникновения на рынок новых предприятий. В связи с этим одним из важнейших направлений действий монополиста является создание условий, при которых вхождение в «охраняемый» бизнес было бы связано с большими трудностями или вовсе заблокировано, например, юридическими нормами.

2. **Конкуренцию с нововведениями в смежных отраслях.** В условиях постоянного обновления товарного ассортимента, появления новых технологий, сокращения жизненных циклов производимой продукции монополист должен быть готов к противодействию нововведениям, дестабилизирующим его позицию на рынке. Угроза может исходить из совершенно неожиданных областей бизнеса и затрагивать основы монополии. Это заставляет постоянно анализировать

возможности качественного совершенствования продукции, внедрения новых, более эффективных технологий, снижения цен и использования других приемов, упреждающих действия потенциальных конкурентов.

3. Противодействие товарам-заменителям. Монополизировать производство всех таких товаров практически невозможно. Поэтому монополист вынужден вести острую конкурентную борьбу за устранение негодных товаров-заменителей, защищая таким образом уникальность своей продукции и исключительность прав на ее производство, что является важными конкурентными преимуществами монополиста.

4. Конкуренцию с импортной продукцией. Неизбежна для монополиста, действующего на открытом рынке. Очевидно, что в условиях свободной внешней торговли компания, монополизировавшая производство в масштабах одной страны, не будет ограждена от конкуренции и не добьется абсолютного контроля над рынком. Продукция иностранного производства всегда будет серьезным дестабилизирующим фактором.

Одним из важнейших направлений конкретизации стратегии является ее привязка к конкурентному статусу компании, и, в первую очередь, к степени ее доминирования на рынке. В этой связи заслуживает внимания проработка четырех конкурентных позиций: применительно для аутсайдера рынка, фирм, имеющих слабую и сильную конкурентные позиции, и лидера рынка.

**1. Аутсайдер рынка.** Обычно не принято говорить о конкурентных преимуществах аутсайдера рынка. В первую очередь, речь должна идти о направлениях поиска методов возвращения бизнеса в нормальное состояние.

1. Радикальная реорганизация компании и ее перепозиционирование на рынке путем пересмотра используемых базовых стратегий конкуренции. Многое зависит от условий, преобладающих в отрасли, прошлых действий компании и состояния конкурентов, что определяет необходимость осуществления интенсивного анализа ситуации на рынке в отношении большинства конкурентов, исследования собственной конкурентной позиции, имеющегося опыта и ресурсов.

Обычно успешная реорганизация базируется: на переходе к новым методам конкуренции и, таким образом, перепозиционировании бизнеса на рынке; ревизии внутренней среды предприятия для изы-

скания резервов поддержки используемой стратегии конкуренции; слиянии с другой фирмой; сокращении ассортимента товаров до наиболее соответствующих своему профилю.

2. Увеличение дохода за счет повышения цен и расходов на маркетинг.

Высокой ценой обеспечивается значительная прибыль, а большие усилия по стимулированию сбыта позволяют увеличить рыночную долю компании. Попытки увеличения дохода с помощью данных средств рискованны. Они имеют смысл, когда:

- спрос характеризуется низкой эластичностью по цене;
- покупатели в своей массе не осведомлены о товаре, а те, кто знает о товаре, не стоит за ценой;
- нет оперативных средств для снижения издержек производства, но в то же время необходимо находиться в равновесном положении, исключая большие убытки;
- основной источник увеличения рентабельности – усиленное использование существующих производственных мощностей.

3. Снижение издержек и всемерная экономия. Акцент на снижение издержек наиболее эффективен, когда структура издержек является гибкой и быстрокорректируемой, а бизнес в целом близок к точке рыночного равновесия. Организационным сопровождением снижения издержек может быть усиление контроля за используемыми средствами; исключение найма новых работников, модернизация существующих производств для достижения большей производительности; перенесение капитальных вложений на более поздние периоды.

4. Сокращение активов. Оно становится основой для спасения предприятия, когда быстрый приток финансовых ресурсов является последним средством. В этом случае наиболее полезным для изыскания наличности может стать:

- продажа некоторых активов предприятия (производств и оборудования, земли, патентов, инвентаря, прибыльных проектов и т.п.);
- исключение из производства ненужных товаров, закрытие или продажа старых производств, сокращение работающих, уход с некоторых рынков сбыта, сокращение предлагаемых услуг и т.д.

Продажа активов должна осуществляться не столько для избавления от них и получения денежных ресурсов, сколько ради пополнения оборотных средств или иных фондов для осуществления намеченных операций по выходу из сложившейся кризисной ситуации.

5. Комбинирование различных методов. Обычно оно необходимо в случаях, когда требуются быстрые действия на широком фронте или спасательные усилия влекут за собой привлечение нового управленческого персонала и наделение его свободой в осуществлении любых перемен, которые, по его мнению, необходимы для восстановления бизнеса. На практике попытки экономии, реорганизации, сокращения активов почти всегда подкрепляются комбинированными подходами, а не основываются на каком-то одном из них.

В реальной действительности большинство спасательных усилий по выходу из кризисной ситуации оказываются безуспешными. Многие компании слишком долго выжидают, перед тем как начать действовать; другие не находят необходимых средств и предпринимательского опыта, чтобы конкурировать в тех отраслях, которые отличаются жесткой конкурентной борьбой; часто конкуренты оказываются слишком сильными, чтобы их можно было победить в борьбе за долю рынка, которую необходимо удержать. Поэтому быстрый и полный выход из бизнеса также должен рассматриваться как реальная альтернатива.

**2. Фирма со слабой конкурентной позицией.** Фирма, имеющая слабую конкурентную позицию, располагает, по существу, тремя принципиальными решениями по созданию конкурентных преимуществ. В этой связи предлагается проанализировать возможности использования стратегий конкуренции, базирующихся:

1) на работе с дешевой продукцией либо использовании новых методов дифференциации;

2) сохранении и удержании объемов продаж, доли рынка, рентабельности и конкурентной позиции на существующих уровнях;

3) реинвестициях в бизнес на уровне едва достаточного минимума с целью получения краткосрочной прибыли и(или) максимизации краткосрочных притоков средств.

**3. Фирма с сильной конкурентной позицией.** Практически каждая отрасль включает мощные компании, стремящиеся резко улучшить свою конкурентную позицию. Попытка стать лидером по себестоимости для таких структур обычно возможна только в том случае, когда один из лидеров на рынке уже не применяет данную стратегию. В случаях, когда экономия на масштабе невелика и контроль над большой долей рынка не дает ценовых преимуществ, направления адаптации стратегии конкуренции целесообразно сократить до шести возможных вариантов, которые и должны стать предметом тщательного анализа.

1. Поиск незанятой ниши. Фирма могла бы искать «своих» потребителей и культивировать для них особую политику, которую обходят стороной конкуренты. Принцип, лежащий в основе этого подхода, – концентрация усилий на том, чем не интересуются лидеры отрасли. Поэтому результатом анализа должно быть определение рыночной ниши, которая имеет достаточный размер и возможности для получения прибыли, определенный потенциал роста, подходит предприятию по его возможностям и опыту и в то же время остается вне сферы интересов лидирующих компаний.

2. Приспособление к конкретной группе потребителей. В этом случае усилия должны нацеливаться только на поиск нескольких, тщательно отобранных сегментов рынка по схеме «товар-потребитель». В отличие от попыток бороться за все группы потребителей с производством широкого ассортимента продукции, обращенного к разным нуждам и выполняющим различные функции, упор целесообразно сделать на тех областях рынка, где компания имеет или может развивать специальные виды деятельности, которые были бы высоко оценены потребителями. Результаты аналитических процедур во многом зависят от правильно подобранных подходов к сегментированию рынка (сегментирование по характеристикам товара, цене, скорости сбыта, географическим факторам, по типу предлагаемого сервиса).

3. Создание лучшего товара. Необходимо найти такое сочетание стратегий дифференциации и сегментирования, которое позволило бы создать товар высокого качества для конкретных групп покупателей. При этом усилия по анализу сбыта и маркетинга рациональнее фокусировать на потребителях, ценящих качество и внешний вид. Отличное мастерство, престижное качество, постоянные усовершенствования и работа в тесном контакте с потребителями с целью создания «идеального» товара – все это должно подкреплять данный подход.

4. Следование за лидером. Поскольку компания не претендует на переманивание покупателей у лидирующих компаний и захват большей доли рынка, основное внимание в анализе уделяется использованию внутренних ресурсов и управленческого опыта с целью имитации действий лидеров, которая не вызывает агрессивной ответной реакции со стороны конкурентов.

5. Захват небольших фирм. Агрессивная политика роста за счет мелких конкурентов требует выявления путей прямого поглощения

(приобретения) небольших фирм для организации производства с более конкурентоспособным масштабом или увеличения объема продаж за счет ослабления конкурентов. И тот и другой подходы требуют аккумуляции средств и подготовки специальных приемов противодействия ответной реакции конкурентов.

6. Создание отличительного имиджа. Оно направлено на развитие преимуществ стратегии дифференциации продукции путем создания у потребителей хорошо запоминающегося, привлекательного образа компании. Предметом анализа должны стать возможности компании в области снижения цен за счет сокращения издержек, создания престижного качества в сочетании с невысокой ценой, лучшего обслуживания, проектирования уникальных признаков товара, улучшения работы каналов сбыта, лидерства в нововведениях или в необычной рекламе.

**4. Лидер рынка.** В связи с тем, что лидер имеет доказанную практикой стратегию и известную репутацию, главный вопрос сводится к тому, каким образом данная компания будет сохранять и улучшать имеющиеся конкурентные преимущества. Для этого целесообразно проанализировать возможности лидера, как минимум, в трех стратегических направлениях деятельности.

1. Продолжение наступательной политики. Достаточно ли ресурсов у лидера для продолжения инноваций в снижении себестоимости или дифференциации продукции, обслуживании потребителей, совершенствовании системы сбыта товаров? Насколько стандарты поведения, устанавливаемые лидером, приемлемы для других предприятий отрасли? Возможна ли переориентация используемой стратегии с целью сохранения наступательной политики лидера? Какие новые методы и приемы конкуренции могут усилить наступление на конкурентов (в частности, возможность снижения издержек потребителей за счет более простого и менее дорогого переключения с использования товаров конкурента на продукцию предприятия-лидера)?

2. Сохранение текущих позиций. Главная цель – установить, каким образом лидер будет избегать ситуаций, подрывающих доверие к нему (если доля рынка достигает монопольных размеров) или будет поддерживать достигнутый уровень рентабельности и объем прибыли (если долгосрочные перспективы отрасли не очень привлекательны).

3. Конфронтация с конкурентами. Необходимо установить, насколько резко и как быстро лидер будет пресекать любые действия, направленные на вмешательство в его сферу, или нарушение созданных неписаных правил бизнеса.

## ГЛАВА 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

### 5.1. Назначение и сущность портфельного анализа

В настоящее время одним из наиболее часто применяемых западными корпорациями инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ. *Портфель предприятия*, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу.

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

Учеными и практиками разработан ряд портфельных матриц, которые могут быть полезными при принятии стратегических решений. Наиболее известны среди них матрица Бостонской консультационной группы (БКГ), матрица McKinsey и матрица Ансоффа. Кроме того, особо следует выделить проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies).

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 получил свое развитие в 1960-е гг. Теоретической базой портфельного анализа являются концепция жизненного цикла товара, опытная кривая и база данных PIMS. При этом портфельный анализ рекомендует, чтобы для целей разработки стратегии каждый продукт предприятия, его хозяйственные подразделения рассматривались независимо, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами.

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С их помощью 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.

Следует отметить, что хотя в матрицах разных консультационных фирм используются различные наборы переменных, это все равно двухмерные матрицы, у которых по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой – оценка конкурентоспособности хозяйственных подразделений предприятия.

Портфельный анализ на предприятии предназначен для решения следующих проблем:

- согласование стратегий хозяйственных подразделений предприятия (т.е. обеспечение равновесия между хозяйственными подразделениями 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).

*Достоинствами* портфельного анализа являются:

- обобщение результатов разработки стратегии и представление их в наглядной форме;
- относительная простота представления результатов;
- акцент на качественные стороны анализа.

Однако 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, сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде.

*Недостатки* портфельного анализа:

- использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее;
- 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.

Процесс портфельного анализа осуществляется по следующим этапам.

### ***Этап 1. Структуризация бизнес-портфеля***

Все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия (эмпирические исследования западных специалистов 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 анализа);

- иметь своих потребителей и конкурентов;

- контролировать ключевые факторы, определяющие успех на рынке, руководством бизнес-единицы

### ***Этап 2. Оценка конкурентоспособности бизнес-единиц в портфеле***

На данном этапе определяется относительная конкурентоспособность выделенных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. Для решения этой задачи следует воспользоваться методом матричного анализа, применив одну из подходящих моделей: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Хофера – Шендела, ADL, матрицу И. Ансоффа.

### ***Этап 3. Разработка стратегии для каждой бизнес-единицы***

По результатам проведенного матричного анализа определяется стратегическое позиционирование организации. Дальнейший процесс портфельного анализа будет сведен к разработке стратегии для каждой единицы бизнеса. Бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

По характеру принимаемых решений известные классические подходы к определению стратегий можно разделить на четыре группы, краткая характеристика которых приведена в табл. 9.

Таблица 9

#### ***Краткая характеристика подходов к определению стратегий***

Название	Краткая характеристика
Подход BCG, GE/McKinsey	Перечисление стратегий инвестиций
Подход М. Портера	Перечисление стратегий конкуренции
Подход Shell/DPM, Хофера-Шендела	Перечисление стратегий роста
Подход ADL	Перечисление стратегий диверсификации

#### Этап 4. Балансировка бизнес-портфеля

Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия общей организационной 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».

На данном этапе портфельного анализа необходимо провести балансировку бизнес-портфеля и исследовать портфельную стратегию на предмет соответствия четырем установкам, отраженным на рис. 20.

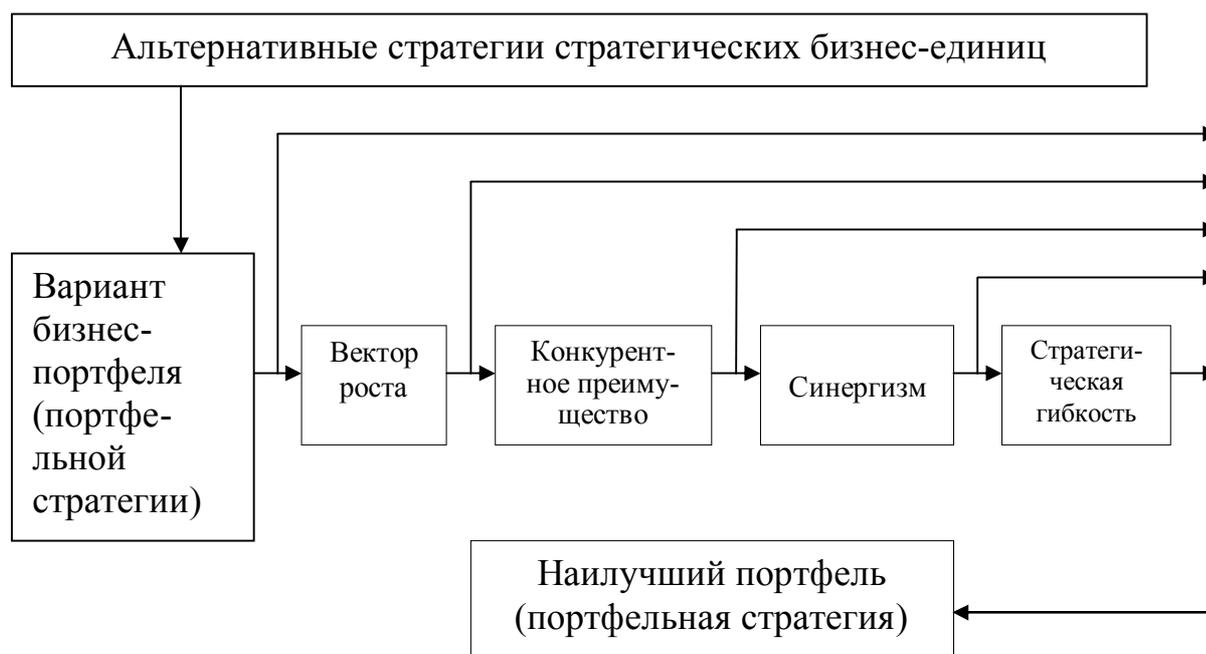


Рис. 20. Балансировка бизнес-портфеля организации

Концепция *вектора роста* определяет направление развития стратегического портфеля компании. У организации есть три измерения для определения направления развития и конечного спектра областей бизнеса: рыночная потребность (текущая, новая); технология товара/услуги (текущая, новая); география рынка, определяющая регионы или страны, в которых компания намеревается вести бизнес (текущая, новая).

Потенциально у компании есть множество комбинаций и направлений изменения стратегического портфеля. Крайние случаи: продолжать обслуживать традиционную потребность на том же географическом рынке с применением традиционной технологии или сделать резкий переход к новой позиции по всем трем измерениям.

Второй компонент портфельной стратегии – *конкурентное преимущество*, которого фирма будет стремиться достичь в соответствующих областях деятельности. Конкурентные преимущества, выявленные и оцененные в рамках конкурентного анализа, закрепляются за конкретными бизнес-единицами в портфельном анализе.

Следующий компонент портфельной стратегии – *синергизм*, который будет возникать между различными сферами деятельности фирмы. Эффект синергии состоит в явлении, когда доходы от совместного использования превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности.

В принципе, все синергетические эффекты можно описать тремя переменными: увеличение прибыли в денежном выражении, снижение оперативных расходов и снижение потребности в инвестициях. Все три переменные неразрывно связаны со временем. Поэтому четвертым синергетическим эффектом можно считать ускорение изменений этих переменных.

Очевидно, что эффект синергизма имеет далеко идущие последствия. Фирма, оптимизирующая этот эффект, тщательно подбирая товары и рынки, обладает высокой гибкостью в выборе конкурентной позиции. Она может завоевать большую долю рынка благодаря низким ценам, может позволить себе затратить больше средств на исследования и разработки, чем конкуренты, может максимизировать норму возврата инвестиций и тем самым привлечь к себе инвесторов. И все это можно сделать, сохраняя конкурентоспособность по отношению к компаниям, которые не так ответственно подходят к выбору товаров и рынков.

И последнее – *стратегическая гибкость* портфеля различных видов бизнеса. Стратегическая гибкость приобретаетс двумя способами. Первый, внешний подход, связан с диверсификацией деятельности компании, удовлетворяемых потребностей и технологий, так, чтобы неожиданное изменение в одной стратегической области бизнеса не привело к серьезным разрушительным последствиям в остальных.

Второй способ достижения стратегической гибкости основан на том, чтобы в портфеле компании имелись в наличии ресурсы и возможности, которые могут использоваться в различных стратегических областях бизнеса. Вот почему портфель видов бизнеса, основанный на общей производственной системе, не так уязвим перед лицом разнообразных «стратегических сюрпризов» в сравнении с тем, который требует жестко определенных производственных возможностей для каждого вида деятельности фирмы.

Из рассмотрения всех четырех компонентов портфельной стратегии (вектора роста, конкурентного преимущества, синергизма и стратегической гибкости) видно, что развитие одного из них, скорее всего, приведет к подавлению остальных. Например, очень возможно, что максимизация синергизма снизит стратегическую гибкость. Процесс построения и балансировки портфеля – дело очень сложное.

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.

## 5.2. Бостонская матрица (BCG)

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 – «дикая кошка»), 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.

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* (ТРР).

Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Если показатель

ОДР больше единицы, это означает, что доля рынка бизнес-единицы больше, чем у ближайшего конкурента. И наоборот, если показатель ОДР меньше единицы, это означает, что доля рынка бизнес-единицы меньше, чем у рыночного лидера.

Показатель ТРР основан на прогнозах продаж продукции отрасли и связан с анализом жизненного цикла отрасли. 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 по горизонтальной оси фиксируют значения относительной доли рынка, по вертикальной оси – значения темпов роста рынка. Далее полученную плоскость делят на четыре части, и получают искомую матрицу (рис. 21).



**Рис. 21.** Модель Бостонской консультационной группы

Матрица БКГ предполагает следующий набор стратегических решений:

- «дикие кошки» – изучение: могут ли данные единицы бизнеса (или товары) при известных капиталовложениях превратиться в звезды;
- «звезды» – защита и укрепление позиций;
- «дойные коровы» – жесткий контроль капиталовложений, передача избытка выручки под контроль высшего руководства;
- «собаки» – избавление, по возможности, от этих единиц бизнеса, если нет веских причин их сохранять.

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. В табл. 10 представлена характеристика каждого квадранта матрицы.

Таблица 10

*Характеристика бизнес-областей в матрице BCG*

Название квадранта	Характеристика бизнес-области
«Дикие кошки» (трудные дети)	Конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Они чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами её, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для фирмы, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций «собаки»
«Звезды»	Это новые бизнес-области, занимающие достаточно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят фирмам очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область, с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних
«Собаки»	Это бизнес-области с относительно небольшими долями на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще – даже отрицательный. Любой шаг фирмы в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь фирме удерживать такие позиции бизнес-области
«Дойные коровы»	Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, «дойные коровы» – это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы фирме

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара – «дикая кошка». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но нуждающимися 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.

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами». Это продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. 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. 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.

Таким образом, желаемая последовательность развития продуктов следующая: «Дикая кошка» —> «Звезда» —> «Дойная корова» [и если неизбежно] —> «Собака».

Реализация такой последовательности зависит от усилий, направленных на достижение сбалансированного портфеля, который 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 «диких кошек» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«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 различные траектории движения:

- «*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 – «дикая кошка», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар – «дикая кошка» превращается в «звезду»;

- «*траектория неудачи*» – вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «дикая кошка»;

- «*траектория перманентной посредственности*» – товару «дикая кошка» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию товар-«собака».

Таким образом, в модели **BCG** основными коммерческими целями фирмы предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь этих целей, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса фирмы на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса фирмы на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса фирмы на рынке.
4. Освобождение от данного вида бизнеса.

Оптимальной бизнес-стратегией, с точки зрения модели BCG, является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является балансирование компанией своего бизнес-портфеля путём инвестиций в определенные «звёздные» виды деятельности, перевода некоторых «диких кошек» в «звёзды», которые в будущем обещают стать «дойными коровами».

Позиции, которые занимают отдельные области бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий (табл. 11).

Таблица 11

*Базовые стратегии для модели BCG*

Позиция в матрице BCG	Стратегия
«Звезды»	Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке
«Дикие кошки» (трудные дети)	Идти на увеличение доли бизнеса на рынке либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес
«Дойные коровы»	Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке
«Собаки»	Довольствоваться своим положением либо сокращать бизнес, либо вообще ликвидировать его

*К недостаткам* матрицы БКГ можно отнести следующие:

- 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.

Успех, который сопутствовал появлению модели стратегического позиционирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон

Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную BCG смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней по сути, но вместе с тем некоторым образом отличные, а иногда и в чем-то, несомненно, превосходящие ее. К числу таких моделей, появившихся в развитие модели BCG, относятся модели GE/McKinsey и Shell/DPM.

### 5.3. Матрица GE/McKinsey

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией «General Electric». Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рис. 22).

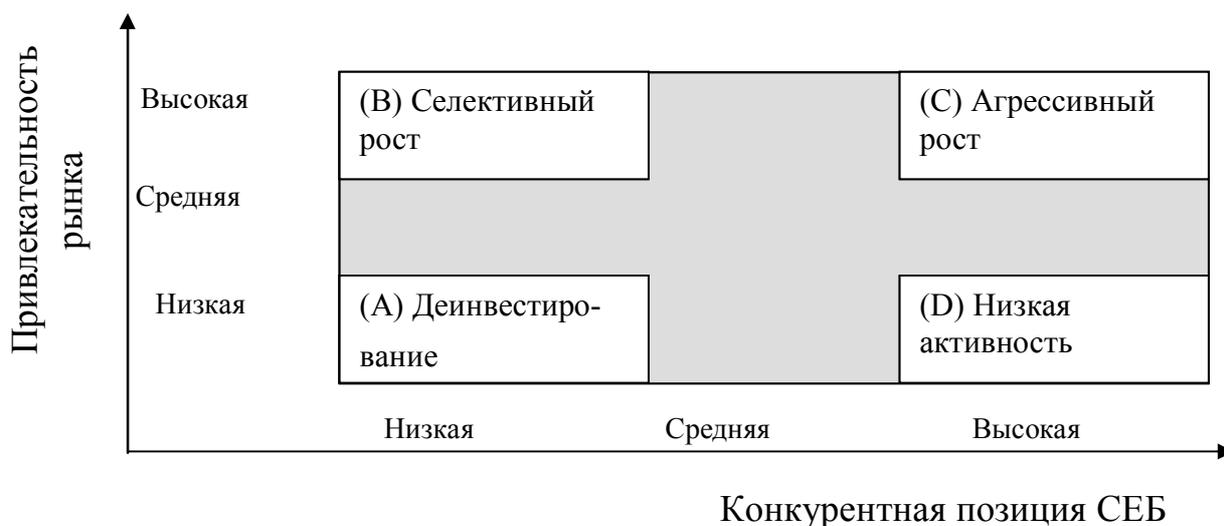


Рис. 22. Матрица портфельного анализа McKinsey – «General Electric»

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. Причем специалисты McKinsey считают, что факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить фак-

торы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий.

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 матрицы таковы:

- 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 труднореализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя);

- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»;

- деинвестировать и уйти с рынка с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив ряд процедур:

- а) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха исследуемого 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, получить взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ. Пример расчета представлен в табл. 12.

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.

Рейтинги конкурентной позиции СЕБ также ранжируются от единицы (слабая конкурентная позиция) до пяти (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

Таблица 12

*Оценка привлекательности кондитерской отрасли*

Критерии	Вес	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
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

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

Таким образом, матрица GE/McKinsey имеет размерность 3x3 (рис. 23). По осям Y и X выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества корпорации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса корпорации). В от-

личие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.



**Рис. 23.** Стратегическая структура матрицы GE/McKinsey

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, или, как их принято было называть в оригинальной редакции, «пузырьков», центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось Y) и относительного преимущества компании на рынке (ось X). Каждый кружок соответствует общему объёму продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании в этом объёме продаж показывается сегментом в этом кружке.

В целом данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Исходя из этого, она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица. Матрица McKinsey 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.

Сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх. Характеристика матричных полей представлена в табл. 13.

*Характеристика позиций в матрице GE/McKinsey*

Название квадранта	Характеристика бизнес-области
Победитель 1	Наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества компании на нём. Компания, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения, преимущественно с помощью дополнительных инвестиций
Победитель 2	Высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ компании. Такая компания явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстаёт от него слишком далеко. Стратегической задачей такой компании является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и устранения слабых
Победитель 3	Рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. Для такой компании необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объёмы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своего предприятия
Проигравший 1	Средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего из этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область
Проигравший 2	Низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Для данной позиции никакие особые сильные стороны или возможности не характерны. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Компания явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя её можно рассматривать как серьёзного конкурента для остальных. В таком положении компании целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться
Проигравший 3	Низкая привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздерживаться от каких-либо инвестиций вообще либо выходить из данного вида бизнеса

Общий стратегический принцип, пропагандируемый моделью **GE/McKinsey**, заключается в следующем: увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у компании при этом имеются определенные преимущества на рынке, и, наоборот, сокращать направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или компании на нем оказываются слабыми. Для любого вида бизнеса, оказывающегося между двумя этими позициями, стратегия будет селективной.

Т. Нейлор предложил стратегии для различных позиций матрицы GE/McKinsey (табл. 14).

Таблица 14

*Стратегии для модели GE/McKinsey*

Позиция в матрице GE/McKinsey	Стратегия
Победитель 1	Инвестировать
Победитель 2	Расти
Победитель 3	Расти
Вопрос	Извлекать доход
Средняя	Извлекать доход
Создатель прибыли	Извлекать доход
Проигравший 1	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 2	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 3	Уходить из бизнеса

*Недостатки* матрицы McKinsey:

- трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка) из-за большого количества 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.

#### **5.4. Матрица Shell/DPM**

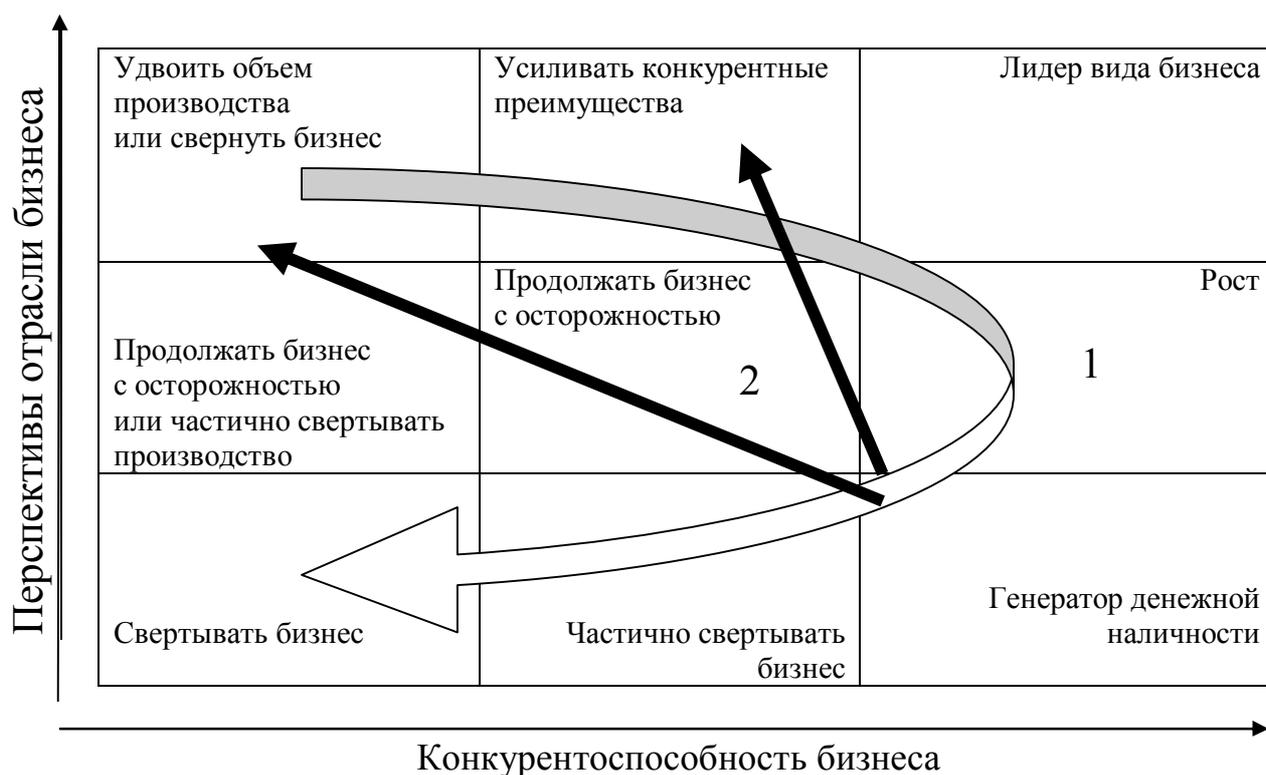
В 1975 году Британско-Голландская компания «Shell» разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель позиционирования бизнеса, получившую

название Shell/DPM (Direct Policy Matrix) – матрицы направленной политики. Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место экономического кризиса: переполнением мирового рынка сырой нефтью, неуклонным падением цен на сырую нефть, низкой и постоянно снижающейся отраслевой нормой прибыли, высокой инфляцией. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey, модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

В таких вертикально интегрированных структурах, к которым относится компания «Shell», а также большинство других нефтяных компаний, требуется принятие решений как по поводу финансирования отдельных нефтеперерабатывающих заводов и других хозяйственных подразделений, так и по поводу размещения имеющихся объемов сырой нефти. Это условие затрудняет прямое использование моделей стратегического анализа и планирования типа матрицы BCG. Другой сложностью является то, что весь бизнес в таких корпорациях строится вокруг одной технологической линии, на которой отдельные хозяйственные подразделения делят между собой одно и то же производственное оборудование. Все множество продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка, являются выходом одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и, таким образом, соответствующие объемы и стоимость производства, равно как и прибыль, оказываются полностью взаимозависимыми. Кроме того, следует добавить, что очень часто выходящие с одного такого завода продукты просто-напросто конкурируют между собой на рынке.

В матрице Shell/DPM сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежной наличности (Cash Flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях (рис. 24).

Другая наиболее примечательная особенность модели Shell/ DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.



**Рис. 24.** Модель Shell/DPM

Но, несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких, как химическая, нефтепереработка, металлургия.

Изначально, при использовании модели DPM компания «Shell» больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности.

Как и все прочие классические модели стратегического позиционирования, модель Shell/DPM – это матрица, оси X и Y которой отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность.

В модели всего 9 допустимых стратегических позиций бизнеса (табл. 15).

Таблица 15

*Характеристика позиций в матрице Shell/DPM*

Название квадранта	Характеристика бизнес-области
1	2
«Лидер бизнеса»	Позиция характеризуется привлекательностью отрасли, причем организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером. Потенциальный рынок достаточно велик, а темпы его роста – высоки. Слабых сторон у организации практически нет. Отсутствуют также и явные угрозы со стороны конкурентов
«Рост»	Позиция характерна для организаций, занимающих сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Такая организация может являться одним из лидеров отрасли, находящейся в стадии зрелости своего жизненного цикла. Рынок оказывается умеренно растущим или просто стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента
«Генератор денежной наличности»	Позицию занимает, как правило, организация с достаточно сильным и хорошо отрегулированным бизнесом, но в непривлекательной отрасли. Она, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. При этом существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя организации удается ей противостоять в силу достаточно высокой эффективности производства
«Усиливать конкурентные преимущества»	Позиция характерна для средних по размерам и эффективности хозяйственных операций организаций, функционирующих в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также деловая репутация такой организации достаточно высоки (как правило, почти такие же, как и у отраслевого лидера), то она имеет шансы превратиться в лидера, если добьется существенного усиления своих конкурентных преимуществ. Перед тем, как нести какие-либо дополнительные издержки, связанные с развитием бизнеса, в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли
«Продолжать бизнес с осторожностью»	В позиции оказывается организация, занимающая средние бизнес-позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует. Рынок растет медленно. Кроме того, медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли
«Частично свертывать бизнес»	В этой позиции оказывается организация, занимающая среднее положение в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у такой организации нет. Рынок непривлекателен, среднеотраслевая норма прибыли низка. В отрасли очень высок уровень концентрации капитала и имеются явно излишние производственные мощности

1	2
«Удвоить объем производства или свернуть бизнес»	Позицию занимает организация со слабым положением в привлекательной отрасли
«Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»	Если у организации оказывается слабое положение в умеренно привлекательной отрасли, она попадает в эту позицию
«Свертывать бизнес»	Позиция характерна для случая, когда организация имеет слабое положение в непривлекательной отрасли

В модели **Shell/DPM** разбиение стратегического пространства, в котором осуществляется позиционирование бизнеса, на 9 клеток сделано не случайно. Каждая из 9-ти клеток соответствует специфической стратегии (табл. 16).

Стратегические решения, принимаемые на основе модели **Shell/DPM**, зависят от того, что находится в центре внимания менеджера – жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.

Таблица 16

*Стратегии для модели Shell/DPM*

Позиция в матрице Shell/DPM	Стратегия
1	2
Лидер бизнеса	Стратегия инвестирования в бизнес до тех пор, пока отрасль показывает тенденции к росту, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции
Рост	Стратегия сохранения занимаемого положения, так как это положение может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и также давать дополнительные деньги, необходимые для инвестирования в другие перспективные области бизнеса
Создатель прибыли	Поскольку никакого роста в будущем не предвидится, то стратегия в данном случае состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, необходимые для извлечения максимального дохода
Усиление конкурентных преимуществ	Делать инвестиции, если бизнес-область стоит того. При этом следует осознавать, что необходимые инвестиции будут выше, чем ожидаемый доход
Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия последовательного инвестирования небольшими порциями в уверенность, что отдача будет скорой, при постоянном тщательном анализе экономического положения
Частичное свертывание бизнеса	Стратегия прекращения развития данного вида бизнеса и попытки превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса

1	2
Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Требуется либо поддержать инвестициями, либо покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такой организации посредством атаки по широкому фронту может потребовать очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после тщательного анализа. Если устанавливается, что организация способна бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда выбирается стратегическая линия удвоения объема производства. В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес
Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	В данном случае не следует предпринимать никаких инвестиций. Всё управление организацией должно быть сориентировано на то, чтобы оставаться в данном бизнесе до тех пор, пока он приносит прибыль и постепенно сокращать его объемы
Свертывание бизнеса	Поскольку предполагается, что организация в целом теряет деньги, ведя данный бизнес, необходимо предпринять все усилия, чтобы избавиться от него, и чем скорее, тем лучше

В первом случае оптимальной считается траектория 1 развития позиций компании (см. рис. 24): от позиции «удвоение объема производства или свертывание бизнеса» через позиции «усиления конкурентных преимуществ», «лидера вида бизнеса», «роста», «генератора денежной наличности», «частичного свертывания бизнеса» к позиции «свертывания» (выхода из бизнеса).

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым (см. рис. 24, направление 2). Это означает, что денежная наличность, создаваемая в позициях «генератор денежной наличности» и «частичное свертывание бизнеса», используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции «удвоение объема производства» и «усиление конкурентных преимуществ».

Стратегический баланс предполагает, прежде всего, баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес-области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объём продаж, который является достаточным для финансирования развивающегося бизнеса.

Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похожи на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey.

Выделение в качестве оси X конкурентоспособности бизнеса компании предполагает, что рынок представляет из себя олигополию. Именно поэтому для компаний со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях компаний по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества.

Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников бизнеса, а не только для рассматриваемой компании.

На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект и предприятия, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы.

## **5.5. Матрица Hofer/Schendel**

Вслед за моделями BCG, GE/McKinsey и Shell/DPM появилась модель, описывающая цикл развития рынка товара и предполагающая получение определенных стратегических выводов на основе анализа эволюции рынка. Человеком, предложившим данную модель, был Чарльз В. Хофер. Позднее он развил методику, основанную на этой модели, в соавторстве с Деном Шенделом. Поэтому эту модель принято называть моделью Hofer/Schendel.

Предлагая данную модель, Ч. Хофер считал, другие классические модели не годятся для анализа новых типов возможной производственно-коммерческой деятельности на новых рынках, т.е. для анализа организаций, которые только начинают свой рост.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает не только на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, но и на определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. При этом предполагается, что есть только два пути оптимизации набора видов бизнеса (бизнес-набора) организации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В своей модели Хофер и Шендел предлагают три типа идеального бизнес-набора для организации:

**1. Набор роста.** Может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

**2. Набор прибыли.** Состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли и если ее не использовать для реинвестиции, то когда начнется падение объемов реализации, могут возникнуть проблемы.

**3. Сбалансированный набор (роста и прибыли).** В этом наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных как на «молодые», так и «зрелые» рынки.

Для определения стадии эволюции или жизненного цикла рынка в качестве отличительных параметров могут быть использованы следующие шесть переменных: темпы роста рынка, темпы технологических изменений продукта, темпы технологических изменений процесса, изменения в росте рынка, сегментация рынка и функциональное значение. Таблица 17 иллюстрирует то, каким образом значения параметров переменных характеризуют каждую стадию жизненного цикла.

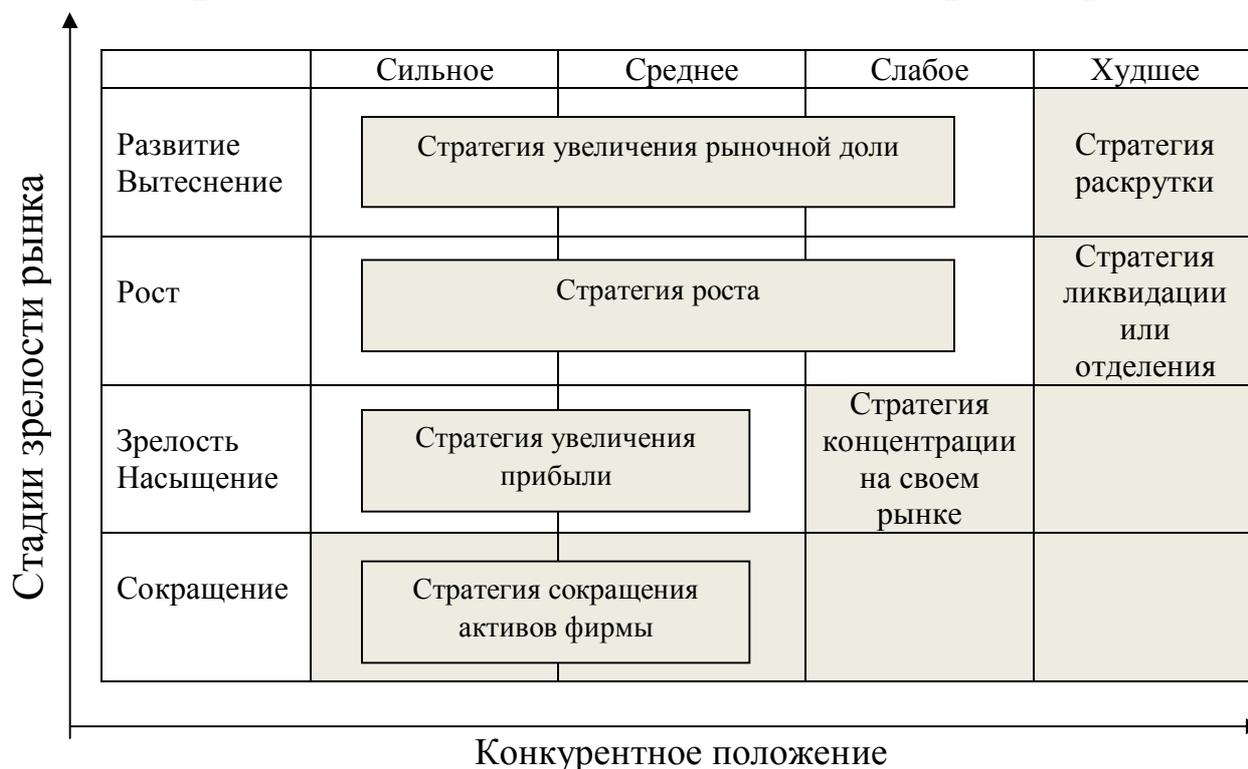
*Стадии жизненного цикла продукта, соотнесенные с параметрами рынка*

Параметры	Стадия						
	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Темп роста рынка	Низкий	Очень высокий	Высокий	Равный темпам роста ВВП	Равный темпам роста населения	Отрицательный	Близкий к 0
Изменения в темпах роста	Наибольшее	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Остаются низкими	Небольшие
Число рыночных сегментов	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Мало	
Технологические изменения в продукте	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные			
Темпы технологических изменений	Незначительные	Незначительные или средние	Очень большие	Большие или средние	Незначительные		
Основная функциональная проблема	НИР и ОК	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибьюции, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

В структуре модели Hofer/Schendel по оси Y отображаются стадии развития рынка (рис. 25). Может рассматриваться до пяти основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения, в свою очередь, делится еще на три подстадии – насыщение, спад и застой.

На оси X (рис. 25) отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на три категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию: «худшая, или вытесняемая». Так как последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Подход, развиваемый в модели Хофера – Шендела, предполагает выделение шести типов стратегий для организации в зависимости от ее конкурентного положения и стадии эволюции рынка (рис. 25):



**Рис. 25.** Стратегические решения в модели Хофера-Шендела

- стратегия увеличения рыночной доли;
- стратегия роста;
- стратегия прибыли;
- стратегия концентрации производства или сокращения активов;
- стратегия раскрутки или сдвига;
- стратегия ликвидации или отделения.

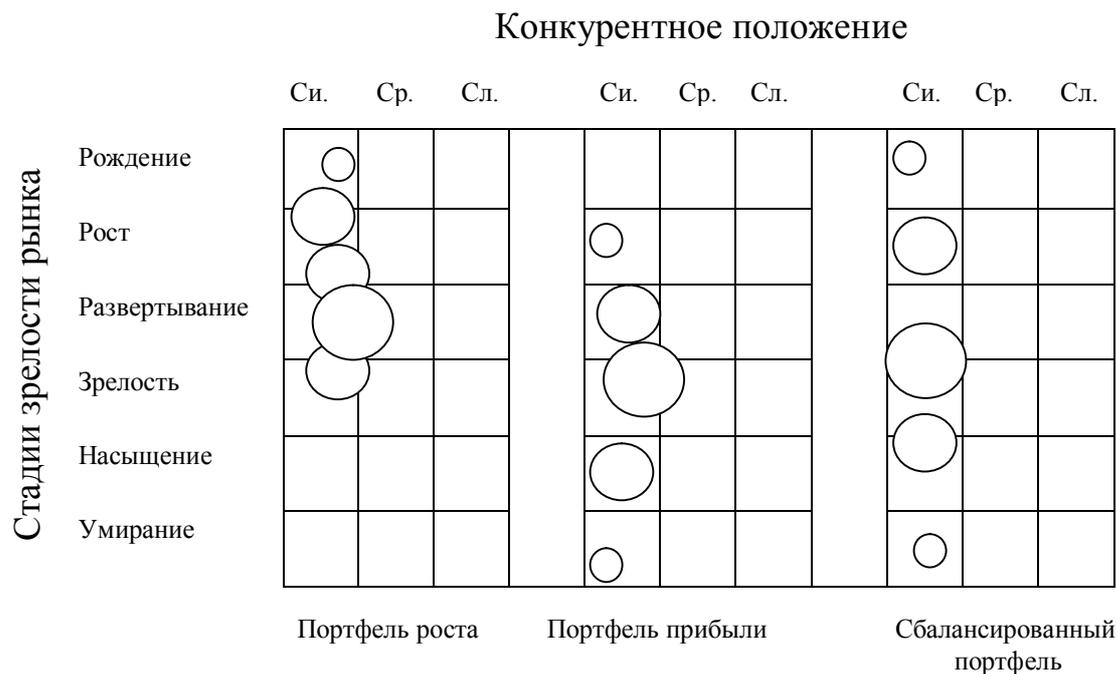
Модель Хофера – Шендела была предназначена для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя Хофер и Шендел пытались приспособить ее для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Но эту попытку вряд ли можно признать успешной. Модель является развитием нисходящего последовательного подхода, применяемого анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может быть использована и для анализа конкурентов организации, как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Хофер и Шендел считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, уяснить их уязвимые места, возможности для отрыва. На бизнес-уровне нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Применяя модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, Хофер и Шендел различали три типа корпоративных стратегий:

1. Портфельные корпоративные стратегии.
2. Стратегии материально-технического обеспечения.
3. Политические стратегии корпорации.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель (рис. 26).



**Рис. 26.** Три основных типа идеального корпоративного портфеля

Также Хофер и Шендел назвали четыре возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и перечислили их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

## 5.6. Матрица ADL/LC

Следующей моделью стратегического позиционирования, развивающей подход, основанный на сопоставлении положения организации на рынке и стадии жизненного цикла производимого продукта, является *модель ADL/LC* (Life Cycle – жизненный цикл), которая была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Артур Д. Литтл (рис. 27).

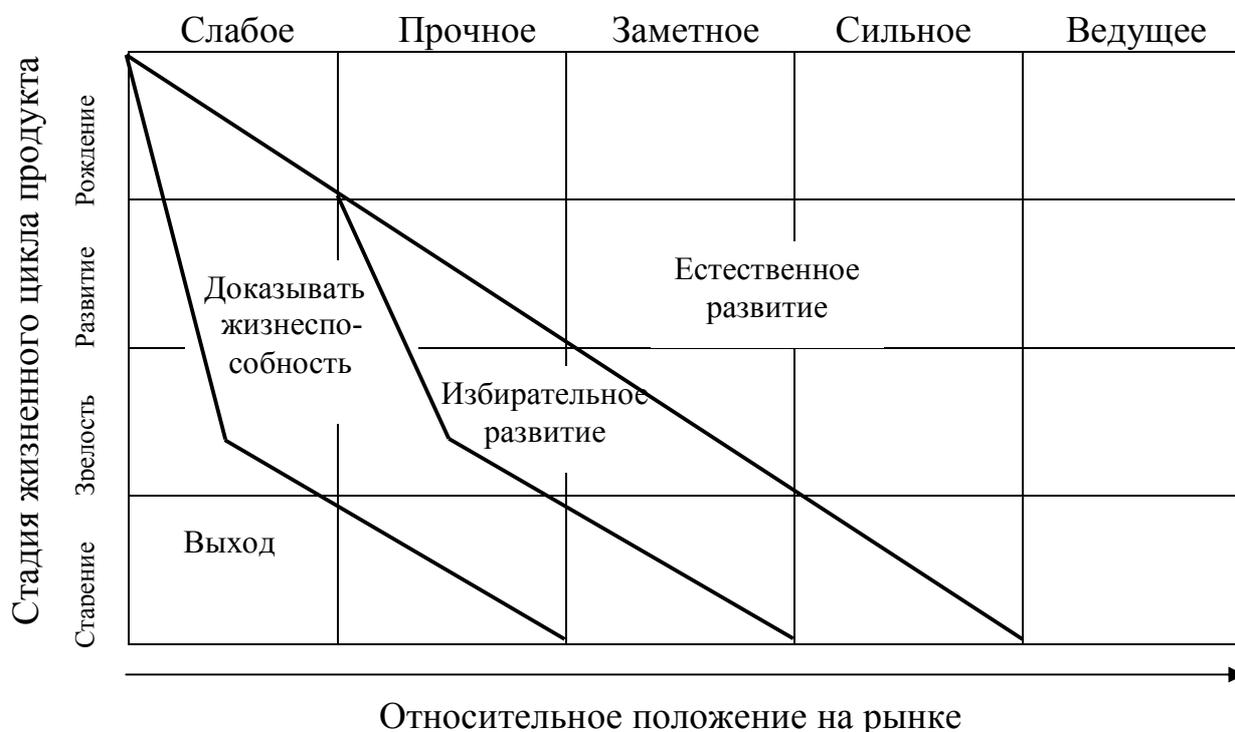


Рис. 27. Модель ADL/LC

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, про-

ходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии с этой стадией.

Помимо последовательной смены стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую.

Поэтому каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентного положения внутри нее.

Сочетание двух параметров – четырёх стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель, согласно концепции модели ADL, имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.

2. Поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.

4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени, в объёмах продаж, движении наличности и прибыли производства. В табл. 18 представлена характеристика стадий жизненного цикла отрасли согласно модели ADL (ось Y).

Таблица 18

*Характеристика модели ADL/LC: стадии жизненного цикла*

Название квадранта	Характеристика бизнес-областей
Стадии жизненного цикла	
Рождение	Отрасль является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли
Развитие	Продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение всё больших долей «увеличивающегося доходного пирога». На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше и вхождение в отрасль новых «игроков» оказывается всё более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объёмы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным
Зрелость	Происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за перераспределение его долей все ещё может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем – полная остановка, прибыли достигают наивысшего уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным
Старость	Покупатели постепенно теряют интерес к продукции, либо потому, что новые и более качественные её заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов, и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю

Относительное положение вида бизнеса компании на рынке (ось X) предлагается характеризовать следующим образом (табл. 19).

Процесс выбора стратегического решения в модели ADL/LC выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется «простой (естественный) выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область «естественного выбора» охватывает почти половину ячеек в матрице позиционирования.

Таблица 19

*Характеристика модели ADL/LC: относительное положение вида бизнеса на рынке*

Название квадранта	Характеристика бизнес-областей
Относительное положение вида бизнеса на рынке	
Ведущее	Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Эта позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению
Сильное	Данный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке, по крайней мере, в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет
Заметное	Такое положение связано с наличием у данного вида бизнеса определенных особенностей и преимуществ. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение
Прочное	Вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его
Слабое	Вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции
Нежизнеспособное	Это положение бизнеса не отображается моделью ADL. В таком положении бизнес не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо деинвестиции, – попытка на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла

На втором этапе, в рамках каждого «естественного выбора», сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора».

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. По-существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому «специфическому выбору». Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций. ADL предлагает 24 таких стратегии (табл. 20).

Таблица 20

*Уточненные стратегии, предлагаемые компанией  
«Артур Д. Литл»*

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

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) «естественных выбора». Таким образом, стратегия организации, занимающей сильное положение на

рынке продукта, находящегося в стадии старения своего жизненного цикла, выбирается на стыке стратегий естественного развития и избирательного развития.

Таким образом, стратегическое решение, предлагаемое моделью ADL, является результатом комбинирования специфических стратегий.

## 5.7. Матрица Ансоффа

Разновидностью портфельных матриц является матрица американского специалиста И. Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Согласно данной матрице, считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии, развития рынка и диверсификации (рис. 28).

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

*Рис. 28.* Возможные стратегии роста по товарам/рынкам

При выборе *стратегии «Совершенствование деятельности»* 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. Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия. Она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

- *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 предприятий-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий: развития сбытовой сети, использования стимулирующих факторов, 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 предприятий-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.

**Товарная экспансия** – это стратегия разработки новых, а также совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, определяя 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. Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- *добавление потребительских характеристик товара* (например, сотовые телефоны со встроенными функциями, которые постоянно добавляются и обновляются);

- *расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции* (например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Наряду с этим, он может приобрести производство дополняющих товаров, скажем, чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой).

**Стратегия развития рынка, или рыночная экспансия** 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.

**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 предприятия в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

По аналогии с другими матрицами портфельного анализа, *достоинствами* матрицы Ансоффа являются простота и наглядность представления возможных стратегий, а *недостатками* – односторонняя ориентация на рост, учет всего двух, хотя и важнейших, факторов (товар и рынок).

## 5.8. 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 закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность предприятий. 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 PIMS гласит: эффективность функционирования любой хозяйственной организации, независимо от ее отраслевой принадлежности, размера, специфики выпускаемой продукции, географического положения, определяется общими для всех производств факторами. Наиболее существенными из них являются:

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 в том случае, 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 от трех до пяти уровней (качественных характеристик) рассматриваемых факторов. Такими факторами являются, например, цена и качество, уровень качества и доля рынка, уровень качества и интенсивность инвестиций, доля рынка и доход от инвестиций и т. д.

Одна из таких матриц приведена в табл. 21.

Таблица 21

*Зависимость величины дохода от доли рынка*

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

Итоговый отчет может содержать предложения о том, какие внутренние переменные предприятие должно изменить, чтобы улучшить свои результаты.

При всем богатстве и разнообразии стратегических решений, предлагаемых в рамках классических подходов и моделей стратегического менеджмента и маркетинга, очевидна их явная асимметричность в сторону рационализации инвестиций, предпринимаемых организацией.

Бизнес, в который вовлекается организация, рассматривается лишь как способ обращения и фактор приращения капитала. Тогда само собой возникает вопрос о предназначении такой организации, о том, почему и для чего происходит объединение и структурирование материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсов. Если это происходит для осуществления бизнеса, в результате которого и обеспечивается желанное приращение капитала, тогда, видимо, стратегически важно не просто выбрать бизнес-область, но и выстроить верную линию поведения организации в ней. А это уже простым «переливом» капитала не сделаешь.

Для организации одинаково важно как вовремя «войти в бизнес», так и вовремя из него «выйти» с минимальными потерями, а лучше всего – с хорошей прибылью, для того, чтобы затем снова реинвестировать ее в новое дело.

## РАЗДЕЛ II. БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

### ГЛАВА 6. СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ

#### 6.1. Определение основных бизнес-процессов

Работающая система стратегического анализа бизнес-процессов может стать реальным инструментом непрерывного совершенствования деятельности предприятия и источником экономических выгод. За счет документированности, контроля, анализа и периодического пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов в соответствии с требованиями стандартов обеспечиваются прозрачность, лучшая управляемость и непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

Перед тем, как назначать конкретных людей для работы над проектом по совершенствованию деятельности организации, нужно, во-первых, выявить основные процессы, существующие в организации, во-вторых, выбрать из них те, над которыми будет проводиться реинжиниринг. Основным критерием выбора должна стать стратегическая важность процесса.

Эти две задачи должны выполняться старшими менеджерами организации. Если принимается решение проводить реинжиниринг в масштабе всего предприятия, то эту работу должна выполнять команда при генеральном директоре, если же по отдельному направлению деятельности или в подразделении – тогда имеет смысл, чтобы эту работу делала команда руководителей данного уровня. Вообще, работу по выявлению и выбору процессов должна проводить команда, которая руководит этими процессами.

При определении ключевых процессов часто возникают проблемы из-за «функционального» видения. Руководители привыкли думать в рамках определенных задач и подразделений, которые отвечают за выполнение этих задач. Поэтому необходимо четко осознавать различие между привычными функциями типа «сбыт», «производство» и бизнес-процессами.

Команда должна начать выработку критических факторов успеха (КФУ) с проведения мозгового штурма, во время которого даются

и заносятся в список краткие определения всех вещей, которые могут повлиять (положительно или отрицательно) на достижение миссии. После завершения этой процедуры команда, используя весь полученный перечень, должна определить те факторы, которые критичны для достижения миссии. Следует избегать предлагаемых потенциальных решений («новая автоматизированная система»), а также вещей, которые в большей степени отражают *как* работает компания, чем то, чего она хочет достичь (например, «создавать новые продукты»). Полезный совет: словами «у нас должен быть...» необходимо предвзреть любой настоящий КФУ. Предлагаемые решения также следует использовать для выявления истинных намерений с помощью вопроса: «Какой цели это поможет нам достигнуть?».

Следующая задача – сокращение числа критических факторов до семи-восьми. Полученный в результате перечень должен отражать ключевые составляющие компании и ее связи с другими организациями.

Эти критические факторы успеха должны соответствовать основным целям более низкого уровня организации. По-настоящему критическими эти факторы становятся тогда, когда без каждой отдельной цели более низкого уровня невозможно достичь миссии. Если все подцели достигнуты, из этого должно вытекать успешное достижение организацией своей миссии. Таким образом, каждый КФУ необходим для миссии, а все вместе эти факторы достаточны для ее достижения. Это правило необходимости и достаточности следует применять к каждому КФУ и затем ко всему перечню. Когда команда удовлетворена своим окончательным списком, она может переходить к выявлению основных бизнес-процессов.

Необходимость выявления КФУ заключается в том, что описывая сначала свою миссию и критические факторы успеха, команда гарантирует, что ее главный процесс действительно служит достижению этих целей. Слишком часто процессы и отдельные виды деятельности в организации имеют мало общего с тем, что она хочет достичь, а данная последовательность помогает команде вернуться к основам существования организации.

При выявлении основных бизнес-процессов важно, чтобы команда выявила истинные процессы, поскольку это повлияет на последующую работу команды реинжиниринга. Опыт компаний, проводивших реинжиниринг, показывает, что командам бывает трудно увидеть, что совершенно разные действия, происходящие в разных

отделах организации, являются частью единого процесса. Например, техническим специалистам трудно увидеть связь между работой вычислительного оборудования и работой, связанной с хранением товаров на складе, хотя оба вида этих работ являются частями одного процесса снабжения.

Хотя это кажется очевидным, удивительно, как часто команды и отдельные сотрудники попадают в ловушки, когда описывают свои процессы слишком узко. Во многих случаях, когда экспертов просили помочь командам, пытающимся провести реинжиниринг процессов, те обнаруживали, что трудность возникла из-за того, что команда описала процесс слишком узко. Прорыв обычно наступает, когда члены команды предполагают, что процессы и отделы, находящиеся за пределами рассматриваемого процесса и за пределами изменений, на самом деле являются частью процесса, и следует расширить границы, чтобы включить и эти части. Чаще всего бывает, что первоначальные границы совпадают с границами отделов и функций, иллюстрируя трудности понимания людьми деятельности, выполняемой в разных отделах организации, как части единого процесса.

Выявляя ключевые бизнес-процессы организации, команда старших менеджеров должна избежать этой и нескольких других потенциальных ловушек. Командам полезно начинать название каждого процесса с глагола, так как это гарантирует концентрацию на деятельности, а не на результате. Каждый процесс должен иметь начало, середину и конец, и эти части должны быть выявлены у каждого процесса, предложенного командой. Все процессы должны быть измеряемы и управляемы, хотя слова «измерять» и «управлять» следует исключить из описания процессов. «Измерять удовлетворение покупателей» – это не процесс, а скорее, деятельность по измерению выхода процесса; команда же должна выявлять процессы. Похожим образом, выражение «управлять запасами» является не процессом, а деятельностью по управлению, одной из частей процесса; и снова здесь команда должна выявить именно процесс.

Полезно различать основные и вспомогательные процессы. Основными процессами организации будут те виды деятельности, которые непосредственно производят основные «выходы», получаемые внешними клиентами. В производственных организациях это будут процессы, непосредственно затрагивающие производство продукции.

Вспомогательными считаются процессы, обслуживающие основную производственную деятельность организации. Это, скорее всего, будут процессы администрирования, относящиеся к таким областям, как финансы, управленческая деятельность или обучение персонала. В течение семинара команда должна стараться описать как основные, так и вспомогательные процессы. Хотя все основные процессы должны войти в окончательный список, составленный командой, следует соблюдать некоторую осторожность в выборе среди вспомогательных процессов, часть из которых действительно критична для компании, а часть менее важна. Это является прерогативой команды и она должна понимать опасность включения слишком большого количества процессов в окончательный список.

Поскольку этим списком процессов будут пользоваться для определения направления последующих проектов реинжиниринга, каждый процесс следует правильно описать, а весь список должен охватывать все главные виды деятельности организации. Процессы должны быть действительно кроссфункциональными и являться процессами высокого уровня, а не детализированными видами работ. Хотя принципы реинжиниринга можно применять к процессам более низкого уровня, выгоды от реинжиниринга будут намного больше, если процесс охватывает несколько отделов и функций в организации. На данной стадии не требуется детального описания каждого процесса, и одной из первых задач команды реинжиниринга в будущем будет уточнение описания процесса и его границ.

Пример списка процессов приведен в табл. 22. Пример взят из автомобильной промышленности и показывает основные процессы, существующие в компании, производящей автомобили. Согласованный командой окончательный список бизнес-процессов следует поместить в таблицу, аналогичную табл. 22, которая содержит также критические факторы успеха. Это позволяет легко сравнить основные виды деятельности организации и ее главные цели.

Используя данную таблицу, можно определить взаимосвязь между процессами и критическими факторами успеха. Команда занимается этим, рассматривая по очереди каждый КФУ и спрашивая: «Какие процессы следует выполнять особенно хорошо, если мы хотим достичь этого КФУ?» Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком в колонке под данным КФУ.

## Список процессов

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха									Оценка работы
	Самая низкая стоимость доставки среди аналогов	Высокий уровень удовлетворения покупателей	Отличные поставщики	Отличные дилеры	Самое высокое качество автомобилей в отрасли	Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники	Новые продукты, отвечающие требованиям рынка	Возможности для нового бизнеса	Количество CSF-s	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P1. Повышение знаний поставщиков			*		*		*		4	E
P2. Обучение сотрудников	*	*		*	*	*	*	*	7	B
P3. Наблюдение за конкурентами	*	*	*	*	*		*	*	7	D
P4. Выбор и сертификация поставщиков	*		*		*		*	*	5	E
P5. Выбор и сертификация дилеров		*		*		*		*	4	C
P6. Обучение дилеров		*		*		*		*	4	C
P7. Поддержка проданных машин	*	*		*	*			*	5	B
P8. Определение требований для новых продуктов		*	*				*	*	4	C
P9. Разработка новых продуктов	*	*	*	*	*		*	*	7	B
P10. Реклама продуктов		*				*		*	3	A

Окончание табл. 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P11. Исследование рынка		*					*	*	3	D
P12. Обработка заказов дилеров	*	*		*					3	B
P13. Мониторинг покупателей/ жалоб дилеров		*		*	*		*		4	D
P14. Развитие покупателей/ удовлетворение дилеров		*			*		*	*	4	D
P15. Работа над качеством продукции	*	*	*		*		*		5	B
P16. Определение будущей потребности в квалифицированных работниках				*		*	*	*	4	D
P17. Маркетинг и продвижение компании		*		*		*		*	4	B
P18. Согласование производственного дизайна	*		*		*		*	*	5	E
P19. Мониторинг потребностей покупателей автомобилей		*		*	*		*	*	5	E
P20. Анонсирование новых продуктов		*				*		*	3	B

Затем команда должна взглянуть еще раз на процессы, помеченные как приводящие к успешному достижению данного КФУ, и спросить: если их взять все вместе, достаточно ли будет этой совокупности для достижения КФУ. Это поможет обнаружить возможные пропуски в списке процессов – такое может произойти, если некоторые процессы в список не включили. Если это так, то есть возможность их вовремя дополнить и, что более важно, выявить, существуют ли новые процессы, которые организация должна начать выполнять. Например, в дистрибьюторской продуктовой компании не было процесса обучения и развития персонала. Как это часто бывает, она начинала свою деятельность как маленькая фирма, где эта функция была не нужна, и выросла в большую корпорацию, не придавая значения необходимости создания хорошего отдела по управлению персоналом (HR-служба). Во время семинара команда старших менеджеров назвала высококвалифицированный персонал в числе критических факторов успеха, а затем пришла к запоздалому признанию, что она ничего не делает для создания или поддержки высокой квалификации персонала.

Выполнив эту процедуру для каждого КФУ, команда затем должна рассмотреть каждый процесс, сосчитать число КФУ, на которые он влияет (отмечены крестиками) и поставить это число в предпоследнюю колонку. Иногда это может выявить процессы, не влияющие ни на один КФУ. Процессы, влияющие на большое количество КФУ, будут, скорее всего, более критичными для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора. Таким образом, таблица является полезным и практичным средством измерения важности процессов, что можно использовать при выборе процессов для реинжиниринга. Кратко рассмотрим этот вопрос немного позже. А на этом этапе анализа должна быть дана оценка работы каждого процесса. Рассматривая их все по очереди, команда должна поставить процессам согласованные оценки, используя следующую шкалу из пяти делений:

А = Отличная работа.

В = Хорошая работа.

С = Удовлетворительная работа.

В = Неадекватная работа.

Е = Плохая работа.

Оценка работы процессов – нелегкая задача, поскольку могут отсутствовать объективные данные для того, чтобы произвести точную

оценку работы каждого из них. Более сложным является однако то, что отдельные члены команды будут чувствовать себя обязанными защищать работу процессов, за которую они несут ответственность. Если это так, команда должна вспомнить о своих базовых правилах и необходимости избегать оборонной позиции своих рубежей. Если процессы действительно кроссфункциональные, то никто конкретно не чувствует себя полностью ответственным за процесс, и лидер команды (исполнительный или генеральный директор) должен акцентировать внимание на том, что цель данного этапа семинара не в том, чтобы критиковать отдельных менеджеров. Главное – дать объективную оценку частям компании, признавая, что многие из внешних факторов могут повлиять на эту оценку, воздействующую не на один КФУ. Таким образом, мы имеем ситуацию, противоположную ситуации с дистрибьюторской продуктовой компанией: имеются виды деятельности, которые были важны в прошлые годы, но сегодня они больше не критичны для работы компании. Традиции и отсутствие вопросов о действительной важности этих видов деятельности сохранили их неизменными. Если это так, команда должна рассмотреть вопрос, нужно ли сохранять каждый такой процесс или пришло время его похоронить.

Число КФУ, на которые влияет данный процесс, дает приблизительную и относительную оценки.

Заполнив таблицу, команда готова перейти к четвертому этапу семинара, который состоит в выборе процессов для реинжиниринга.

Существует, по крайней мере, четыре критерия, которые можно использовать для отбора процессов.

Стратегическая важность процесса, возможно, является самым очевидным критерием. Проводя реинжиниринг процессов, наиважнейших для общей стратегии, организация может в значительной мере обеспечить выполнимость своей стратегии. Например, больница, стратегия которой состоит в увеличении числа производимых операций на 20 %, расположенная в местности, где спрос и ресурсы (численность) остаются неизменными, просто обязана рассмотреть свой процесс хирургического вмешательства и внести в него кардинальные изменения, чтобы достичь этой цели. Приблизительной, но практической оценкой относительной стратегической важности каждого процесса является число КФУ, на которые он влияет.

Жизнеспособность существующих процессов, оцененная командой по шкале от А до Е, также может повлиять на выбор процессов.

Процессы, работающие плохо, иногда можно улучшить только с помощью радикального пересмотра их основных процедур и шагов. Чаще всего, организации пытаются запрятать проблемы подальше, вместо того чтобы изменить процесс. Это обычно приводит к дополнительным шагам, проверкам и со временем процессы начинают тонуть в собственной бюрократии, что влечет увеличение задержек и ошибок и, соответственно, выводит их на первое место среди кандидатов на реинжиниринг. Такие процессы созрели для реинжиниринга, и выгоды от реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) будут практически немедленно видны всем.

Третьим критерием являются ожидания клиентов по отношению к процессу. Эти клиенты могут быть внутренними и внешними по отношению к организации. Необходимость перемен более очевидна для тех, кто не является частью организации, поэтому ожидания и требования клиента являются движущей силой при выборе процесса для реинжиниринга и результата, которого действительно нужно достичь.

Четвертым критерием выбора процесса для реинжиниринга может служить существование возможности достижения желаемых результатов. Источников таких возможностей может быть несколько, и команде требуется широкое видение, чтобы не пропустить эти источники на стадии выбора процессов. Одним из источников является применение новых технологий. Часто необходимость изменений или улучшений признается только тогда, когда появится технология, позволяющая их осуществить. Другие возможности возникают благодаря изменениям, происходящим сегодня в организации. Например, сокращение деятельности по какому-то направлению требует создать один процесс, где раньше существовало два отдельных процесса. Каков бы ни был источник, команда старших менеджеров должна не пропустить необычные или новые обстоятельства, которые могут повлиять на выбор процесса для реинжиниринга.

Конечно же, возможно использовать сразу несколько критериев.

Построив матрицу, как показано на рис. 29, команда получает возможность сочетать стратегическую важность и здоровье процесса (его текущую работу). Записав номер каждого процесса в нужную клетку, команда может разделить матрицу на три зоны.

*Зона 1.* Здесь находятся стратегически наиболее важные процессы, которые достаточно плохо работают сегодня. Эти процессы и их

компоненты следует выбирать для реинжиниринга, если цель – достичь большого, быстрого положительного эффекта в работе организации.

### Определение приоритетов

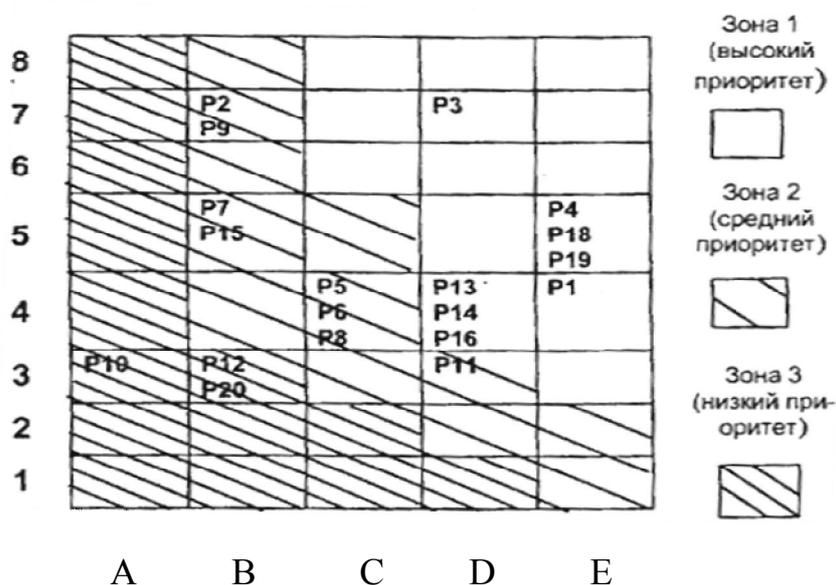


Рис. 29. Матрица приоритетов

**Зона 2.** Находящиеся в этой зоне процессы дают меньше возможностей повлиять на работу организации, но когда ресурсы освободятся после реинжиниринга процессов зоны 1, улучшение процессов в этой зоне значительно поможет достижению миссии.

**Зона 3.** Эти процессы оказывают минимальное влияние на работу организации или уже сегодня работают хорошо и оставляют мало возможностей для улучшений. За этими процессами следует наблюдать для того, чтобы они продолжали хорошо работать.

Команда должна коллективно обсудить и согласовать, где проходят границы между тремя зонами. После этого можно будет отобрать несколько процессов для реинжиниринга, которые будут иметь стратегическую важность для организации, с учетом их текущего состояние и возможностей для улучшений. Следующая стадия процесса реинжиниринга включает в себя назначения командой старших менеджеров специальных подкоманд для работы с отобранными во время семинара процессами и начало выполнения реинжиниринга.

## 6.2. Создание карт процесса

Одними из важнейших средств при реинжиниринге являются карты процесса (КП), которые позволяют команде увидеть все части процесса и их соответствие, а также слабые и излишние стороны процесса.

КП позволяют разрабатывать различные альтернативы существующему процессу и сравнивать их.

Метод структурного анализа процессов основан на принципе иерархии процессов. Процессы могут разбиваться на составляющие субпроцессы, каждый из которых делит на главные виды работ.

САП отражает эту иерархию и работает как набор географических карт, различающихся масштабом и детализацией. Более сложные процессы представляются с помощью схем информационных потоков, которые являются простейшим способом отражения потоков входа и выходов.

*Схемы внешней среды.* Первоначально процесс представляется просто в виде круга и называется схемой внешней среды процесса, который показывает основных клиентов и поставщиков (в виде прямоугольников), а также входы и выходы процесса (стрелки) (рис. 30 и 31).

На этом уровне главное – простота, команда должна стараться избегать излишних деталей.



Рис. 30. Внешняя среда процесса

*Рекомендации для использования структурного анализа процессов.* Существует необходимость разъяснения и наведения порядка в ис-

пользовании SPA командой реинжиниринга с целью избежания ошибок и трудностей при составлении карты процесса, и есть несколько рекомендаций, которые помогут это сделать.



Рис. 31. Начальная схема процесса

*Первая:* каждый процесс и subprocess необходимо обозначить определенной цифрой, которая позволит легко различать его уровень и место в процессе. Следующую за схемой внешней среды схему информационных потоков первого уровня следует обозначить как уровень 1, а все subprocessы в нем последовательно пронумеровать (1, 2, 3 и т. д.). На следующем уровне детализации в каждом subprocessе необходимо пронумеровать его основные части, используя номер subprocessа и номер его части. Это означает, что если subprocess 1 делится на три части, то они будут пронумерованы как 1.1, 1.2 и 1.3. Две части, составляющие subprocess 2, будут иметь номера 2.1 и 2.2. Аналогично и с остальными subprocessами. При еще большем уровне детализации две части шага 1.1 будут иметь номера 1.1.1 и 1.1.2. Подобным образом мы можем легко определить уровень детализации, место в процессе и основной subprocess, к которому относится данный шаг или целый процесс. Эта система похожа на нумерацию разделов и подразделов в обычных документах.

*Вторая рекомендация:* создать справочник процесса, в котором каждый вход и выход будет точно определен. Согласно нашей иерархии уровней процесса, вход и выход также можно описать с помощью элементов, являющихся входами и выходами subprocessов. Например, «рабочий запрос» можно описать как запрос отдела сбыта в производственный отдел о конкретной детали. Этот запрос может состоять из карточки запроса, копии заказа на покупку и даты, когда потребуется деталь каждого из этих трех элементов описать в словаре так, чтобы исключить возможность неправильного понимания (табл. 23). Хотя это может показаться бюрократической задачей, существующие компьютерные программные пакеты позволяют легко создать такой справочник и обеспечивают использование для составления любых входов и выходов только описанных в справочнике терминов и компонентов.

Таблица 23

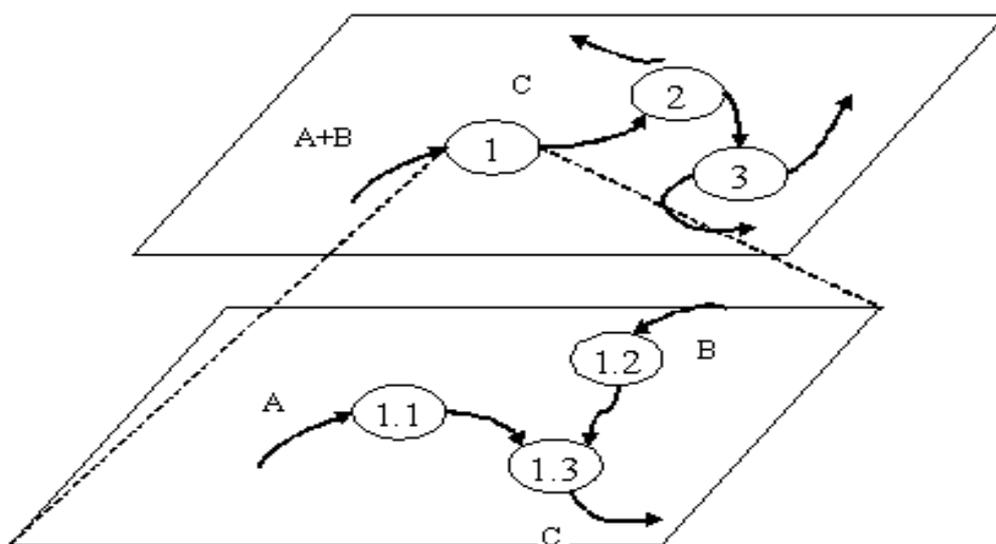
*Справочник процесса*

Термин	Описание
Наименование: Рабочий запрос Состав: Карточка запроса + Дата, когда потребуется деталь + Заказ на покупку	<i>Что означает:</i> Запрос из отдела сбыта на поставку деталей
Наименование: Дата, когда потребуется деталь	<i>Что означает:</i> Дата, до которой следует поставить описанную в запросе деталь
Наименование: Заказ на покупку	<i>Что означает:</i> Заказ от покупателя
Наименование: Карточка запроса	<i>Что означает:</i> Карточка содержит детальное описание деталей, требуемых отделу сбыта

Справочник процесса часто является важным инструментом предотвращения ошибок и неточностей, которые могут случиться, если описывать разные, но похожие выходы процесса одними и теми же терминами. Это особенно важно при анализе сложных процессов, где наблюдается сходство между входами и выходами. Простой, но очень полезный *пример:* команда, созданная в строительной компании для реинжиниринга процесса распределения материалов внутри компании, нарисовала карту процесса, из которой было видно, что внутренняя корреспонденция движется между отделами без видимых на то причин. При более тщательном изучении выяснилось, что команда использовала слово «корреспонденция» как для отсортированных, так

и для неотсортированных писем. На самом деле, неотсортированная корреспонденция являлась входом процесса сортировки, а отсортированная корреспонденция – выходом этого процесса, но карта не показывала этого шага.

Наконец, *третья рекомендация* при использовании SPA состоит в необходимости поддержки соответствия входов/выходов между различными уровнями детализации. В сущности, это означает, что число входов и выходов процесса на разных уровнях должно быть одним и тем же. Например, на рис. 32 у subprocessa 1 есть два входа и один выход.



*Рис. 32.* Соответствие входов/выходов

Когда мы рассматриваем более детально этот subprocess на следующем уровне схемы информационных потоков, у него так же должно быть два входа и один выход, изображенные стрелками извне. У основных шагов процесса на этом уровне тоже могут быть свои входы и выходы, но они должны быть замкнутыми, так как соединяют основные шаги этого уровня между собой. Если бы на рис. 32 subprocess 1.1 был разбит на составляющие еще более низкого уровня, то мы получили бы один вход и один выход, хотя его составляющие снова могли бы быть связанными дополнительными входами и выходами.

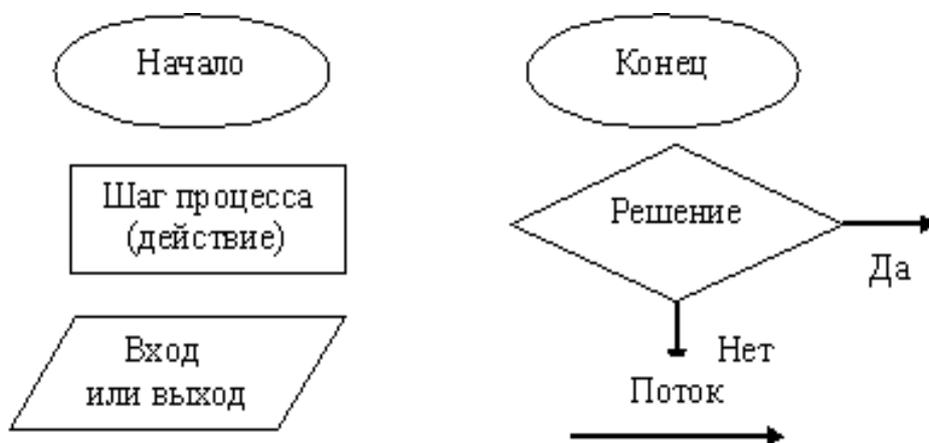
Поддержка соответствия входов/выходов обеспечивает внутреннюю целостность схем информационных потоков. Разбивая процесс

на более низкие уровни детализации, очень легко пропустить некоторые входы и выходы, выявленные на более высоком уровне, и наоборот, иногда люди выявляют на этом более детальном уровне входы и выходы, пропущенные на схеме более высокого уровня. В этом случае команда должна добавить эти входы и выходы на схеме более высокого уровня.

### 6.3. Построение и использование схем информационных потоков

Алгоритмическая форма записи использовалась в течение многих лет, что доказывает состоятельность данного метода. Но реинжиниринг процессов вызывает изменения большего масштаба, чем это наблюдалось до сих пор и для чего разрабатывалась алгоритмическая форма записи. Вернувшись к географической аналогии, можно сказать, что схемы улиц полезны департаменту мэрии города для улучшения движения транспорта в центре города, но малопригодны для реконструкции национальных и наднациональных магистралей, что наблюдается в Европе в последние годы.

Схемы алгоритмов – это зрительная интерпретация шагов процесса, и их обычно используют на том уровне детализации, где фигурируют отдельные задачи, действия и решения. Для обозначения алгоритмов используются специальные символы. Существует множество разных символов, наиболее распространенные приведены на рис. 33, и их достаточно для большинства команд, чтобы изобразить все детали процессов низкого уровня.



*Рис. 33.* Символы, рекомендуемые для использования в схемах алгоритмов

Ниже изложены рекомендации команде, как правильно использовать данный метод и получить от него максимум возможного:

1. *Первая* рекомендация состоит в том, что каждое действие, изображенное прямоугольником в процессе, должно начинаться с глагола. Но здесь общей проблемой является то, что люди часто используют глаголы для описания своих действий в процессе, а это может вносить путаницу. Например, кто-то заявляет, что следующим шагом в процессе является сбор важной информации, и при этом может невольно скрыть тот факт, что это действие на самом деле представляет собой целую серию действий, где заняты разные люди. Необходимо помнить, что «собрать важную информацию» является, скорее всего, отдельным субпроцессом, который должен быть представлен на графике информационных потоков предыдущего уровня в виде круга со своими входными данными и выходом, которым может быть отчет или рекомендация. На уровне же алгоритма требуется больше деталей для того, чтобы показать шаги, людей и решения, относящиеся к этой задаче. Один из способов выйти на этот уровень детализации – спросить: «Как вы это делаете?» Поэтому в данном случае коммуникатор должен спросить: «Как вы собираете важную информацию?» Обычно это позволяет вскрыть детали выполнения задания, и затем каждый шаг следует изобразить отдельно, используя правильные алгоритмические символы.

2. *Другой общей проблемой* является то, что часто люди, описывая шаги процесса, представляют его в идеализированном виде. Они рассказывают, что должно происходить, если все идет по плану, а не то, что происходит, когда люди и обстоятельства, словно сговорившись, ломают эти планы. Коммуникатор или другие члены команды, не знакомые с этой стороной процесса, могут не знать, что при описании пропущены важные шаги. Очевидно, что такое искажение информации затрудняет улучшение процесса, представленного в идеализированном варианте, поскольку на бумаге, по крайней мере, он всегда работает без непредвиденных препятствий и задержек. И снова существует простой способ избежать этой проблемы. Коммуникатор должен спросить: «Не нарушается ли порядок действий?» или «Бывает ли так, что дела идут плохо и выполнение следующего этапа усложняется?» Обычно в ответ он слышит: «Ну конечно же!», и команда снова начинает детально описывать, что обычно происходит в процессе и отражать это в алгоритме.

Наконец, точка принятия решения, изображенная в виде ромба с выходами «да» или «нет», не должна относиться только к тем шагам процесса, где принимается сознательное и преднамеренное решение типа «это соответствует стандарту качества?» Очень часто точки принятия решений весьма полезны для того, чтобы понять, что идет не так как надо в процессе и выявить действия, которые могут поправить дело. Например, работая с командой санитаров больницы, которые старались улучшить процесс транспортировки пациентов в операционную и из нее, эксперты спросили, каково их первое действие по прибытии в палату. Санитары заявили, что главное – помочь пациенту забраться на каталку. Когда консультант спросил, всегда ли это происходит первым делом после их прихода, санитары ответили, что это зависит от того, в палате пациент или нет. В результате была добавлена точка принятия решения: «Пациент в палате?». Ответ «нет» приводил к множеству вариантов, зависящих от того, послали ли санитаря не в ту палату, отлучился ли пациент в туалет и т. д. Каждый вариант представили в виде точки принятия решения.

Выяснилось, что в больнице происходили регулярные опоздания в операционную по вине пациентов, которые не были готовы к операции и не ждали в палате, и для того, чтобы найти пациентов, санитары должны были выполнять большое количество дополнительных задач, например, звонить в операционную, искать в палате и палатах по соседству и т. д. Иногда такие задержки приводили даже к отменам операций, влекущих за собой значительные издержки и жалобы пациентов. Этот недостаток процесса легко было пропустить, если бы точки принятия решений использовались только для формальных решений по ходу процесса. На самом деле, число дополнительных решений, которые обычно принимаются в процессе, хорошо иллюстрирует случай с бригадиром санитаров, который посмотрел на полный алгоритм, представленный на большом листе бумаги на стене, и язвительно усмехнулся: «Я и не догадывался, что принимаю столько решений во время работы, я буду просить прибавку к зарплате!».

Используя схемы информационных потоков высокого уровня, команда может сделать вывод, что именно требует значительных изменений при выполнении процесса, не тратя время на детали его subprocessов. После разработки вариантов процесса команда может детально изучить, что следует оставить от старого процесса, используя графики информационных потоков низкого уровня и алгоритмы выполнения отдельных задач для выпрямления и улучшения процесса.

При этом способе команда избавляется от работы по улучшению деталей шагов процесса, которые могут полностью исчезнуть вследствие реинжиниринга на более высоком уровне. Теперь требуется выпрямлять и улучшать только те части процесса, которые остались.

Исходя из сказанного, в рабочем порядке можно определить, что разница между реинжинирингом и текущим улучшением процесса заключается в уровне иерархии SPA, на котором делаются изменения. На самом низком уровне, где используются алгоритмические схемы, любые изменения являются конкретными небольшими улучшениями и выпрямлениями. По мере того, как происходит движение вверх по иерархии, изменения становятся все более значимыми, и настоящий реинжиниринг происходит тогда, когда изменяется сама природа схемы информационных потоков первого уровня.

Другая выгода от движения вверх и вниз по иерархии процесса для внесения изменений в процесс касается тех трудностей, которые часто испытывают команды, стараясь думать достаточно широко и вносить большие изменения вместо маленьких непрерывных изменений. Эта проблема усложняется уровнем детализации, на котором команда рассматривает процесс, поскольку каждый член команды реинжиниринга обычно очень хорошо знает свою часть процесса. В такой ситуации очень помогает переход на уровень выше и взгляд на процесс на более абстрактном уровне.

Выгоды от более абстрактного взгляда хорошо видны из примера, основанного на алгоритме, который команда технического обслуживания университета разработала для процесса реагирования на запросы по ремонту лабораторного оборудования (рис. 34). Хотя команда не пыталась провести реинжиниринг процесса, тем не менее, испытывала определенные трудности, стараясь хоть что-то в нем улучшить.

Проблема состояла в том, что алгоритм был слишком детализирован, и прорыв случился, когда команда нарисовала схему информационных потоков более высокого уровня, на которой стали более ясно видны различные службы, вовлеченные в процесс, без деталей выполняемых ими задач (рис. 35). Команда сразу же увидела множество вариантов улучшения процесса, основанных на выведении из процесса лишних людей и совмещении задач.

SPA, представляя процесс в виде набора схем, выстроенных в определенной иерархии, дает команде средство для этого и в то же са-

мое время позволяет ей, спускаясь вниз по иерархии, корректировать изменения в результате такого решительного оперативного вмешательства.

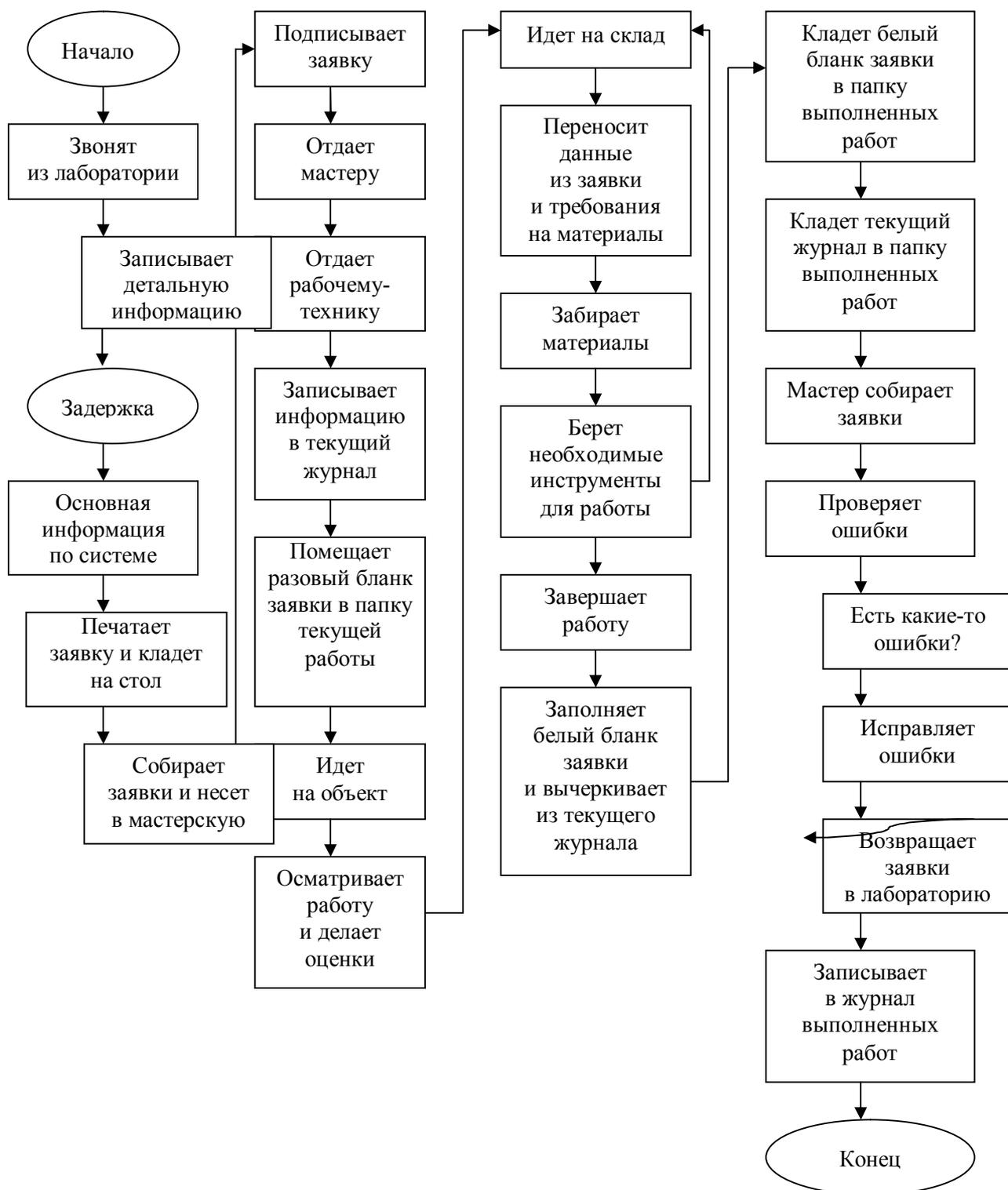


Рис. 34. Алгоритм процесса ремонта

**Основные принципы совершенствования процессов, каждый из которых должен применяться сообразно ситуации**

Как можно больше людей должно быть вовлечено в процесс. Это можно осуществить путем соединения задач, так, чтобы один человек мог выполнять более широкий круг заданий. Реинжиниринг представляет собой вызов постулату тейлоризма – специализации – и заменяет специалистов людьми, способными выполнять универсальные задачи.



**Рис. 35.** Схема информационных потоков процесса ремонта

Помочь в этом могут, например, экспертные системы, которые позволяют человеку с малым опытом или небольшими знаниями в одной области справиться с проблемой. Это один из способов совмещения специализированных задач в одной работе, которую выполняет специалист широкого профиля (рис. 36 и 37).

Ключевую роль играет группа технической поддержки. Если выполнение большинства шагов возложить на нее, то отпадает необходимость разрабатывать детализированные спецификации.

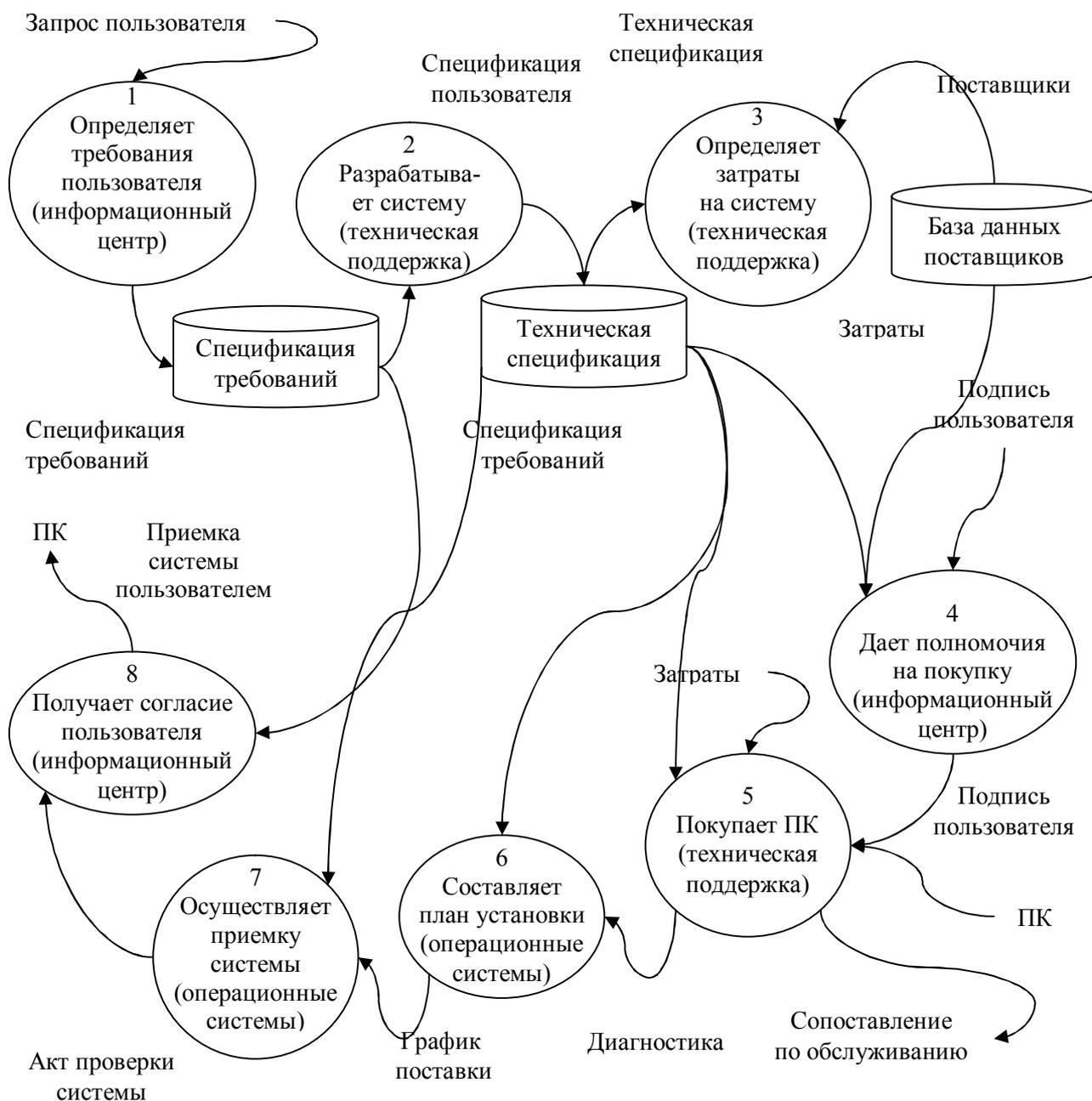
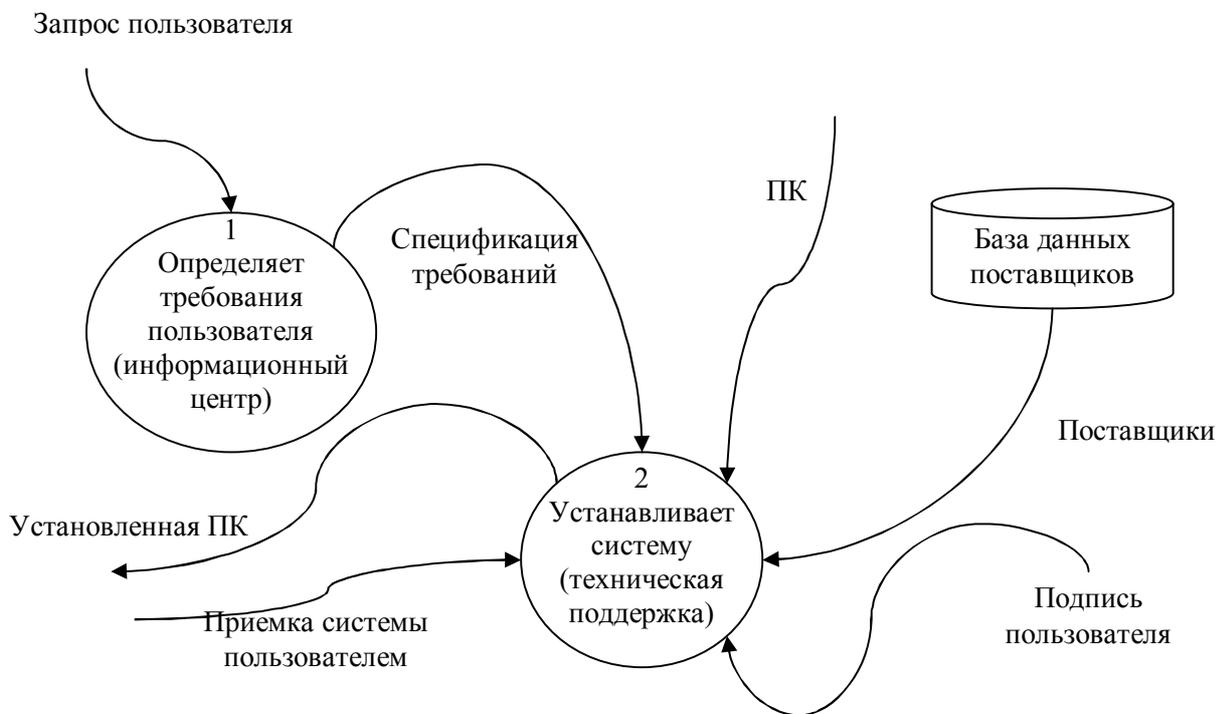


Рис. 36. Процесс покупки ПК (до)

Непосредственный контакт с клиентом имеет Информационный центр; он практически не касается промежуточных шагов, кроме решения покупки компьютера. Значит, Информационный центр оказывается втянутым в споры по поводу изменений требований. Похожим образом роль отдела операционных систем сводилась по большей части к администрированию и составлению графиков, чем к установке ОС.

Теперь, когда в отделе Информационных технологий не стало передачи работы из рук в руки, среднее время выполнения процесса сократилось с четырех недель до одной.



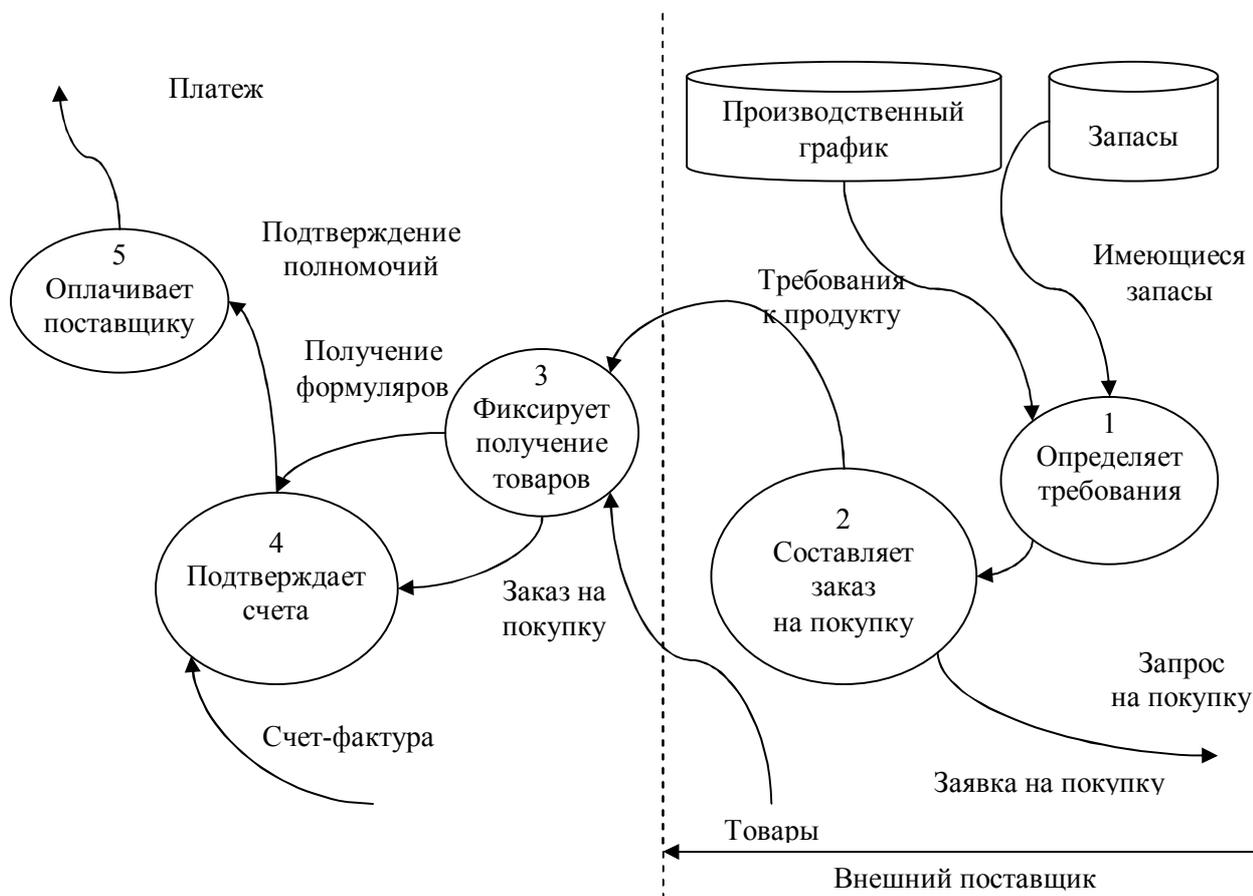
**Рис. 37.** Процесс покупки ПК (после)

Клиент процесса должен выполнять процесс. Этот принцип способствует улучшению взаимоотношения организации с клиентами и уменьшению числа вовлеченных людей. Для реализации этого принципа необходимо выявить все процессы, которые начинаются с запроса, проходят через несколько отделов (сотрудников) и заканчиваются выходом, который передается назад стороне, сделавшей запрос.

С поставщиками нужно обращаться так, как будто они являются частью организации. Иногда от внешних поставщиков требуется выполнение процессов, которые раньше выполнялись внутри организации. В ответ на принятие дополнительной ответственности поставщик получает привилегированный статус (рис. 38).

Необходимо создать множество версий сложных процессов. Некоторые версии устраняют потребность в контроле. Ключ к проблеме – это определение условий, при которых контроль необходим.

Также необходимо уменьшить количество входов в процессы. Достаточно большое количество времени тратится обычно на составление и сведение воедино разных форм представления одного и того же.



**Рис. 38.** Изменение роли поставщиков в процессах закупок

Процессы, содержащие в себе подпроцессы, включающие подобные сверки, чаще всего, – медленные и запутанные, требующие большего количества участников. Снижение количества входов – это один из способов снижения количества сверок. Чтобы усовершенствовать процесс, убирают те входы, которые нужно сверять с другими входами. При этом подобные изменения могут также потребовать изменений в других частях процесса.

Сохранять децентрализованные подразделения нужно путем централизации обмена информацией. Когда в процессах есть несколько точек соприкосновения с клиентами, и клиенты наводят справки о степени готовности своего заказа, то проблемой является невозможность проследить, на какой стадии выполнения находится заказ, и кто занимается им в момент запроса. Использование новых техно-

логий позволяет оставлять людей и подразделения децентрализованными, имея при этом обмен информацией как децентрализованное подразделение.

Чтобы исполнить перечисленные принципы эффективно, от команды требуется комбинация творчества и аналитического мышления. Творческое мышление генерирует идеи несмотря на ограничения, которые могут помешать внедрению, а аналитическое мышление развивает эти идеи и использует новые технологии.

#### **6.4. Методы совершенствования процесса**

Существует несколько испробованных и проверенных методик, которые помогают увидеть, где и какие изменения нужны. Эти изменения будут менее масштабными, чем реинжиниринг, проведенный командой над основной частью процесса, и цель состоит в том, чтобы усовершенствовать и упростить subprocess, который, как уже было решено, следует оставить от прежнего процесса. Схема информационных потоков subprocessа весьма полезна для таких усовершенствований. Существуют четыре основных метода, которыми команда может воспользоваться для упрощения представленного на такой схеме процесса.

##### ***Анализ методом пяти вопросов***

Метод пяти вопросов заключается в ответах на пять вопросов для каждого этапа процесса, представленного на схеме информационных потоков:

В чем состоит задача?

Где она выполняется?

Когда выполняется?

Кто ее выполняет?

Как ее выполняют?

Цель не в том, чтобы просто ответить на каждый из вопросов, но в том, чтобы дать несколько разных ответов. Например, задавая вопрос о задаче этапа, команда должна подумать, каким другим способом можно решить ту же самую задачу, а также о том, есть ли у данного этапа вообще какая-либо задача. Аналогично, анализируя, где выполняется этап, команда должна спросить себя, насколько целесообразно было бы выполнять этот этап в другом месте, не удастся ли при этом сэкономить время или выгадать на транспортных расходах.

### *Анализ добавленной стоимости*

Еще один метод состоит в том, чтобы провести анализ добавленной стоимости процесса, для которого уже был составлен алгоритм. Этот простой, но эффективный метод анализа позволяет увидеть, какие этапы процесса не являются необходимыми, поскольку не добавляют никакой стоимости. Слишком часто этапы включаются в процесс только потому, что изначально процесс был спроектирован плохо, и существуют для того, чтобы справиться с трудностями, вызванными низким качеством начального проекта.

Чтобы провести такой анализ, команда должна включить каждый этап процесса в одну из следующих категорий:

Добавляет реальную стоимость.

Добавляет стоимость для организации.

Никакой стоимости не добавляет.

Этапы, которые добавляют стоимость, – это те этапы, которые сказываются на окончательном результате процесса и напрямую связаны с удовлетворением потребностей клиента. Среди них такие этапы, как собственно производство продукции в соответствии с пожеланиями клиента, или, в случае услуги, предоставление информации, которая может потребоваться клиенту, или само по себе оказание услуги. Вернемся к примеру с командой санитаров: алгоритм процесса доставки пациентов из палаты и в палату состоял более чем из 30 шагов, но только три шага на самом деле обеспечивали создание добавленной стоимости: анестезия, операция и реанимация. Можно представить, как почувствует себя пациент, если будет пропущен хотя бы один из этих этапов! Хотя другие шаги тоже были важными, они не были столь необходимыми и, скорее, были связаны с воплощением процесса, чем с решением его фундаментальной задачи.

Шаги, добавлявшие организационную стоимость, – это такие этапы, которые нужны организации, но не добавляют никакой реальной стоимости с точки зрения клиента. Среди них, например, хранение информации, которая может потребоваться другим отделам, заказ материалов, подготовка отчетов. Иногда кажется, будто те или иные действия добавляют организационную стоимость, потому что их результатами пользуется кто-то другой, но последующий анализ часто показывает, что никакой цели у этих действий нет. Один менеджер однажды рассказал, как отдел сбыта его компании каждый

месяц составлял подробный отчет о своей деятельности. Когда он спросил сотрудников отдела, зачем они составляют такие подробные отчеты, сбытовики ответили, что информация была нужна центральному офису, хотя сами они не имели представления, зачем и каким образом эта информация использовалась. Дальнейшие расспросы в центральном офисе показали, что никто не знал, зачем отдел сбыта составлял отчеты, которые приходили каждый месяц, но всем казалось, будто эти данные важны для самих сбытовиков: иначе зачем им тратить столько сил! Более подробные расспросы показали, что четыре годами раньше менеджер-практикант попросил собрать информацию для обзора, который он составлял. Практикант давно ушел из компании, но каждый месяц информация предоставлялась, и никто не помнил и даже не спрашивал, зачем.

Подобные действия можно найти в каждой организации. Задачи выполняются, даже если реальная причина давно исчезла, и на первый взгляд кажется, будто они кому-то нужны, хотя этот «кто-то» всегда находится в другом отделе. Предполагая, будто эти задачи добавляют организационную стоимость, команда должна удостовериться, что организации это действительно нужно и что человек, которому это нужно, существует в реальности.

Наконец, задания, которые не нужны ни клиенту, ни организации, относятся к категории «не добавляющих никакой стоимости». Среди них – переделки, хранение бумаг, материалов или оборудования в ожидании, что оно когда-нибудь кому-нибудь может потребоваться, сбор информации, которая никому не нужна, наблюдение за ходом работ, исправление ошибок, утверждение заявок и др. Подобные действия, возможно, существуют из-за плохого проектирования процесса, что приводит к ненужным ошибкам, перевозкам, хранению и задержкам. Возможно, это атавизм, действия, которые когда-то в прошлом были полезными, как в описанном выше случае с отделом сбыта.

Анализ добавленной стоимости, использующий алгоритмический график всех этапов процесса, предполагает, что все этапы разбиваются на три категории: добавляющие реальную стоимость, добавляющие организационную стоимость, не добавляющие никакой стоимости. Здесь может оказаться полезным обычный маркер, позволяющий наглядно показать, какая часть этапов приходится на долю каждой из категорий. Следующая задача состоит в том, чтобы подумать, нельзя ли оптимизировать какие-либо из добавляющих стоимость процессов – возможно, путем уменьшения времени или затрат. Можно ли уст-

ранить некоторые из этапов, добавляющих организационную стоимость? И наконец, как можно устранить не добавляющие стоимость этапы и улучшить процесс (при помощи метода пяти вопросов), устраняя причины некоторых проблем и предоставляя людям полномочия принимать решения там, где раньше им нужна была чья-то подпись?

Часто люди поражаются, как мало этапов процесса действительно добавляют стоимость, а данный метод позволяет выявить эти этапы и сконцентрировать на них усилия, устранив в то же время лишние.

### ***Устранение бюрократии***

Устранение бюрократии аналогично анализу добавленной стоимости, поскольку бюрократические процедуры не добавляют никакой стоимости ни для организации, ни для клиента, но все же продолжают существовать и расти как результат, казалось бы, неизбежных факторов. Основная разница в том, что при проведении такого анализа команда ищет действия определенного рода. Обычно бюрократические этапы процесса – это проверки, разрешения, хранения, ведение реестров, копирование, утверждения. Они существуют во многом из-за чисто психологических факторов, таких, как недоверие к людям, страх перед ошибками, потребность оправдать важность собственной роли в организации, низкая самооценка или удовольствие находить ошибки других. Нет простой формулы для выявления и устранения бюрократии, кроме как поставить под вопрос нужность и ценность таких этапов и доказать, что процесс может быть эффективным и без них.

### ***Анализ длительности цикла***

Анализ длительности цикла также использует алгоритмические схемы, но цель здесь в том, чтобы показать, за какое время процесс пройдет полный цикл. Начиная с первого этапа процесса и до самого последнего на схеме показывается, сколько времени прошло с момента начала процесса. Нужно также зафиксировать время выполнения каждого этапа. Как только это сделано, команда может сравнить суммарное время выполнения всех этапов с длительностью всего процесса. Не так уж редко встречаются случаи, когда соотношение достигает 5 – 10 %. Другими словами, только около 10 % времени выполнения процесса действительно занято какой-то работой. Остальное время уходит на всевозможные задержки, пока документы лежат на чьем-то столе или пока товары куда-то везут.

Существует несколько способов уменьшить полную длительность цикла, сохраняя продолжительность каждого этапа на прежнем уровне и тем самым увеличивая долю полезного времени. Некоторые задания можно выполнять параллельно с другими, если раньше они выполнялись последовательно. Алгоритмическая схема покажет, не приходится ли возить документы или продукцию из одного отдела в другой, и если так оно и есть, вероятно, существует возможность объединить выполнение всех этапов в одном месте в одно время, уменьшив тем самым задержки, связанные с транспортировкой. При помощи лучшей координации действий можно также сократить время, пока документы ждут на чьем-то столе. Например, если таблицы за неделю должны быть собраны в 10.00 утра в пятницу, имеет смысл закончить и передать их в 17.00 вечера в четверг. Изменение места производства товаров также может уменьшить время транспортировки. Итак, существует множество способов уменьшить промежутки времени между выполнением разных этапов процесса при помощи тщательного планирования и проектирования.

Эти методы представляют собой традиционный подход к усовершенствованию процессов, так как основополагающие установки, на которых покоится процесс, не подвергаются сомнению.

## **ГЛАВА 7. МЕТОДИКА ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

### **7.1. Основные принципы построения функционально-стоимостной модели**

Чтобы понять сущность данного метода, попробуем прочитать сокращенное название ФСА в обратном порядке: *анализ стоимости функций*. Возникает вопрос: о каких функциях идет речь? Здесь и проявляется инертность нашего мышления. Обычно последовательность поиска резервов сокращения затрат или снижения себестоимости для аналитика не вызывает сомнений. Это, во-первых, группировка фактических сумм затрат по определенным статьям и элементам. Затем сравнение этих сумм с запланированными или, еще лучше, с нормативными. Полученные таким образом положи-

тельные отклонения в соответствии с обычной логикой и считают резервами. Такой подход на практике дает определенные плоды. В результате ставится преграда расточительству, выбираются более дешевые материалы, сберегаются трудовые ресурсы. Однако описанный подход серьезно ограничен статичностью самого продукта и технологии его производства.

ФСА же основывается на следующем утверждении: каждый продукт, объект и т. д. производится, существует для того, чтобы удовлетворять определенные потребности (выполнять свои функции). Например, часы – показывать время, телевизор – принимать видеосигнал и преобразовывать его в изображение, карандаш – писать или рисовать. Известно, что для создания этих функций в продукте или товаре нужно затрачивать определенное количество живого и овеществленного труда.

При более детальном рассмотрении любого объекта можно увидеть, что он выполняет не одну, а всегда множество функций. Например, те же часы, кроме текущего времени в часах и минутах, могут показывать и календарные данные (день недели, дату, месяц), быть секундомером, будильником или детской игрушкой вроде известной игры «Электроника». Наконец, это украшение. Таким образом выявляется наличие в объекте многочисленных полезных функций, создание которых потребовало от производителя определенных затрат.

Проанализируем эти функции.

Оказывается, что отдельные из них можно отнести к основным (ради этого и создавался объект), другие выполняют вспомогательные роли, но без них невозможно осуществить главные целевые функции. И, наконец, найдутся вообще ненужные (лишние, а другой раз и вредные) функции. Например, те же часы могут быть излишне тяжелыми и громоздкими, телевизор является источником вредного для человека излучения и т. д.

Однако, в любом случае, для создания в продукте этих функций были затрачены какие-то средства. Тогда очевидным становится следующий вывод: если функции не нужны, то и затраты на их создание также лишние. Поэтому все затраты ФСА подразделяет:

- на функционально-необходимые для выполнения объектом его функционального назначения;
- излишние, порожденные неправильным выбором или несовершенством конструкторских решений.

Далее необходимо отметить и еще одно обстоятельство. Каждая из функций, характерная для объекта, *может выполняться разными*

способами. К примеру, текущее время может отражаться часами при помощи стрелок, цифр, которые светятся на циферблате, или каким-либо другим способом.

Очевидно, что разные способы осуществления функции достигаются разными технологическими и техническими путями и соответственно требуют разных объемов затрат. Это значит, что, выбирая тот или иной способ осуществления определенной функции, мы заранее закладываем и определенную минимальную сумму затрат на ее создание. Таким образом, заменив существующий способ выполнения функции более дешевым, мы тем самым уменьшим стоимость изделия.

Из-за того, что процесс ФСА любого объекта имеет очень большой объем и требует подробных обоснований в целях экономии места, ограничимся абстрактным примером. Необходимо провести анализ какого-то объекта  $Y$  с целью сокращения затрат на его производство. В результате детализации его на функции и соответствующей группировки затрат построена стоимостная модель этого объекта (рис. 39).

На первый взгляд, чтобы выполнить поставленную задачу (снизить стоимость анализируемого объекта), достаточно просто внести в него конструктивные изменения, в результате которых исчезли бы ненужные функции  $h$  и  $k$  и дополнительная функция  $L$ . Сумма возможного сокращения стоимости объекта составила бы  $22,0 \times (7,9 + 11,0 + 3,1)$  тыс. руб.

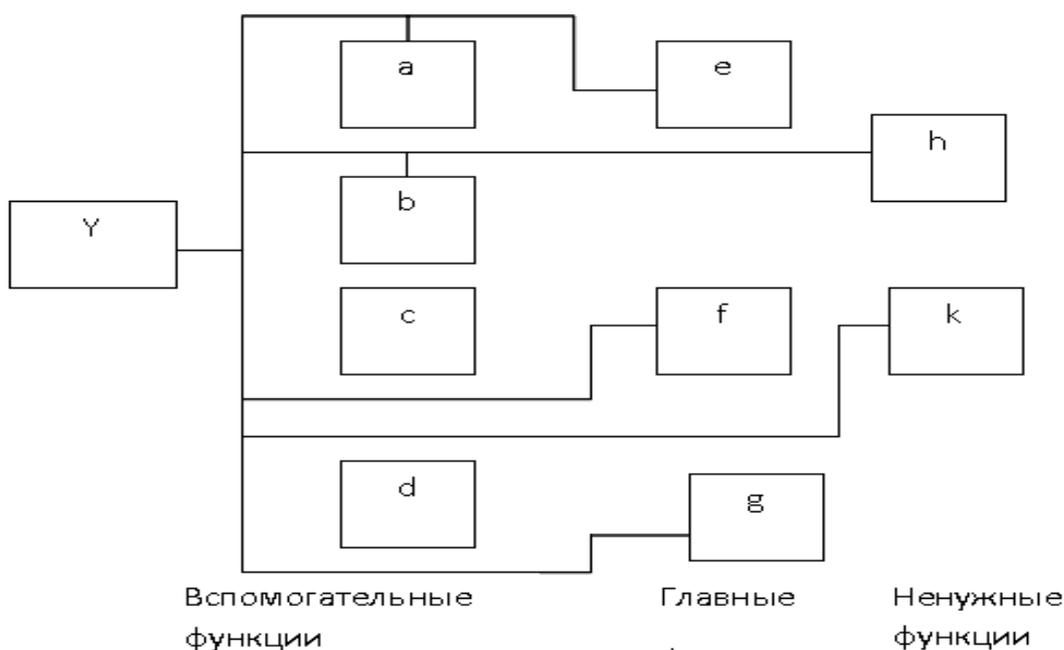
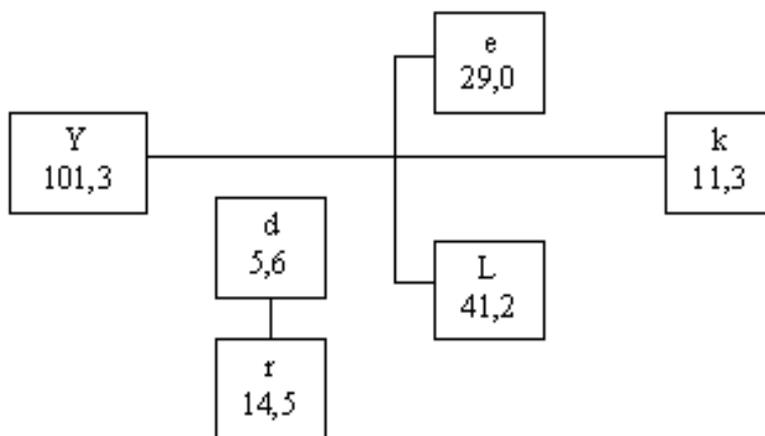


Рис. 39. Функционально-стоимостная модель объекта  $Y$  до анализа

Однако на практике все не так просто. В результате анализа выясняется, что функцию **h** и дополнительную ей функцию **L** действительно можно сократить. Вместе с тем сокращение функции **k** невозможно, потому что она является результатом технологического несовершенства объекта, что обусловлено сегодняшним положением науки. Кроме того, выяснилось, что главная функция **e** может выполняться другим способом (новое техническое решение). Ее стоимость в этом случае несколько выше (29 тыс. руб.), но при реализации отпадет потребность в функции **a**. И, наконец, главные функции **f** и **g** можно объединить. Назовем это объединение функцией **L**. Ее стоимость составляет 41,2 тыс. руб. При этом отпадает потребность в функции **c** и возникает необходимость создания вспомогательной функции **r** стоимостью 14,5 тыс. руб.

В результате изменений в конструкции получаем новый усовершенствованный вариант объекта **Y**. Его функционально-стоимостная модель показана на рис. 40.

Как видим, после проведения ФСА стоимость объекта сократилась на 22,2 тыс. руб. (18 % от первоначальной) без потери продуктом необходимых потребительских качеств. Если это массовое изделие, то полученный эффект нужно умножить на количество единиц, которые будут изготовлены за год или другой промежуток времени.



**Рис. 40.** Функционально-стоимостная модель объекта **Y** после анализа

*Таким образом, ФСА представляет собой эффективный способ выявления резервов сокращения затрат, который основывается на поиске более дешевых способов выполнения главных функций (путем организационных технических, технологических и других изменений производства) при одновременном исключении лишних функций.*

Конечной целью ФСА является поиск наиболее экономичных, с точки зрения потребителя и производителя, вариантов того или иного практического решения. Для достижения этой цели с помощью анализа должны решаться *следующие задачи*:

- общая характеристика объекта исследования;
- детализация объекта на функции;
- группировка выделенных функций на главные, вспомогательные и ненужные;
- определение и группировка затрат соответственно выделенным функциям;
- исчисление суммы затрат на изготовление изделия при исключении лишних функций и использовании других технических и технологических решений;
- разработка предложений по технологическому и организационному усовершенствованию производства.

Объектами ФСА могут быть как отдельные виды изделий, так и технологические процессы.

## **7.2. Принципы организации функционально-стоимостного анализа**

С целью обеспечения наибольшей отдачи от выполнения работ по ФСА необходимо соблюдать ряд основных правил при проведении аналитического исследования. Наиболее важными являются следующие.

*Принцип ранней диагностики.* Сущность его состоит в том, что величина выявленных резервов зависит от того, на какой стадии жизненного цикла изделия проводится ФСА: предпроизводственной, производственной, эксплуатации, утилизации. Как правило, излишние затраты в основном закладываются на этапе проектирования. Следовательно, наибольший эффект от проведения анализа может быть получен на этом этапе, когда можно предупредить излишние затраты не только на изготовление изделия, но и на подготовку его производства.

*Принцип приоритета.* Так как метод ФСА не имеет пока широкого распространения и не охватывает всевозможные объекты (виды продукции, технологии и т. д.), а количество специалистов, которые

владеют методикой, ограничено, в первую очередь ФСА должны подлежать изделия и процессы, которые находятся на стадии конструкторской разработки и будут производиться в больших масштабах. Это позволит, с одной стороны, максимизировать эффект ФСА при минимально возможных затратах на его проведение. Кроме того, значительный эффект, полученный в этом случае, будет способствовать более широкому признанию ФСА.

*Принцип оптимальной детализации.* Главный смысл ФСА – выделение потребительских функций, свойственных объекту. Но если исследуемый объект достаточно сложный, то в результате его деления на функции последних может образоваться очень много (десятки, а то и сотни). Такая узкая детализация делает очень громоздкой, малопонятной программу анализа и вряд ли будет способствовать быстрой и результативности его выполнения. Если на практике встречается проблема исследования сложных объектов, то ее лучше решить в два этапа:

1) деление объекта на крупные части (отдельные узлы машин или приспособления, более-менее обособленные группы технологических операций);

2) выполнение ФСА каждого из выделенных более мелких объектов.

В отдельных случаях при предварительной детализации может выясниться, что наиболее интересной для анализа является какая-либо одна часть объекта. Изучение же остальных нецелесообразно с точки зрения эффективности анализа.

*Принцип последовательности.* Выполнение комплекса работ по ФСА требует определенной последовательности в исследовании, прежде всего, предварительного изучения будущего объекта и всех обстоятельств, которые связаны с его производством и использованием. При этом необходимо пользоваться логической схемой детализации – от общего к частному (объект – узел – функция). Следует иметь в виду, что при выполнении ФСА результаты его проведения на каждом этапе зависят от полноты и качества выполненных на предыдущих этапах работ.

*Принцип выделения ведущего звена* (ликвидации узких мест). Почти всегда при анализе выясняется, что либо в хозяйственном комплексе, либо в отдельно взятом изделии существует какая-то часть, которая требует больших затрат на обеспечение жизнеспособности этого объекта или сдерживает получение эффекта от его функционирования (использования). Очевидно, что с точки зрения анализа, наи-

более целесообразно направить исследование на ликвидацию этих сдерживающих обстоятельств или направлений. Благодаря такому выбору направления исследования минимальные затраты на проведение ФСА приведут к активизации всей анализируемой системы и значительно повысят общий эффект от ее функционирования.

Использование изложенных принципов может существенно повысить эффективность от работ по ФСА.

### ***Последовательность проведения функционально-стоимостного анализа***

В ФСА выделяют *семь этапов*: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, разработка рекомендаций и внедрение.

*Подготовительный этап.* На данном этапе выбирается объект будущего исследования, создается команда из специалистов разного направления для более полного охвата всех инженерно-экономических и технологических особенностей объекта. При отсутствии у этих специалистов знаний по ФСА их направляют на курсы по изучению данной методики. На этом этапе разрабатывается подробный календарный план проведения исследования, оформляются все нормативные документы, связанные с проведением ФСА (приказы руководителя о проведении анализа конкретного объекта, привлечении определенных работников к выполнению этой работы, материальной заинтересованности работников по результатам анализа и т. д.).

*Информационный этап.* Главная задача, которая решается на этом этапе, – сбор, изучение и обобщение разнообразных данных об исследуемом объекте. Они должны отражать условия производства, реализации и потребления изделия, новейшие достижения в отраслях науки и техники, так или иначе связанных с этим объектом, удерживать всю без исключения экономическую информацию, имеющую отношение к анализируемому объекту. Данный этап нередко называют фундаментом ФСА, потому что от полноты и достоверности выбираемой информации во многом зависит успех последующих этапов ФСА.

*Аналитический этап.* На данном этапе прежде всего проводятся детализация изучаемого объекта на функции, а также классификация и определение стоимости каждой из них. Практически это означает создание функционально-стоимостной модели объекта. В результате проведенных исследований должны быть выявлены зоны наибольшей концентрации затрат (в том числе и ненужных), т.е. наиболее

перспективные зоны с точки зрения задач ФСА. На основании этого формулируются задачи по усовершенствованию объекта с целью сокращения затрат на его производство, выбираются направления дальнейшего исследования.

*Творческий этап.* На этом этапе осуществляется разработка вариантов упрощения и удешевления конструкции изделия или технологии. Здесь решаются задачи по совмещению функций, возможности ликвидации ненужных функций, удешевления элементов конструкции, устанавливаются разные варианты выполнения основных функций, производится обсуждение и отбор наиболее реальных вариантов с точки зрения их реализации.

В разработке предложений участвует весь творческий коллектив. Внесенные предложения обычно регистрируются в специальном журнале, доступном всем желающим. После сокращения или прекращения количества поступивших предложений начинается их обсуждение и обоснование всеми участниками творческого коллектива. В качестве экспертов могут привлекаться и другие специалисты. Обсуждение ведется обычно в форме круглого стола. Для обоснования эффективности каждого предложения используются методы «мозговой атаки», «мозгового штурма», синектический, морфологический, «Дельфи», ПАТТЕРН и др.

*Метод «мозговой атаки»*, или конференции идей, предусматривает генерирование идей членами экспертной группы в творческом споре при личном контакте специалистов.

Продолжительность каждого заседания – не более 45 мин, длительность генерирования – 1-2 мин, на первом этапе критика вносимых предложений не допускается.

Разновидностью этого метода является «мозговой штурм», когда одна группа экспертов выдвигает идеи, а другая их анализирует.

*Синектический метод* при генерировании идей предполагает использование аналогий из других областей знаний и фантастики.

*Метод «Дельфи»* предусматривает анонимный опрос специально подобранной группы экспертов по заранее подготовленным анкетам с последующей статистической обработкой материала. После обобщения результатов опроса запрашивается мнение экспертов по спорным вопросам. В результате обеспечивается переход от интуитивных форм мышления к дискуссионным.

Для этого метода характерна изолированность в работе и независимость суждений каждого члена экспертной группы. Здесь полно-

стью исключается влияние психологических факторов, таких, как внушение, мнение большинства или авторитетных лиц и т. п.

*Название метода ПАТТЕРН* состоит из первых букв английских слов, означающих *помощь планированию посредством количественной оценки технических данных*. Сущность его состоит в том, что изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, которые выстраиваются в «дерево решений». Определяются коэффициенты важности каждого элемента, подлежащих экспертной оценке. Оценки отдельных экспертов подвергаются открытому обсуждению. Данный метод извлекает пользу от делового взаимовлияния экспертов, не исключая отрицательных последствий конформизма.

*Морфологический метод* основан на использовании морфологических матриц, с помощью которых обеспечивается системный поиск взаимосвязей между всеми их элементами в рамках изучаемой проблемы. В левой части матрицы приводятся все функции изучаемого объекта, а в правой – всевозможные способы их осуществления.

На заключительном этапе из общего количества предложений должно остаться 2-3 наиболее привлекательных и перспективных, по мнению специалистов, вариантов усовершенствования объекта. К тому же эти предложения требуют более детального исследования, а иной раз и экспериментальной проверки. Творческий этап является решающим, так как именно в его ходе начинается зарождение нового, усовершенствованного объекта, очерчиваются его контуры.

*Исследовательский этап.* Экспериментальная проверка выдвинутых предложений – главная задача исследовательского этапа. Для ее решения обычно проводятся все необходимые технические, технологические и экономические расчеты, проверяется соответствие нового варианта продукции условиям его использования потребителями. Иной раз расчетов недостаточно. Тогда создаются исследуемые образцы объекта и проводится их испытание, как с точки зрения приспособленности к существующему производственному оборудованию, так и с точки зрения условий доставки до потребителя и эксплуатации.

*Рекомендательный этап.* На этом этапе должен быть сделан окончательный выбор вариантов изменений исследуемого объекта, который не снижал бы его потребительских качеств. При этом оформляется вся необходимая документация по выбранному варианту усовершенствованного объекта. С потребителями, поставщиками

и другими заинтересованными группами согласуются все вносимые в него изменения. Здесь же разрабатываются планы-графики внедрения результатов анализа в производство. Необходимая документация производственного характера передается технологическим, экономическими и другим заинтересованным службам.

*Этап внедрения* – последний этап по всему циклу ФСА. После его окончания должны быть решены все вопросы, связанные с организацией производства нового варианта анализируемого изделия. Для специалистов, занятых непосредственно в производстве, должны быть проведены консультации, а при необходимости – курсы повышения их квалификации. На протяжении всего срока освоения нового варианта должен осуществляться контроль со стороны специалистов временного творческого коллектива. На этом же этапе подводятся результаты проведенной работы, определяется ее экономический эффект, оформляется отчет о результатах анализа, решаются вопросы материального поощрения участников разработки и внедрения результатов ФСА.

### ***Опыт и перспективы использования функционально-стоимостного анализа***

ФСА возник в конце 40-х гг. XX столетия. Почти одновременно американский (Л.Д. Майлз, фирма «General Elektrik») и российский (Ю.М. Соболев, Пермский телевизионный завод) инженеры предложили качественно новые подходы к поиску резервов снижения себестоимости изделия. Эффект был почти ошеломляющий. Первая разработка Ю. М. Соболева (узел усиления микротелефона) позволила сократить количество деталей на 70, затраты материалов – на 42, трудоемкость – на 69 %, а общую себестоимость – в 1,7 раза. С того времени и начинается история теоретической разработки и практического использования ФСА.

## РАЗДЕЛ III. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

### ГЛАВА 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

#### 8.1. Понятие стратегии организации

*Стратегия* – это генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсов и последовательности шагов для достижения стратегических целей.

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих «целей». Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Прежде всего, следует определить долгосрочные цели развития организации. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития.

Стабильность целеполагания не предполагает такой же устойчивости в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. В конечном счете, курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться, что позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели – курсы действий (программы) – ресурсы) выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса – его стабильность.

И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

По И. Ансоффу, существует четыре различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и будущем (качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием);

- правила, по которым складываются отношения организации с ее внешней средой (этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса);

- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (эти правила называют организационной концепцией);

- правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность – основные оперативные приемы.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как единство «5Р» (план (plan); прием как тактический ход (ploy); поведенческая модель (pattern of behavior); позиция по отношению к другим (position in respect to others); перспектива (perspective)). Согласно Г. Минцбергу, стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания – тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации и используют при принятии хозяйственных решений. Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

Стратегия как шаблон, или образец, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость и достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение организации с тем, что в теории управления принято называть внешней средой. Причем это соотнесение интересует менеджеров не просто в «чисто теоретическом» аспекте, а как достижение организацией неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий-партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности.

Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», т.е. некая идеология развития. Данное представление стратегии очень важно для понимания того факта, что она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия «коллективного разума», т.е. индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, стратегия как проделка есть некоторый специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия – это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит качественный характер, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивающую управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т.п.). В этом заключена сильная сторона теории. Г. Минцберг подчеркивает многоаспектность экономической категории. Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5П»), по Г. Минцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие организации.

Вне зависимости от того, какое определение стратегии можно считать самым правильным и полным, важно понимать, что сущность стратегического менеджмента заключается в формировании стратегического процесса в организации по отношению к различным типам стратегий, которые можно классифицировать, в первую очередь, по функциональным областям и уровням корпоративной иерархии (табл. 24 и 25).

В зависимости от долгосрочных целей стратегия развития организации может состоять из следующих основных элементов:

- маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности организации, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям;

- товарная стратегия – совокупность мероприятий и стратегий, ориентированных на постановку и достижение предпринимательских целей (товарная политика включает ассортиментную политику, а также предполагает использование товарных стратегий);

- ассортиментная стратегия – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей (обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели);

Таблица 24

*Основные типы стратегий организации по функциональным областям*

Область применения	Стратегии
Организационный аспект применения	Общие (корпоративные) стратегии предприятия (базовые стратегии). Стратегии внутрифирменной организационной единицы стратегического менеджмента. Стратегии функциональной сферы деятельности (функциональные стратегии)
Функция	Стратегия сбыта. Продуктовые стратегии. Стратегии исследования и разработок. Инвестиционные стратегии. Финансовые стратегии. Кадровые стратегии
Направление развития	Стратегия роста (инвестирование). Стратегия стабилизации (сохранение). Стратегия свертывания (деинвестирование)
Поведение на рынке	Стратегия наступления. Стратегия защиты
Продукты/рынки	Стратегия проникновения. Стратегия развития рынка. Стратегия развития продукта. Стратегия диверсификации
Конкурентная среда	Стратегия цен. Стратегия дифференциации. Стратегия концентрации (цены или продукта)

- социальная стратегия – система мер, направленных на осуществление социальных программ организации, поддержание доходов, уровня жизни работников, поддержку социальной сферы, предотвращение социальных внутренних конфликтов;

- производственная стратегия – система мер, направленных на экономическое стимулирование организации, финансирование капи-

тальных вложений, внедрение новых достижений науки и техники в производство, расширение, совершенствование производства и повышение его эффективности, обновление основных фондов с целью снижения себестоимости и повышения качества продукции, улучшения организации труда и роста его производительности, улучшение технического оснащения и совершенствование производства, а также на увеличение выпуска и повышение качества выпускаемых товаров и оказываемых услуг;

Таблица 25

*Основные уровни разработки стратегии организации*

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решений)	Содержание разработки
1	2	3
Общекорпоративная стратегия	Исполнительный директор, ключевые вице-директора (решения принимаются/ пересматриваются советом директоров)	Создание и управление портфелем СХЗ. Обеспечение синергизма СХЗ как конкурентного преимущества. Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СХЗ. Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов к СХЗ
Стратегия подразделений компании и/или СХЗ	Главный менеджер/ руководитель СХЗ (решения принимаются/ пересматриваются руководством фирмы)	Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения принимаются/ пересматриваются совместно с руководством подразделений, СХЗ)	Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. Пересмотр/ревизия/унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня

1	2	3
Оперативная стратегия	Руководители отделов/менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения принимаются, пересматриваются начальниками функциональных отделов)	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных СЗХ и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

- инвестиционная стратегия – система мер, направленная на достижение следующих инвестиционных целей: сохранение капитала и поддержание высокой ликвидности – инвестиции в краткосрочные облигации; доход – инвестиции в облигации; доход и рост – инвестиции в акции и облигации; рост – инвестиции в акции;

- финансовая стратегия – система мер, направленных на формирование и регулирование финансовых процессов организации. Она охватывает стадии планирования, принятия решений, выработки распоряжений и контроль, а также управление структурой капитала.

Для примера можно рассмотреть стратегии диверсифицированной компании, ориентированной на комплекс СЗХ. Определение сферы бизнеса, целеполагание, формирование краткосрочных и долгосрочных задач (программ), разработка стратегии достижения цели образуют стратегический план.

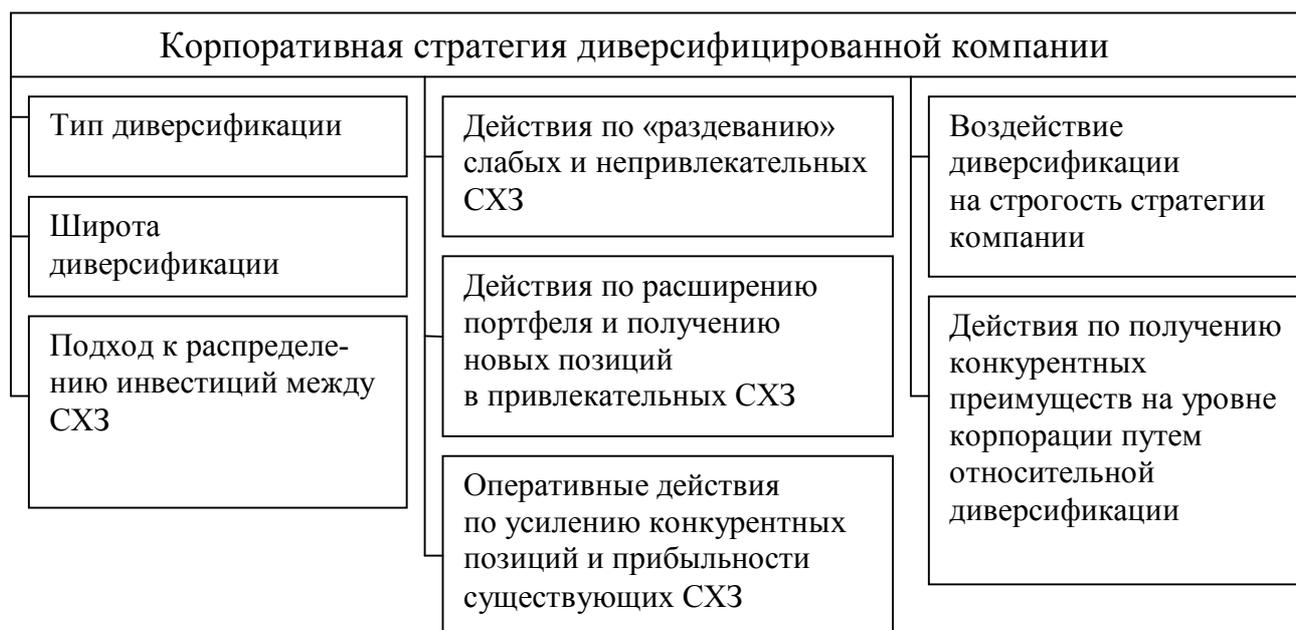
Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем простую сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис. 41).

Следует обратить внимание на четыре важнейшие стороны корпоративной стратегии диверсифицированной компании.

1. Действия по завершенности диверсификации. Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ (новых, зрелых и т. д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также то, как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ. После выбора позиции в существующих СЗХ корпоративная стратегия должна концентриро-

ваться на путях улучшения деятельности набора СЗХ. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в СЗХ. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных СЗХ, поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и «раздевание» СЗХ, которые неперспективны в долговременном плане.



*Рис. 41.* Компоненты стратегии диверсифицированной компании

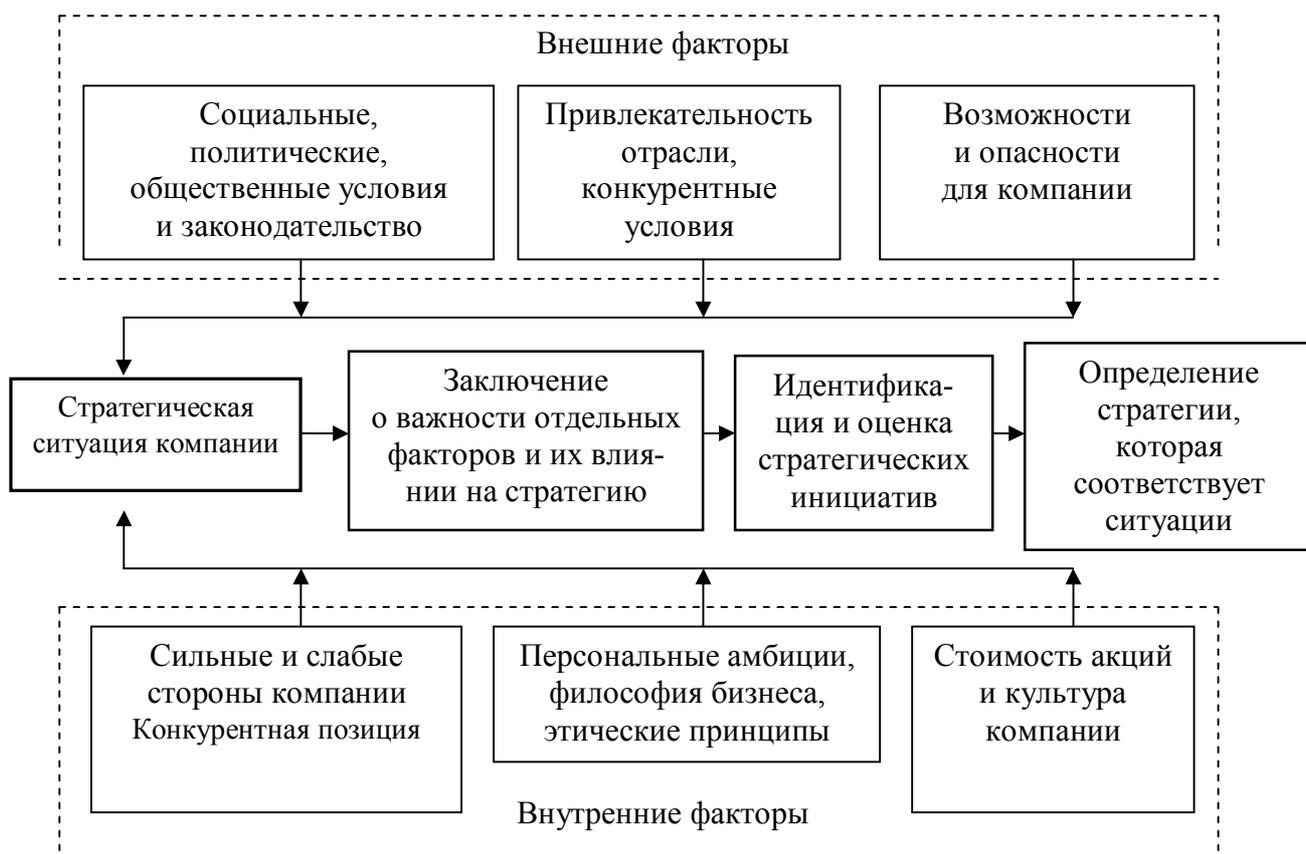
3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, аналогичный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т. е. должен обеспечиваться эффект  $2 + 2 = 5$ ).

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ. Сутью стратегии в отдельно взятой СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Такая стратегия аналогична

стратегии развития одиночного бизнеса. Отличием сильной стратегии от посредственной является обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

Факторов, определяющих стратегию компании, очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и, по существу, определять стратегию, приведена на рис. 42.



**Рис. 42.** Факторы, определяющие стратегический выбор компании

Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические различия для отрасли и компании. Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

Стратегия основывается на стратегическом анализе (диагностике) организации, включающем, в первую очередь, отраслевой и конкурентный анализ, а также ситуационный анализ.

## 8.2. Критерии выбора стратегических альтернатив

Стратегические альтернативы – это альтернативные варианты стратегии, ведущие к достижению поставленных стратегических целей в рамках имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива характеризуется различными затратами и результатами.

В программе развития предприятия, имеющей стратегический характер, рассматриваются различные стратегические альтернативы. Среди них – возможности ограниченного роста, агрессивного роста, сокращения темпов развития и сочетания этих вариантов.

Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство предприятий, является ограниченный рост (стратегия стабильности). Для этой стратегии характерно определение целей на основе достигнутого с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется обычно в тех отраслях промышленности, где имеет место стабильная ситуация, когда руководство организации в целом удовлетворено положением фирмы на рынке.

Стратегия роста реализуется посредством ежегодного существенного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных показателей развития в сравнении с достигнутым в предыдущем году. Эта стратегия используется в динамично развивающихся отраслях с быстро совершенствующимися технологиями.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители предприятий и которую нередко называют стратегией последнего средства, является альтернатива сокращения. В ее рамках возможны несколько вариантов: ликвидация предприятия, отсечение всего лишнего, сокращение и переориентация производства.

Чаще всего на практике используется стратегия сочетания всех альтернатив, которой придерживаются обычно крупные предприятия, активно действующие в ряде отраслей. Указанная стратегия представляет собой любой симбиоз из всех упомянутых вариантов.

Возможные *критерии выбора* альтернативных стратегических решений можно объединить в пять групп:

1) реакция на возможности/угрозы внешней среды;

2) получение конкурентных преимуществ:

-использование сильных сторон предприятия, слабых сторон конкурентов;

-нейтрализация слабых сторон предприятия, сильных сторон конкурентов;

3) соответствие целям предприятия:

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

4) выполнимость стратегии:

- достаточность наличных ресурсов;
- совместимость стратегии с внутренней средой предприятия;

5) учет взаимосвязей с другими стратегиями предприятия:

- достижение портфельного баланса;
- учет выполнимости стратегии;
- использование эффекта синергизма.

Стратегические альтернативы необходимо оценивать 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. 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. Следующим моментом является выяснение: достаточно ли предполагаемая в рамках стратегического плана доля рынка для того, чтобы поддержать необходимый уровень дохода от инвестиций и прибыли?

5. Необходимо оценить риск данной стратегической альтернативы, особенно, если речь идет о вовлечении крупных активов.

6. Следует оценить также реакцию на данную стратегическую альтернативу различных заинтересованных групп в микросреде.

Наиболее распространенным методом оценки вероятного экономического воздействия каждой альтернативы на будущее предприятия 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 предприятия. Но окончательная стратегическая альтернатива должна быть выбрана в результате коллективного обсуждения менеджеров.

Один из приемов, используемых при обсуждении стратегических альтернатив, – введение специальной ролевой установки «*дьявольского адвоката*», задача 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 (причисление кого-либо церковью к святым, превращение чего-либо в правило).

## ГЛАВА 9. ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ С УЧЕТОМ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ

### 9.1. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру

Существуют различные подходы к определению стратегии предприятия, использование которых дает возможность предприятию оценить все свои возможности и на основе этих оценок разработать соответствующие стратегии.

По мнению Майкла Портера, в качестве стратегий развития выступают: стратегия низких издержек, стратегия дифференциации и стратегия концентрации (рис. 43).

Суть *стратегии «Доминирование по издержкам»* заключается в том, что величина издержек, которые несет данное предприятие, находится на более низком уровне, чем у конкурентов.

Издержки можно уменьшить за счёт экономии ресурсов, создания дешёвых моделей, монополии на дешёвое сырьё, совершенствования технологии, оптимизации управления.

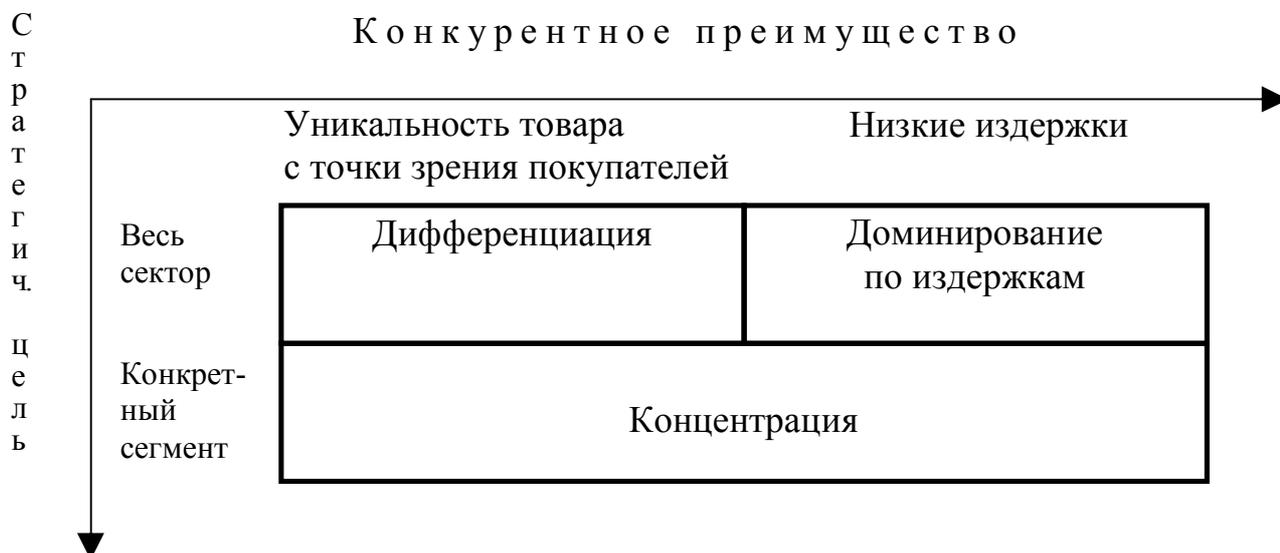


Рис. 43. Общая стратегическая модель Портера

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом и простые в изготовлении стандартизованные товары. Доминирующую роль играет производство.

**Стратегия дифференциации** – наиболее используемый вид стратегии, который заключается в политике выделения предприятием своей продукции в качестве особой, отличной от конкурентов. Существует несколько методов такого выделения:

- обеспечение высокого качества продукции и специфических потребительских свойств;
- надежность изделий в эксплуатации;
- владение запатентованными технологиями по производству данной продукции;
- сбыт продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются основными конкурентами;
- выделение своей продукции в качестве особенной с обеспечением «узнаваемости» её на рынке.

Предприятие стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой оно, благодаря своим отличительным особенностям, обладает значительной рыночной силой. Стратегия данно-

го типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Стратегия дифференциации предполагает, прежде всего, наличие ноу-хау в области маркетинга. Главной целью является способность предвидеть эволюцию рынка. Важна также координация НИОКР, производства и маркетинга, т.е. должно поддерживаться равновесие между различными функциями.

**Стратегия концентрации.** В рамках данной стратегии принято выделять специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение. Предприятие в этом случае может контролировать свои издержки следующими путями:

- концентрацией усилий на ключевых видах продукции, предназначенных для специфических потребителей;
- созданием особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Наряду со стратегиями развития выделяют базовые стратегии роста.

К стратегиям роста относят:

- стратегии роста продаж;
- стратегии роста доли рынка;
- стратегии роста прибыли и размеров предприятия.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

- рост по отношению к базовому рынку (интенсивный рост);
- рост по отношению к производственной цепочке: интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности (интегративный рост);
- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности (рост посредством диверсификации).

*Стратегия интенсивного роста* актуальна, когда предприятие еще не исчерпало полностью возможности, связанные с его товарами на рынках, на которых оно действует. Имеются следующие альтернативы данной стратегии:

- стратегия проникновения на рынок (цель – развитие продажи выпускаемых товаров на существующих рынках);
- стратегия развития рынков (цель – развитие продажи выпускаемых товаров на новых рынках);

- стратегия развития через товары (цель – развитие продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары).

*Стратегия интегративного роста* оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для него звенья в цепи производства и продажи товара. Речь идет, например, об обеспечении регулярности поставок или контроля сбытовой сети, получении доступа к информации, работе предшествующих или последующих звеньев.

Различают интеграцию «вперед», «назад» и горизонтальную интеграцию.

Стратегия интеграции «назад» используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые предприятию. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии.

Стратегия интеграции «вперед» предполагает обеспечение контроля над выходными каналами. Для предприятий, выпускающих потребительские товары, речь идет о контроле над сбытом через сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов. В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции. В этом случае предприятие создает филиал, в задачу которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

Цель стратегии горизонтальной интеграции заключается в усилении позиции предприятия путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования здесь могут быть весьма разнообразными:

- нейтрализация мешающего конкурента;
- достижение критической массы для получения эффекта масштаба;
- получение выигрыша на взаимодополнительности гаммы товаров;
- получение доступа к сбытовой сети или к сегментам покупателей.

*Стратегия роста через диверсификацию* может использоваться в одном из случаев:

- когда производственная цепочка, в которой находится предприятие, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности;
- позиции конкурентов очень сильны;
- базовый рынок находится в стадии спада.

Различают стратегии концентрической и чистой диверсификации. При осуществлении стратегии концентрической диверсификации предприятие выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой оно действовало, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и/или коммерческом плане. Цель заключается в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок предприятия.

В случае стратегии чистой диверсификации предприятие осваивает виды деятельности, не связанные с его традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.

Стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят предприятие в новые для него области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы.

## **9.2. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы**

Начиная с 1980-х гг. глобальная конкуренция становится столь важным фактором развития мировой и национальных экономик, что начинает решающим образом влиять на стратегическое планирование и управление не только в крупнейших транснациональных корпорациях (ТНК), но и в компаниях, которые традиционно ориентировались на национальный рынок. Компании прямо или косвенно (через интересы своих стейкхолдеров) включаются в процессы, протекающие в международном бизнесе.

Международный бизнес во многом схож с национальным бизнесом, однако имеются и существенные различия, которые необходимо принимать во внимание для успешной реализации международных стратегий.

Главная проблема – преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ведения дела. Международный бизнес работает в странах с различными культурами, поэтому одни и те же формальные параметры начала бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производительности и т.п.) могут при реализации в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно важно это различие для бизнеса в России и для его выхода на

международный рынок, так как опыт международной деятельности большинства российских компаний ограничен относительно узкими временными рамками.

Можно выделить следующие основные причины, которые подталкивают организации к выходу на международные рынки:

- привлечение новых клиентов открывает новые возможности повышения доходов, прибыли и долговременного роста (освоение зарубежных рынков особенно привлекательно, когда внутренний рынок страны уже насыщен);

- сокращение издержек и повышение конкурентоспособности происходит в случае, если максимальный объем продаж на внутренних рынках недостаточен для достижения экономии за счет масштаба производства или эффекта обучаемости;

- появляется преимущество за счет ключевой компетенции (организация с конкурентно значимыми возможностями может достичь преимущества не только на внутренних, но и на зарубежных рынках);

- снижение риска за счет расширения рынка уменьшает зависимость организации от операций на внутреннем рынке.

Для вхождения на внешние рынки организациями могут быть использованы следующие стратегии.

**1. Стратегия экспорта.** Заключается в создании производственной базы в одной стране и экспорте товаров за рубеж.

Стратегию экспорта часто используют российские, китайские и корейские компании: продукция разрабатывается и производится в своей стране, деятельность за рубежом сводится, в основном, к созданию сети распространения.

Различают два вида экспорта:

- прямой – организация выходит на зарубежные рынки через собственные каналы распространения;

- косвенный – организация выходит на зарубежные рынки через каналы, контролируемые зарубежными партнерами.

Применение стратегии экспорта способствует:

- снижению риска и потребности в капитале – организация может ограничить свои операции на внешних рынках заключением контрактов с зарубежными фирмами с передачей им функций распространения и маркетинга в их странах;

- достижению конкурентоспособного уровня издержек путем создания заводов-гигантов в одном месте за счет достижения эффектов масштаба и обучаемости.

Стратегия экспорта не используется, если наблюдаются следующие условия:

- издержки производства в своей стране намного выше, чем в зарубежных, где расположены предприятия конкурентов;
- затраты на транспортировку продукции слишком высоки.

**2. Стратегия лицензирования.** Заключается в продаже зарубежным фирмам лицензий, предоставляющих право на использование технологий компании либо на производство и распространение ее продукции. Стратегия применяется, если компания, обладающая ценным ноу-хау или уникальным запатентованным товаром, не имеет для выхода на внешний рынок ни ресурсов, ни организационных возможностей.

К преимуществам использования стратегии лицензирования относят:

- избегание рисков, возникающих при выходе организации на незнакомые рынки с высокой экономической неопределенностью или политической нестабильностью;
- отсутствие издержек на организацию производства;
- получение дохода в виде:

1) роялти – процентных отчислений от фактического экономического результата или фиксированных сумм, выплачиваемых с единицы произведенной по лицензии продукции через определенные промежутки времени: ежегодно, ежеквартально, ежемесячно или к определенной дате;

2) паушальных платежей – единовременных или поэтапных выплат фиксированной суммы, размер которой заранее оговаривается исходя из возможного получения покупателем лицензии экономического эффекта от ее использования;

3) смешанных платежей – платежей на базе роялти и паушальных платежей.

Недостатком стратегии лицензирования является вероятность возникновения риска, связанного с передачей ценного ноу-хау или продукта зарубежным компаниям, вследствие чего снижается контроль над их использованием.

**3. Стратегия франчайзинга.** Франчайзинг – это контрактное партнерство между компанией-франчайзером, предоставляющей франшизу и независимой организацией франчайзи, приобретающей ее. Франчайзер предоставляет право франчайзи пользоваться своей

торговой маркой и стилем, обеспечивает стартовым капиталом, предлагает консультационную помощь и технологию производства. В свою очередь, он получает компенсацию в виде начального вознаграждения, постоянных лицензионных платежей, арендной платы за оборудование и определенной доли прибыли.

*Достоинства франчайзинга:*

- трансферт (передача) рисков на франчайзи;
- ограничение необходимых расходов издержками, связанными с поддержкой франчайзи.

Главная проблема франчайзинга – необходимость контроля качества, так как иностранные держатели франшизы не всегда строго соблюдают единые методы и стандарты.

**4. Мультинациональная стратегия.** Связана с созданием организацией в других странах самостоятельно функционирующих дочерних фирм, применяющих специфические стратегические подходы, адаптированные к местным культурным, экономическим, политическим условиям, вкусам и предпочтениям покупателей.

Целевой сегмент (то есть сегмент, выбранный компанией для освоения) в зависимости от страны может быть как широким, так и узким. Стратегические действия в одной стране проводятся независимо от инициатив, предпринимаемых в другой стране. Адаптация стратегии к условиям рынка и конкурентной среде в каждой отдельной стране важнее, чем обеспечение единой стратегии на рынках разных стран.

Конкурентные преимущества перед местными компаниями в одних странах обеспечиваются за счет более низких издержек, в других – за счет дифференциации товаров, в третьих обеспечиваются соотношением цены и качества.

Мультинациональная стратегия предпочтительна, если присутствуют следующие условия:

- страны, в которых работает компания, сильно различаются покупательскими традициями и потребностями;
- местные правительства требуют, чтобы продукция компании соответствовала техническим условиям или потребительским стандартам или вводят настолько разнообразные и сложные торговые ограничения, что единый, координируемый в мировом масштабе рыночный подход, невозможен.

Мультинациональная стратегия имеет следующие недостатки:

- достаточно сложно распространить опыт и ресурсы за пределы одной страны;
- стратегия препятствует созданию единого конкурентного преимущества.

**5. Глобальная стратегия.** Данная стратегия основана:

- на использовании единой модели конкуренции, общих технологий, знаний и опыта во всех странах, где действует организация;
- предложении стандартной продукции, умеренно адаптированной, при необходимости, к местным условиям;
- размещении производственных мощностей по принципу максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими издержками, ближе к основным рынкам и поставщикам для экономии средств на транспортировку);
- высоком уровне координации деятельности в мировом масштабе с принятием важных решений центральной штаб-квартирой.

При этом в качестве основы могут быть использованы следующие стратегии:

- глобальная стратегия лидерства по издержкам – организация старается обойти по издержкам как глобальных, так и локальных конкурентов;
- глобальная стратегия дифференциации – организация придает своим товарам свойства, отличные от свойств конкурирующих товаров во всех странах, для создания единого глобального имиджа товара и обеспечения устойчивого положения на рынке;
- глобальная стратегия оптимальных издержек – организация предлагает покупателям более выгодную цену на многих или всех крупнейших мировых рынках;
- глобальная сфокусированная стратегия основана на обслуживании одного и того же сегмента рынка всех стратегически значимых стран, при этом организация стремится к конкурентному преимуществу по цене или за счет дифференциации.

Глобальная стратегия используется в случае, если различия между странами не слишком велики, и позволяет осуществить следующие действия:

- сосредоточиться на создании единого преимущества (по ресурсам, или по издержкам, или за счет дифференциации);
- объединить усилия всех подразделений компании на создании конкурентно значимых возможностей, не поддающихся воспроизведению конкурентами.

**6. Заключение стратегического союза.** Представляет собой заключение соглашения о сотрудничестве между компаниями, выходящего за рамки обычных договоров, но не простирающегося до слияния либо создания совместного предприятия.

Союзы выгодны, если компании, благодаря партнерским отношениям, приобретают ценные ресурсы и возможности, которые не могут получить другими способами.

Союзы создаются для решения следующих задач:

- разработки новых товаров;
- устранения пробелов в технологических или производственных навыках и опыте;
- реализации эффекта масштаба в производстве или маркетинге;
- выхода на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов и т.д.

Необходимо отметить, что по данным исследований, около 60 % всех стратегических союзов распались или не дали желаемого эффекта.

Недолговечность союзов объясняется следующими факторами:

- расхождением в целях и приоритетах участников;
- неспособностью организовать эффективное взаимодействие;
- конкуренцией между участниками, нежеланием делиться своими технологиями.

Для успеха союзов необходимы следующие условия:

- высокая заинтересованность в совместной деятельности;
- желание обмениваться опытом;
- постоянное тесное взаимодействие между компаниями.

Конкурентное преимущество при освоении организациями зарубежных рынков обычно достигается тремя способами.

1. Использованием преимуществ регионального размещения, заключающемся в размещении подразделений компании в странах с наиболее благоприятными условиями. Организации, действующие только на внутреннем рынке, такой возможности не имеют.

При этом менеджментом компании принимаются решения о том, чтобы осуществить следующие действия:

- сосредоточить все звенья цепочки ценности в нескольких избранных странах или распространить их на многие страны;
- определить страны, где будет размещен бизнес.

Концентрация деятельности в нескольких избранных странах предпочтительна, если наблюдаются следующие условия:

- издержки на производство и другие виды деятельности в данных странах относительно низки (спортивная обувь или комплектующие для ПК производятся в основном в Азии (Китай, Корея, Тайвань и т.д.) из-за низких затрат на производство);

- существует возможность значительной экономии за счет эффектов масштаба и обучаемости; в таком случае, вместо множества рассредоточенных по всему миру предприятий создается несколько эффективных.

2. Переносом конкурентных возможностей за рубеж, позволяющем компании извлечь дополнительные преимущества из своей ключевой компетенции и ресурсной базы, используя их как основу для успешной конкуренции на рынках других стран и увеличения объемов продаж и прибыли.

3. Координацией деятельности за рубежом, позволяющей организациям, работающим во многих странах, получить дополнительные конкурентные преимущества за счет следующих факторов:

- возможности самим выбирать место и стратегию конкуренции.

Мультинациональная или глобальная компания в ответ на агрессию конкурента может предпринять жесткие ответные меры на рынке той страны, где у соперника самые большие объем продаж и прибыли, чтобы истощить его финансовые ресурсы и ухудшить конкурентные возможности на рынках других стран;

- перемещения производства из одной страны в другую для получения преимущества от колебаний курсов валют, экономии на оплате труда, использования благоприятного уровня цен на энергоносители и т.д.;

- перемещения товаров в случае резкого изменения спроса из одной страны в другую;

- возможности организации с помощью Интернета обратной связи с потребителями во всех странах мира для учета их мнения при создании новых и улучшенных товаров;

- привлечения с помощью Интернета лучших работников компании (где бы они не находились) к разработке товаров нового поколения;

- перераспределения нагрузки между подразделениями компании в случае их пере- или недозагрузки и т.д.

### 9.3. Стратегии с учетом состояния отрасли

Для адаптации стратегии организации к условиям внутренней и внешней среды необходимо проанализировать множество факторов, которые можно разделить на две основные группы:

- факторы, характеризующие состояние отрасли;
- факторы, характеризующие состояние фирмы.

Различные сочетания указанных факторов определяют разные конкурентные условия. Ниже будут рассмотрены основные варианты стратегий конкуренции для пяти самых распространенных из тех факторов, которые учитывают состояние:

- 1) формирующихся отраслей;
- 2) динамичных рынков;
- 3) отраслей, находящихся в стадии зрелости;
- 4) отраслей, находящихся в состоянии застоя или спада;
- 5) сегментированных отраслей.

#### ***1. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях***

Формирующаяся отрасль – это отрасль, находящаяся на ранней стадии существования (зарождения). Большинство организаций в этих отраслях только начинают свою деятельность: совершенствуют технологию, привлекают персонал, приобретают или сооружают производственные мощности, формируют сбытовую сеть, привлекают к себе потенциальных покупателей.

При разработке конкурентной стратегии для работы в формирующейся отрасли надо учитывать следующее:

- поскольку рынок только формируется и его характер не изучен, нельзя спрогнозировать его будущие темпы роста и объем (лишь предположительно можно оценить, сколько времени потребуется продукту на завоевание популярности у потребителей, и какую цену последние согласятся за него заплатить);

- обычно технологии и ноу-хау формирующихся отраслей, играющие ключевую роль в завоевании конкурентного преимущества, защищены патентами и другими средствами;

- трудно предсказать, какой из технологических подходов, используемых разными компаниями, окажется самым удачным или какие потребительские свойства товара окажут решающее воздействие на принятие решения о покупке (поэтому каждая из организаций борется за то, чтобы широкое признание завоевали именно ее технологии, дизайн товара, методы распространения и маркетинга);

- входные барьеры в отрасль относительно низки даже для начинающих компаний (поэтому сильные фирмы из других отраслей, скорее всего, попытаются присоединиться к ней, если перспективы развития отрасли будут благоприятны);

- в отрасли ярко выражен эффект обучаемости, что позволяет снизить издержки и цены по мере роста объема производства;

- основной задачей маркетинга является убеждение покупателя принять решение о первой покупке, рассеивание его сомнений в потребительских свойствах товара, убеждение в превосходстве товара организации перед аналогичными товарами конкурентов;

- многие потенциальные покупатели рассчитывают на усовершенствование новых товаров в ближайшем будущем, поэтому откладывают покупку до появления обновленных версий;

- организации, не располагающие значительным капиталом, сталкиваются с нехваткой финансовых ресурсов для завершения НИОКР (им приходится либо дожидаться, когда товар завоеует популярность, либо идти на слияние или поглощение конкурентами, которые намереваются выгодно вложить капитал в растущий рынок).

Перед организациями формирующихся отраслей стоят две важные стратегические задачи:

1) поиск средств для финансирования стартовых операций до получения достаточного объема прибыли;

2) выбор сегментов и конкурентных преимуществ, концентрация на которых позволит полностью реализовать преимущества первоходца.

При этом ими могут быть использованы стратегии лидерства по издержкам, широкой дифференциации и сфокусированные стратегии, если в отрасли слишком много инновационных технологических подходов (рыночных сегментов), не позволяющих ориентироваться сразу на все. Организации с мощной ресурсной базой, оптимальной бизнес-моделью и удачной стратегией получают уникальную возможность установить правила игры в отрасли и захватить позицию лидера.

Одна из главных задач при разработке стратегии – выявление угроз и возможностей формирующейся отрасли, поэтому организациям предлагаются следующие рекомендации бизнес-консультантов.

1. Сразу же захватывайте лидерство в отрасли. Оптимальное средство – применение стратегии широкой или сфокусированной дифференциации товара на основе технологического или иного превосходства.

2. Совершенствуйте технологии, дизайн товара, расширяйте набор его потребительских свойств.

3. После формирования отраслевых стандартов и выявления лучшей технологии внедряйте их как можно быстрее.

4. Создавайте стратегические союзы с ключевыми поставщиками, чтобы получить доступ к опыту, технологическим возможностям, важнейшим материалам и комплектующим.

5. Идите на слияние или стратегическое партнерство с компаниями, обладающими сопутствующими или дополняющими технологиями – это позволит выиграть борьбу на основе лидерства в технологиях.

6. Привлекайте новые сегменты покупателей, предлагайте новые возможности использования товара, осваивайте новые географические районы.

7. Помогите покупателям, приобретающим товар впервые, ознакомиться с его потребительскими свойствами. По мере роста популярности товара перемещайте акценты рекламной кампании с оповещения на поощрение к его более частому использованию, боритесь за узнаваемость марки.

8. Используйте последовательное снижение цен для привлечения новых чувствительных к цене покупателей.

## ***2. Стратегии конкуренции на динамичных рынках***

Динамичный рынок – это рынок с сильно изменчивой средой. Для него характерно стремительное изменение технологий, появление новых мощных конкурентов, постоянный рост требований потребителей и т.д.

Для работы на динамичных рынках наиболее эффективны следующие стратегии.

1. Реагирование на изменения. Заключается в том, что в ответ на предложение конкурентом нового товара организация может представить собственную, улучшенную его модель, в ответ на изменение потребительских вкусов и спроса разработать новый дизайн своего товара и упаковки или перенести акцент в рекламе товара на другие потребительские свойства. Этот вариант не способствует созданию новых конкурентных возможностей, однако позволяет отстоять свои позиции.

2. Прогнозирование изменений. Предполагает анализ ситуации (поведения, запросов и ожиданий покупателей) и подготовку к возможным вариантам развития событий (разработку соответствующих моделей товара и каналов распространения).

3. Управление изменениями рынка. Предполагает захват организацией лидерства на рынке. Она первой выводит на рынок новые продукты, сохраняет технологическое лидерство, раньше конкурентов размещает на рынке модели нового поколения и предлагает продукты, формирующие потребительские предпочтения и ожидания.

На практике компания должна сочетать все три подхода. Лидеры динамичных рынков стремятся управлять изменениями рыночной ситуации с помощью активных действий. Но даже им постоянно меняющаяся рыночная среда не всегда позволяет полностью предугадать перемены, своевременно принять упреждающие меры, адекватно отреагировать на события.

Для успешной работы на динамичных рынках необходимы следующие действия:

- активно инвестировать в исследования и разработки;
- развивать способности организации к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке;
- развивать стратегическое партнерство с поставщиками и производителями сопутствующих товаров;
- разрабатывать новые конкурентные инициативы каждые несколько месяцев, а не в ответ на активные конкурентные действия соперников;
- поддерживать привлекательность имиджа продуктов организации для дифференциации на фоне аналогичных товаров и услуг.

Если избранная компанией стратегия не дает желаемых результатов, ее следует быстро скорректировать. Не надо бояться экспериментов, импровизаций, проб и ошибок – все это дает уникальный опыт и позволяет, в конце концов, выработать оптимальную стратегию.

### ***3. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях***

Зрелая отрасль – это отрасль, рост совокупного объема продаж которой не превышает 5 % в год. Замедление роста обычно происходит вследствие того, что почти все потенциальные покупатели стали реальными пользователями товара и спрос формируется в основном за счет небольшого притока новых потребителей или увеличения объемов потребления прежними покупателями.

Для зрелых отраслей характерны следующие условия:

- замедление роста спроса и обострение вследствие этого борьбы за долю рынка (компании, ориентированные на быстрый рост, пытаются переманить клиентов конкурентов с помощью снижения цен, различных скидок, активизации рекламных кампаний и т.д.);

- повышение требовательности покупателей, усиление конкурентного давления с их стороны при совершении повторных покупок (покупатели имеют опыт использования товара, знакомы с марками и товарами разных производителей, объективно оценивают достоинства и недостатки их продукции и соответственно пытаются добиться более выгодных условий продажи);

- усиление влияния на конкуренцию издержек и качества обслуживания (поскольку все производители предлагают продукты с самыми привлекательными потребительскими свойствами, покупатели принимают решение о покупке на основе оптимального сочетания цены и качества обслуживания);

- нежелательность введения новых производственных мощностей из-за угрозы перепроизводства (снижение темпов роста отрасли означает для промышленных компаний снижение потребности в расширении производства, а для розничных торговцев – в расширении складских площадей; в такой ситуации ввод в строй новых производственных мощностей быстро приведет к созданию избыточного предложения и падению прибыли компании в будущем);

- затруднения с обновлением продукции и разработкой новых вариантов ее использования (у производителей возникают сложности с созданием новых потребительских свойств товара, поиском новых вариантов его использования и сохранением потребительских симпатий);

- постоянное или временное снижение прибыльности компаний в отрасли (замедление роста, усиление конкуренции, рост требовательности потребителей и периодически возникающее перепроизводство товаров негативно сказываются на общей прибыльности отрасли; в самом сложном положении оказываются слабые и неэффективные компании);

- рост количества слияний и поглощений конкурентов, вытеснение слабых компаний, концентрация производства.

К основным конкурентным стратегиям, применяемым в условиях зрелых отраслей, относят следующие.

1. Сокращение количества товарных групп и моделей товаров. Прекращение производства низкодоходных и убыточных товаров дает снижение затрат и позволяет организации сосредоточить усилия на выпуске более рентабельных моделей или тех видов продукции, по которым компания имеет конкурентное преимущество.

2. Оптимизация цепочки ценности и снижение издержек. Ведет к снижению издержек, повышению качества товаров и услуг, расширению возможностей дифференциации и персонализации, сокращению периода от разработки до вывода товара на рынок. Достигается с помощью улучшения условий приобретения материалов и комплектующих, ужесточения контроля поставок, исключения из цепочки ценности несущественных звеньев, разработки более экономичного дизайна товара, внедрения современных технологий и т.д.

3. Увеличение объема продаж. В зрелой отрасли предпочтительнее наращивать продажи уже имеющимся потребителям, чем переманивать клиентов конкурента. Для этого используются такие конкурентные меры, как предложение сопутствующих товаров, дополнительных услуг, новых вариантов использования товара.

4. Приобретение компаний-конкурентов. Позволяет сократить издержки при условии, что новое приобретение способствует повышению эффективности производства. Кроме того, организация получает доступ к потребителям приобретенного конкурента и на этой основе реализует экономию на масштабе.

5. Выход на международные рынки. Наиболее эффективна данная стратегия, когда завоеванные на внутреннем рынке репутация, навыки и престиж торговой марки организации можно легко перенести на рынки других стран.

6. Совершенствование или создание новых конкурентных возможностей. Усиление конкуренции в зрелых отраслях можно преодолеть за счет укрепления ресурсной базы и конкурентных возможностей организации.

#### ***4. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях***

К отраслям, находящимся в состоянии застоя или спада, относят отрасли с нулевой или отрицательной динамикой роста. Для достижения успеха в данных отраслях рекомендуется использовать одну из следующих стратегий.

1. Сфокусированная стратегия завоевания самых перспективных сегментов отрасли. Часто один или несколько сегментов демонстрируют высокие темпы роста, несмотря на то, что отрасль в целом находится на этапе спада. Организация, действующая в таком сегменте и преуспевшая в удовлетворении его потребностей, может избежать падения объемов продаж и прибыли и даже получить конкурентное преимущество.

2. Отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления. Значительное улучшение качества и предложение новых модификаций товара способны оживить спрос, создать новые быстрорастущие сегменты рынка и стимулировать покупателей к увеличению покупок.

3. Завоевание отраслевого лидерства по издержкам. Позволяет увеличить прибыль организации при снижении объемов продаж.

Перечисленные стратегии не являются взаимоисключающими. Наиболее привлекательными отраслями, находящимися в стадии застоя или спада, являются те, где объем продаж сокращается медленными темпами; там всегда существуют прибыльные ниши.

### ***5. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях***

Сегментированная отрасль – это отрасль с большим количеством мелких и средних компаний, ни одна из которых не владеет значительной долей рынка. Конкурентная ситуация в сегментированных отраслях отличается отсутствием отраслевых лидеров с большой долей рынка или узнаваемой торговой маркой.

Основными причинами сильной сегментации отраслей являются следующие.

- многообразие потребительских запросов, позволяющее большому количеству компаний работать в отрасли, практически не конкурируя между собой;

- низкие входные барьеры, позволяющие входить на рынок новым компаниям быстро и с незначительными затратами;

- невозможность экономии на масштабе, обеспечивающая равные конкурентные возможности мелким и крупным организациям;

- многообразие технологий, используемых в отраслевой цепочке ценности (в таких условиях специализация позволяет сохранить конкурентоспособность организации в определенной сфере деятельности).

В сегментированной отрасли оптимальными считаются следующие стратегии конкуренции.

1. Создание стандартных подразделений – стандартных торговых точек с удобным местоположением и минимальными издержками для максимально эффективной эксплуатации. Данный подход часто применяется в розничной торговле и ресторанном бизнесе.

2. Завоевание лидерства в издержках. Применяется в условиях сильной ценовой конкуренции, ведущей к снижению прибыльности. Дает возможность регулярно снижать цены, сохраняя при этом уровень прибыльности выше среднего по отрасли.

3. Торговая специализация. Применяется, когда организациями отрасли производится обширный перечень продуктов. В такой ситуации концентрация компании на одном из них может оказаться очень эффективной.

4. Потребительская специализация. Заключается в сосредоточении организации на обслуживании одной группы потребителей.

5. Географическая специализация. Заключается в концентрации усилий на обслуживании небольшого региона. Ведет к повышению эффективности, ускорению доставки товара заказчиком, улучшению обслуживания, повышению узнаваемости торговой марки в регионе, открывает новые возможности для массированной рекламы, избегая роста издержек, неизбежного при обслуживании слишком большой территории.

#### **9.4. Стратегии с учетом состояния организации**

Для адаптации стратегии организации к условиям внутренней и внешней среды необходимо проанализировать множество факторов, которые можно разделить на две основные группы:

- факторы, характеризующие состояние отрасли;
- факторы, характеризующие состояние фирмы.

Рассмотрим основные варианты стратегий конкуренции для трех самых типичных из тех факторов, которые учитывают состояние компании в отрасли, а именно:

- 1) компаний-лидеров отрасли;
- 2) компаний, преследующих лидера;
- 3) слабых компаний.

##### ***1. Стратегии компаний – лидеров отрасли***

Компании-лидеры отрасли – это фирмы, чьи конкурентные позиции либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие (владеющие максимальной долей рынка отрасли). К числу известных отраслевых лидеров принадлежат «Microsoft» (программное обеспечение), «McDonalds» (рестораны быстрого питания), «Gillette» (бритвенные принадлежности), «Eastman Kodak» (фото пленка) и т.д.

Основная стратегическая задача отраслевого лидера – защита и упрочнение существующей либо завоевание доминирующей позиции.

Для этого могут быть использованы следующие стратегии.

1. Наступательная. Строится на принципе, что лучший способ добиться широкой известности и доминирования на рынке – постоянно опережать конкурентов и ставить их в положение догоняющих, вынужденно адаптирующихся к инициативам лидера. Для этого необходимо непрерывно искать пути совершенствования и обновления бизнеса, удерживать технологическое и инновационное лидерство, лидерство по качеству и потребительским свойствам товара, уровню обслуживания потребителей; постоянно снижать издержки, максимально упрощать для потребителей переход с товаров конкурентов на товары лидера.

Успешность наступательной стратегии оценивается на основе следующих трех показателей:

- 1) умения удерживать конкурентов в позиции преследователей;
- 2) темпов роста компании выше средних по отрасли;
- 3) захвата долей рынка конкурентов.

2. Стратегия активной обороны. Состоит в создании препятствий для конкурентов. Ее цель – сохранение имеющейся доли рынка и конкурентных преимуществ и закрепление на уже занятых позициях.

Для этого необходимо осуществлять следующие действия:

- затруднять конкурентам достижение их целей, интенсивно ведя рекламные кампании, улучшая обслуживание потребителей, активно инвестируя в НИОКР;
- противопоставить товарам конкурентов собственные товары с аналогичными потребительскими свойствами либо занять свободные рыночные ниши, чтобы ими не воспользовались конкуренты;
- предлагать индивидуальное обслуживание и другие дополнительные услуги, повышающие уровень приверженности потребителей и затрудняющие их переход на товары конкурентов;
- удерживать цены и качество товаров на привлекательном уровне;
- сооружать резервные производственные мощности на случай резкого роста спроса и для предотвращения попыток более мелких конкурентов расширить свою производственную базу;
- инвестировать в снижение издержек и обновление технологии;
- патентовать приоритетные технологии;
- заключать эксклюзивные контракты с лучшими поставщиками и дилерами.

Стратегия активной обороны подходит компаниям-лидерам, стремящимся извлечь максимальную прибыль из своего положения в ситуации, когда темпы роста отрасли невысоки или дальнейшее увеличение доли рынка не обещает приемлемой прибыли.

3. Стратегия демонстрации силы. Заключается в том, что лидер действует жестко и решительно, если более мелкие конкуренты пытаются с помощью ценовых скидок и иных наступательных действий поколебать его позиции.

В этом случае компания-лидер может осуществлять следующие действия:

- в ответ на снижение цены конкурентом еще сильнее снизить стоимость товара;
- развернуть мощную маркетинговую программу при первых попытках конкурента отвоевать долю рынка;
- предложить заманчивые условия поставок ключевым потребителям;
- расторгнуть отношения с дистрибьюторами за попытки заключения соглашений с конкурентами;
- снабдить торговых агентов информацией о недостатках товаров конкурентов;
- переманить лучших сотрудников конкурентов, предлагая им заманчивые условия труда и оплаты и т.д.;
- проводить политику «выкручивания рук» компаниям-потребителям, принуждая их к отказу от товаров конкурентов с помощью разнообразных действий, начиная от энергичного выражения недовольства и заканчивая предложением потребителям подписывать эксклюзивные контракты на поставку товаров в обмен на более низкие цены либо, наоборот, повышать цены на свою продукцию для тех потребителей, которые покупают товары конкурентов.

## ***2. Стратегии компаний-преследователей***

Компании-преследователи – это фирмы, идущие следом за лидерами по доле рынка.

В зависимости от целей и ресурсной базы ими могут быть использованы следующие стратегии.

1. Наступательная. Нацелена на захват доли рынка за счет следующих преимуществ:

- неожиданного технологического прорыва;
- постоянного опережения конкурентов в выведении на рынок новых или улучшенных товаров, создания репутации лидера в разработке новых товаров;

- более энергичной, чем у конкурентов, реакции на изменение условий рынка и нужд покупателей;
- заключения стратегических союзов с ключевыми продавцами и производителями сопутствующих товаров;
- поиска труднокопируемых путей снижения издержек и дифференциации товара.

Если у компании-преследователя нет наступательной стратегии, нацеленной на резкое увеличение доли рынка, то ее доля будет постоянно уменьшаться вследствие увеличения доли рынка конкурентов.

2. Рост за счет поглощения. Заключается в поглощении слабых компаний с целью формирования более мощных организаций с более сильной конкурентной позицией и большей долей рынка.

3. Захват свободной ниши – сфокусированная стратегия. Заключается в концентрации усилий на отдельном сегменте потребителей или модели товара, которые игнорируются лидерами отрасли. При этом ниша должна быть достаточно велика, чтобы обеспечить приемлемый уровень рентабельности и потенциал роста, соответствовать ресурсной базе и возможностям фирмы.

4. Стратегия специализации. Заключается в концентрации усилий организации на приобретении уникальных знаний и опыта в производстве отдельных продуктов, эксплуатации одной технологии, обслуживании одного сегмента потребителей, часто имеющих специфические потребности для получения конкурентного преимущества в какой-либо узкой области.

5. Стратегия превосходящего качества. Заключается в фокусировке усилий компании на потребителях, придающих большое значение качеству и исполнению товара. Для этой стратегии характерны высокое качество, постоянное обновление товара и установление тесных связей с потребителями с тем, чтобы совершенствовать товар в соответствии с их пожеланиями.

6. Стратегия отличительного имиджа. Базируется на создании легко узнаваемого и отличного от соперников имиджа организации. В качестве отличительных черт могут выступать: репутация самых низких цен, репутация товаров и услуг элитного качества по приемлемым ценам, имидж превосходного обслуживания товаров и т.д.

7. Стратегия добровольного отступления. Заключается в отказе от агрессивных действий или попыток переманить клиентов у лидеров, используя для удержания своей доли рынка сфокусированные стратегии или дифференциации, не нарушающие сферу влияния лидеров.

### ***3. Стратегии слабых компаний***

Слабые компании – это фирмы, теряющие свои конкурентные позиции. В зависимости от сложившейся ситуации им рекомендуются следующие стратегии.

1. Наступательная. Применяется в отношении перспективных (заслуживающих сохранения) компаний.

К наиболее распространенным причинам их попадания в кризисные ситуации относят следующие:

- привлечение слишком большого объема заемных средств;
- переоценка потенциала отрасли;
- слишком высокая доля постоянных издержек из-за неэффективного использования имеющихся мощностей;
- слабость инновационного потенциала;
- инвестирование в неоправдавшие себя проекты;
- частое изменение стратегии;
- действия более сильных конкурентов и т.д.

Для вывода перспективных компаний из кризиса могут быть использованы следующие разновидности наступательной стратегии:

- распродажа части активов (подразделений, оборудования, земли, патентов и т.д.). Приносит успех, когда фирме необходимо получить свободные денежные средства для спасения наиболее перспективных видов деятельности;

- пересмотр текущей стратегии. Реализуется, если кризис обусловлен неудачной стратегией. При этом выбор дальнейших действий осуществляется в зависимости от ситуации в отрасли, сильных и слабых сторон фирмы, ее конкурентных возможностей по сравнению с основными соперниками и от степени серьезности проблем;

- резкое наращивание доходов на основе максимального повышения объемов продаж. Применяется, если для повышения рентабельности необходимо увеличить загрузку производственных мощностей. Увеличение объемов продаж осуществляется за счет применения ценовых скидок, активизации усилий по продвижению, расширения штата торговых представителей, улучшения обслуживания потребителей, быстрого обновления моделей товара;

- сокращение издержек. Осуществляется за счет снижения административных расходов, исключения второстепенных и малоэффективных видов деятельности из цепочки ценности, модернизации существующих производственных мощностей и оборудования, временного отказа

от инвестирования во второстепенные проекты или виды деятельности, реструктуризации задолженности для сокращения процентных выплат по долговым обязательствам и отсрочки их погашения;

- комплексная стратегия. Основана на одновременном применении нескольких вышеперечисленных мер.

2. Стратегия ликвидации. Применяется, когда спасти организацию нецелесообразно либо из-за затрат, связанных с этим мероприятием, либо из-за сомнительной прибыльности в будущем.

3. Стратегия последнего тайма. Заключается в извлечении максимального объема денежных средств из слабой компании для последующего инвестирования их в другие проекты. Сопровождается максимальным сокращением вложений в деятельность фирмы, что приводит к снижению объемов продаж и доли рынка, однако если снижение издержек идет более высокими темпами, организация временно увеличивает свою прибыльность.

Данная стратегия реализуется, когда наблюдаются следующие условия:

- тенденции развития отрасли в долгосрочной перспективе сомнительны;

- реанимация компании обойдется слишком дорого;

- есть возможность переместить освободившиеся ресурсы в более перспективные отрасли.

Стратегия последнего тайма более всего подходит диверсифицированным организациям, имеющим возможность перебросить ресурсы из второстепенных и малоперспективных видов деятельности в подразделения, обладающие более высоким потенциалом прибыльности, или направить их на приобретение новых компаний.

## **9.5. Антикризисные стратегии**

Антикризисные стратегии – это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в областях планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации. Спад

в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер. Его причины можно исследовать и сделать соответствующие коррективы в области поведения, смягчающей последствия спада.

Главное внимание при разработке антикризисных стратегий уделяется проблемам выхода из кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляются сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния.

Стратегия антикризисного управления позволяет установить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо), с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия и внешней среды – это первый этап разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Стратегическое антикризисное планирование – второй этап разработки антикризисной стратегии, включающий в себя корректировку миссии и системы целей предприятия.

Формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии – третий этап антикризисного стратегического планирования.

Предприятие может пытаться справиться с кризисом, руководствуясь одной из существующих антикризисных стратегий.

1. Стратегия стабильности – укрепление существующего направления бизнеса.

2. Стратегия роста (разновидностью является стратегия прорыва) – захват новых рынков сбыта.

3. Стратегия сокращения – сворачивание бизнеса. Разновидностями являются стратегии разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации.

4. Функциональная стратегия – усиленное направление развития какого-либо аспекта деятельности предприятия. Различают такие разновидности, как финансовую, кадровую, производственную стратегии и др.

5. Стратегия выживания – отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений.

Та или иная из перечисленных стратегий реализуется предприятием в выборе соответствующего конкурентного поведения. Принято различать три типа антикризисного конкурентного поведения:

- креативное – создание нового продукта с уникальными свойствами;

- приспособленческое – сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка и/или на особой группе покупателей;

- преимущественное – нацеленность на сохранении достигнутых позиций за счет снижения цен, издержек качества продукции.

Таким образом, стратегия антикризисного управления позволяет установить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо); с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

## **9.6. Стратегии диверсифицированных компаний**

Диверсификация (от лат. *diversificatio* – изменение, разнообразие) – это проникновение организации в другие отрасли.

В однопрофильной компании менеджмент вырабатывает лишь одну стратегию конкуренции, а в диверсифицированной корпорации приходится создавать стратегии для разных видов деятельности в различных отраслях, а затем интегрировать их в единую многоотраслевую стратегию конкуренции.

Необходимо отметить, что пока фирма получает прибыль за счет роста в уже освоенной отрасли, необходимости в диверсификации нет. То есть диверсификация не должна становиться стратегическим

приоритетом до тех пор, пока не исчерпаны все возможности роста в основной сфере деятельности компании. Однако по мере замедления роста диверсификация становится привлекательным средством улучшения перспектив организации.

Считается, что диверсификация нужна в следующих случаях:

- когда сужаются возможности развития текущего бизнеса;
- диверсификация способствует упрочнению конкурентного положения фирмы;
- можно использовать имеющийся потенциал для работы в других отраслях;
- диверсификация позволяет сократить издержки производства;
- у фирмы есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации.

Решение о вхождении в ту или иную отрасль принимается на основе следующих критериев.

1. Привлекательность отрасли. Диверсификация должна обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал.

2. Объем затрат на вхождение в отрасль. Затраты не должны превышать потенциальной прибыли от работы в отрасли.

3. Появление дополнительных преимуществ. Диверсификация должна повышать эффективность подразделений организации.

В зависимости от направления расширения фирмы выделяют три вида диверсификации.

*1. Родственная диверсификация.* Это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью организации.

Она выгодна в том случае, если между цепочками ценности материнской и приобретаемой (создаваемой) компаний существует стратегическое соответствие (совпадение звеньев цепочки ценности). Наличие стратегического соответствия позволяет осуществлять следующие стратегические действия:

- обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
- объединять родственные виды деятельности организаций для снижения издержек производства;
- совместно использовать бренды на взаимовыгодной основе;
- налаживать сотрудничество между организациями для создания конкурентно ценных возможностей и ресурсов.

2. *Неродственная диверсификация.* Это вхождение фирмы в любые привлекательные отрасли, при этом не требуется подбирать предприятия со стратегическим соответствием. Достаточно, чтобы избранная отрасль соответствовала критериям привлекательности затрат на вхождение, а критерий, связанный с получением дополнительных преимуществ, играет в данном случае второстепенную роль.

Организации, приобретаемые при неродственной диверсификации, должны удовлетворять следующим требованиям:

- соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций;

- отсутствие необходимости вложения значительных средств в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда, оборотных средств;

- принадлежность к отрасли со значительным потенциалом роста;

- широкий масштаб деятельности и, как следствие, возможность существенно увеличить общую производительность материнской фирмы;

- устойчивость отрасли к экономическим спадам, изменениям в государственной политике.

Зачастую при диверсификации в неродственные отрасли организация останавливает свой выбор на тех предприятиях, которые гарантируют быстрый финансовый рост. С этой точки зрения интерес представляют следующие два типа компаний:

- фирмы с заниженной оценочной стоимостью – их можно дешево купить, а потом дорого продать;

- фирмы, испытывающие финансовые затруднения, – их тоже можно дешево купить, с помощью материнской компании вывести из кризиса, а потом либо включить в бизнес-портфель организации, либо выгодно продать.

Бизнес-портфель – это совокупность бизнес-единиц диверсифицированной компании, работающих в разных отраслях.

Диверсификация в неродственные отрасли имеет следующие преимущества:

- предпринимательский риск распределяется по различным отраслям;

- отсутствуют ограничения по числу отраслей, используемых для вложений ресурсов фирмы (по сравнению с ограниченным числом отраслей при родственной диверсификации);

- обеспечивается более стабильная прибыльность, так как спад в одной отрасли может быть скомпенсирован подъемом в других.

Однако диверсификация в неродственные отрасли имеет ряд недостатков:

- появляются трудности при разработке стратегий для несхожих организаций, работающих в совершенно разных отраслях и конкурентных условиях;

- отсутствует межфирменное стратегическое соответствие.

3. *Комбинированная диверсификация.* Совмещает родственную и неродственную диверсификацию, при этом часть подразделений корпорации работает в родственных отраслях, а часть – в неродственных.

### ***Стратегии вхождения в новую отрасль***

Освоение нового направления деятельности (родственного или неродственного) может быть осуществлено в одной из трех форм.

1. Приобретение действующей компании. Способствует быстрому проникновению в новую отрасль, позволяет легко преодолеть входные отраслевые барьеры:

- наличие необходимых технологий и налаженных связей с поставщиками;

- достижение высокого уровня производительности и издержек на уровне лидеров отрасли;

- значительные первоначальные расходы для достижения узнаваемости торговой марки;

- наличие налаженной системы распространения и т.д.

Превращение новой компании в эффективного игрока требует в большинстве отраслей многих лет напряженной работы. Приобретение же действующей компании позволяет фирме сразу приступить к укреплению позиций в новой отрасли.

2. Создание новой компании. Выгодно, если выявлены следующие признаки:

- действующие в отрасли фирмы не могут предпринять эффективных действий в ответ на попытки новичка захватить долю рынка;

- дешевле создать свое предприятие, чем приобретать существующее;

- организация обладает необходимыми навыками и опытом для успешной конкуренции в данной отрасли;

- появление новых производственных мощностей не приведет к перепроизводству товара на рынке;

- в отрасли конкурирует большое количество мелких фирм, и новой компании не угрожает соперничество с крупными, мощными конкурентами.

3. Организация совместного предприятия. Совместное предприятие (СП) – это организация, принадлежащая нескольким (обычно двум) корпоративным партнерам. Использование данной организационной формы при освоении новых рынков эффективно, если:

- достижение поставленных целей силами одной компании экономически неэффективно или рискованно;
- для выполнения поставленных задач в новой отрасли требуются такие компетенции и ноу-хау, которыми не располагает ни одна организация в отдельности.

Требования к аппаратному и программному обеспечению в отрасли спутниковой связи можно удовлетворить только при скоординированной деятельности разнородных компаний. В такой ситуации необходимые для достижения успеха возможности появляются только в результате объединения ресурсов и компетенций двух или нескольких независимых организаций;

- правительство страны, в которой хочет работать компания, проводит политику протекционизма.

*Образцом протекционизма является Китай, правительство которого закрыло рынок автомобилестроения практически для всех иностранных компаний, допустив только некоторые из них при условии, что те создадут совместные предприятия с национальными производителями.*

Организация СП с местными производителями позволяет быстро проникать на внутренние рынки стран, преодолевать тарифные барьеры и импортные квоты. Местные партнеры хорошо знают свои рынки, культурные особенности и покупательские предпочтения; обычно они предоставляют управленческий и торговый персонал и открывают доступ к местным сетям распространения. Иностранные партнеры предоставляют уникальный опыт, технологические ноу-хау и прочие ресурсы для освоения и эффективного обслуживания рынка.

По мере приобретения иностранными партнерами опыта работы и знаний внутреннего рынка необходимость в СП исчезает, и оно прекращает свое существование.

*Японские автомобильные компании со временем прекратили сотрудничество с европейскими дистрибьюторами и создали собственную дилерскую сеть.*

С другой стороны, местные фирмы используют СП для заимствования технологий и опыта, чтобы потом использовать их для проникновения на мировой рынок.

*Тайваньская компания «Acer Computer Group» использовала свой альянс с «Texas Instruments» (США) как базу для проникновения на мировой рынок портативных компьютеров.*

### **Стратегии диверсифицированной компании**

Выделяют следующие виды стратегий развития компаний после проведения диверсификации.

1. Стратегия расширения. Заключается в расширении сферы деятельности компании за счет дальнейшей диверсификации и применяется в следующих случаях:

- при снижении темпов роста организации;
- желании компенсировать снижение доходов прибылью от освоения новых отраслей;
- появлении ресурсов и компетенций, которые организация могла бы использовать при работе в других отраслях;
- когда границы между смежными видами деятельности размываются из-за быстрых изменений в ключевой отрасли компании;
- для усиления своих рыночных позиций в уже освоенных отраслях.

2. Стратегия сужения. Заключается в исключении из бизнес-портфеля корпорации ряда предприятий. Применяется в случае, если широко диверсифицированные компании испытывают трудности в управлении. Предполагает отказ от подразделений, которые находятся в следующих состояниях:

- не имеют элементов стратегического соответствия с ключевыми подразделениями;
- слишком малы, чтобы обеспечить существенный вклад в общую производительность.

Стратегия позволяет высвободить ресурсы для погашения задолженностей, укрепления оставшихся и приобретения новых подразделений, которые усилят конкурентные позиции корпорации и дополнят ключевые направления ее деятельности.

*Компания «PepsiCo» выделила в самостоятельное подразделение группу принадлежащих ей ресторанов, чтобы сконцентрировать усилия на производстве безалкогольных напитков, доля рынка которых неуклонно сокращалась в пользу компании «Coca-Cola».*

Отчуждение подразделений может происходить в формах:

- продажи;

- выделения в самостоятельное предприятие, при этом организация может либо полностью отказаться от каких-либо дальнейших прав на него, либо сохранить за собой долю собственности при наличии хороших финансовых перспектив отделяемого предприятия;
- ликвидации.

3. Корпоративная реструктуризация и выведение из кризиса. Используются для оздоровления бизнес-портфеля корпорации путем его радикального изменения. Реструктуризация предполагает исключение из бизнес-портфеля одних и включение других подразделений.

*Одна диверсифицированная компания в процессе реструктуризации за два года закрыла четыре подразделения, выделила в самостоятельные компании еще четыре, включила в бизнес-портфель 25 новых компаний, 16 из которых были приобретены, а девять созданы силами самой корпорации.*

Осуществление реструктуризации целесообразно:

- если бизнес-портфель компании содержит слишком большое количество медленно развивающихся, кризисных или конкурентно слабых подразделений;

- в стратегии корпорации произошли изменения;

- появление новой технологии или инновационного товара требует полного пересмотра бизнес-портфеля организации для переориентации его на перспективные новые рынки;

- появляется возможность весьма крупного и ценного приобретения, для финансирования которого приходится продать несколько подразделений;

- ключевая отрасль теряет привлекательность, что требует коренного пересмотра бизнес-портфеля;

- разделение корпорации на независимые компании выгоднее, чем продолжение их функционирования в рамках корпорации.

Кандидатами на отделение становятся не только слабые, убыточные или работающие в непривлекательных отраслях подразделения, но и те, которые перестали соответствовать новой корпоративной стратегии, даже если они дают удовлетворительную прибыль и размещены в привлекательных отраслях. Компания избавляется от таких подразделений, остальные перегруппировывает и реформирует для оптимального использования стратегических соответствий, а также приобретает новые для усиления своих позиций в приоритетных отраслях.

Выведение из кризиса предполагает концентрацию усилий на оздоровлении подразделений, испытывающих трудности. Осуществление данной стратегии представляется полезным, если в компании наблюдаются следующие условия:

- причины снижения производительности носят кратковременный характер;
- убыточные подразделения находятся в стратегически привлекательных отраслях;
- исключение убыточных подразделений из бизнес-портфеля невыгодно в долгосрочной перспективе.

К основным антикризисным мерам относят:

- продажу или закрытие самых убыточных или стратегически бесперспективных подразделений;
- выработку новой, более эффективной бизнес-стратегии;
- внедрение новых инициатив для повышения доходов;
- сокращение издержек производства;
- использование комбинации вышеперечисленных мер.

## **РАЗДЕЛ IV. ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

### **ГЛАВА 10. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **10.1. Понятие и структура инновационного потенциала**

Основным источником развития и наращивания экономической мощи любого государства в современных условиях являются, во-первых, инновации, а, во-вторых, инновационная активность субъектов рынка, реализующих результаты инновационной деятельности.

В этой связи для перспективного долгосрочного планирования необходимо иметь четкое представление о наличном инновационном потенциале государства и возможностях его эффективного использования и повышения.

Инновационный потенциал государства складывается из инновационных возможностей различных субъектов инновационной сферы. Причем сюда входят как непосредственно организации, создающие или использующие нововведения, так и контрагенты инновационного рынка (инновационные посредники), а также само государство, создающее условия для поступательного развития данной сферы.

Научно-технический потенциал – это способность организации к производству новых знаний и технических решений.

Инновационный потенциал – степень готовности организации к реализации новшества, созданного собственными силами, либо приобретенного на стороне.

Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы.

Одним из основных средств управления инновационной политикой предприятия является управление инновационным потенциалом (ИП). М. Крозье отмечает: «Способность современных организаций к инновациям зависит прежде всего от наличия таких правил игры, которые вознаграждают кооперативную, конструктивную и новаторскую деятельность вместо того, чтобы стремиться к сохранению рав-

новесия, гармонии и консервации существующих отношений. Никакая формальная демократия и никакие правовые обязанности не помогут создать климата, благоприятствующего инновации, если не осуществляются глубокие изменения в правилах политической игры в рамках данного организованного целого» [12].

Всякое нововведение ведет к нарушению устойчивости организации, вызывает в ней внутреннее напряжение. Следовательно, между целью инновации и стабильностью организации возникает противоречие, которое А.И. Пригожин называет инновационным [20]. Преодоление или ослабление данного противоречия связано с управлением инновационным потенциалом.

Системный подход определяет управление как функцию сложных систем, непосредственно направленную на упорядочение, сохранение и повышение целостности системы, её организации. Применительно к проблеме ИП управление направлено на максимальное его использование и развитие в целях достижения максимальной инновационной активности. Посредством управления снимаются противоречия между объективными закономерностями, новшествами, нововведениями и целями, условиями деятельности предприятия и реальными возможностями.

Управление потенциалом, в основе которого лежит системный подход к обеспечению развития, гораздо эффективнее единичных мероприятий, направленных на совершенствование технологических отношений. В силу этого, под управлением инновационным потенциалом будем понимать процедуры и инструменты процесса принятия решений, направленные на оптимальное использование развития инновационных возможностей и способностей предприятия в соответствии с целями инновационной политики.

Инновационный потенциал предприятия определяется его реальными инновационными возможностями. Инновационные же возможности предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов, поэтому инновационный потенциал предприятия характеризуется также и определенным объемом ресурсов, вовлеченных или не вовлеченных в производство, но подготовленных к использованию в нем.

Инновационный потенциал предприятия определяется не только имеющимися у него инновационными возможностями, но и готовностью и способностью к их использованию с целью воплощения новшеств в нововведения.

Улучшая внутреннее строение, т.е. работая над совершенствованием пропорций и поддержанием сбалансированности видов используемых ресурсов, предприятие увеличивает свои инновационные возможности, организованность. Следовательно, готовность и способность использовать инновационные возможности выявляется в ходе анализа и оценки составляющих инновационного потенциала.

Существует несколько подходов к определению инновационного потенциала:

Первый подход – ресурсный. В этом случае инновационный потенциал рассматривается как совокупность ресурсов (материальных, финансовых, интеллектуальных, информационных, научно-технических и др.), необходимых для осуществления инновационной деятельности, а уровень его использования определяется отношением полученного результата к объему примененных для этого ресурсов.

Второй подход – результативный. Он трактует инновационный потенциал как способность хозяйственной системы осваивать богатство для удовлетворения общественных потребностей, его оценка сводится к оценке количества благ, которое хозяйствующий субъект способен произвести при определенных (по качеству и структуре) ресурсах.

Более емким является второй подход, так как он дает возможность учитывать, в отличие от первого подхода, степень участия системы менеджмента (управления) в реализации имеющегося потенциала, а не только сумму заданных и используемых ресурсов.

Однако оба эти подхода являются статическими, то есть не учитывают воздействие фактора времени и, что самое главное, процессную составляющую инновационного потенциала (участие в инновационном процессе, наличие взаимосвязанных элементов, знание механизма их взаимодействия и управления ими).

Поэтому студентам предлагается для исследования феномена «инновационный потенциал» использовать динамический подход.

В связи с этим инновационный потенциал определяется как совокупность сбалансированных ресурсов, необходимых для инновационной деятельности, наличие системы управления, обеспечивающей функционирование инновационной составляющей хозяйствующего субъекта и достаточный (для эффективной деятельности предприятия) уровень развития потенциала.

В рыночной экономике в условиях конкуренции предприятие испытывает на себе многообразные воздействия внешней среды, поэтому инновационный потенциал предприятия, соответственно, должен обладать способностью к изменению своих характеристик при изменении целей предприятия.

Процесс управления развитием инновационного потенциала предполагает наличие следующих подсистем:

- координации взаимоотношений отдельных элементов системы;
- организации механизмов функционирования системы;
- анализа функционирования системы в целом и отдельных ее элементов в частности;
- контроля процесса и результатов функционирования на предмет соответствия поставленной цели;
- мотивацию системы и ее элементов к созданию и использованию нововведений.

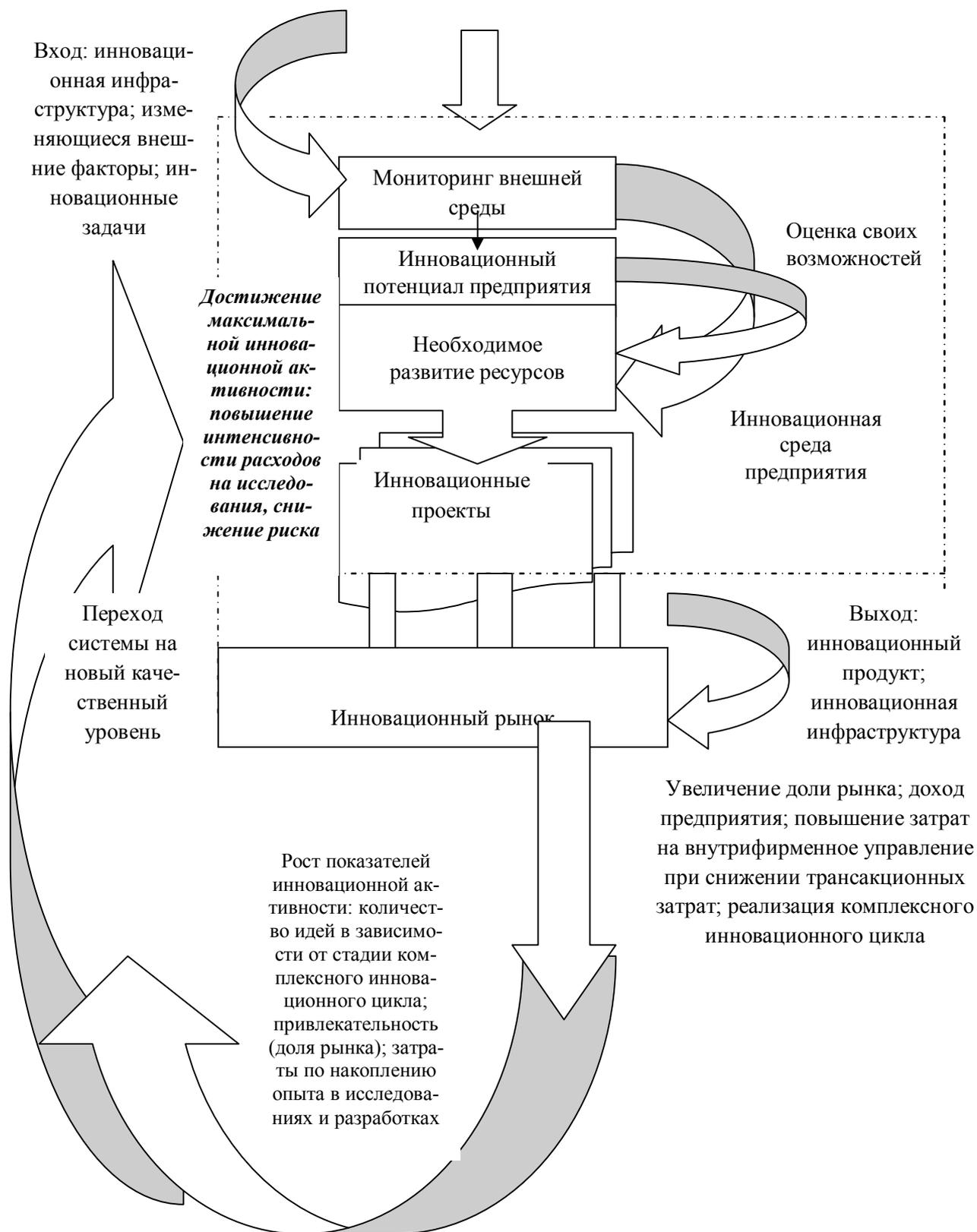
Таким образом, развитие инновационного потенциала предприятия представляет собой его закономерные качественные изменения, характеризующиеся целенаправленным поступательным движением вперед, следовательно, это необратимый процесс, сопровождающийся накоплением знаний и изменений (рис. 44).

Существенную характеристику развития составляет время, поскольку всякое развитие осуществляется в реальном времени и только время выявляет его направленность.

Активизация инновационной деятельности, повышение ее эффективности, определение и установление рационального сочетания между составляющими инновационного процесса, расширение сферы применения инноваций и оптимальное планирование инновационной деятельности определяют формирование и развитие инновационного потенциала предприятия.

Управление формированием инновационного потенциала предприятия основывается на анализе системы факторов восприимчивости к инновациям. Это обусловлено тем, что простое увеличение масштабов инновационной деятельности не является определяющим условием эффективного функционирования организации. Важно гармонизировать выбранную инновационную стратегию и имеющийся инновационный потенциал системы. Только при этом условии можно гарантировать достижение поставленных инновационных целей, а, следовательно, выбор конкурентоспособных инновационных проектов для реализации.

Формирование инновационного потенциала зависит от того, насколько производственная система предприятия готова воспринять ту или иную инновацию.



**Рис. 44.** Механизм управления развитием инновационного потенциала предприятия

Восприятие инноваций может иметь форму признания, когда производственная система заинтересована и подготовлена к их внедрению, или отрицания инноваций, если они противоречат интересам предприятия или производственная система не готова к их внедрению.

Степень признания и отрицания инноваций может быть различной – в зависимости от соотношения влияния факторов, обуславливающих признание, и факторов, обуславливающих отрицание. Если влияние этих факторов сбалансировано, производственная система будет как бы безразлична к внедрению инновации. Таким образом, восприятие инноваций определяется параметрами производственной системы предприятия и инноваций.

Влияние свойств производственной системы на восприимчивость инноваций следует оценивать по следующим направлениям:

- общесистемная восприимчивость. К общесистемным факторам, влияющим на восприятие инноваций, относятся: диверсификация производства, стандартизация и коммуникационные свойства;

- восприимчивость технологической системы. Основными факторами здесь являются параметры целостности и обособленности технологической системы, а также наукоёмкость продукции, изменчивость технологии в жизненном цикле спроса и научно-технический уровень системы. В данном случае признание инновации проявляется в том, что технологическая система открыта для инноваций, осуществляемых на тех или иных участках. Приводя к повышению эффективности технологической системы, инновации не требуют существенной модификации других участков системы;

- восприимчивость организации к инновациям. В этом случае указанное системное свойство определяется рядом структурно-организационных (масштаб, структура, состояние системы развития), социальных (форма собственности, уровень социального развития, социальная защищенность) и экономических параметров организации (конкурентоспособность, тип реакции на изменения внешней среды, структура капитала), а также параметрами ее системы управления (тип системы, комплексность механизма управления, техническая политика и культура организации, предпринимательские стратегии). Признание инновации организацией носит характер прогрессивного восприятия: организация всеми способами содействует процессу внедрения;

- восприимчивость персонала. Данный параметр производственной системы предприятия характеризуется такими факторами, как мотивация труда и инженерного творчества, хозяйственная мотивация, квалификация. Признание инновации персоналом означает его поддержку.

Задача управления развитием инновационного потенциала в рамках динамического подхода состоит в том, чтобы перевести потенциал предприятия из одного состояния в другое, более высокое, достаточное для достижения цели.

Структура инновационного потенциала промышленного предприятия в обобщенном виде представлена в табл. 26.

Таблица 26

*Структура инновационного потенциала промышленного предприятия*

Элемент структуры инновационного потенциала	Содержание
1	2
Организационно-управленческий потенциал	Готовность и способность предприятия к использованию инновационных возможностей в области ценностей, стандартов поведения и традиций; мировоззренческих особенностей руководителей; философии менеджмента, организационной структуры; функционального и иерархического разделения труда; централизации и децентрализации; соотношения между линейным и функциональным руководящим персоналом; методов и порядка контроля за исполнением решений; управленческих информационных систем; организации системы коммуникаций; стиля управления; квалификации и способностей высшего менеджмента; системы стратегического планирования; готовность и способность предприятия к использованию инновационных возможностей каналов распределения, организации сбыта; торговой агентуры; запасов товаров, торговых издержек; послепродажного обслуживания, рекламной политики по поводу применяемых концепций и стратегий; рынков сбыта; потребителей; товаров, ценовой политики

1	2
<p>Научно-технический потенциал</p>	<p>Готовность и способность предприятия к использованию инновационных возможностей в области состава кадров, занимающихся исследованиями и разработками, их квалификации, опыта, мотивации; состояния лабораторной базы и оборудования; сотрудничества с другими организациями; лицензионных соглашений; организации процесса проектирования</p>
<p>Производственно-технологический потенциал</p>	<p>Готовность и способность предприятия к использованию инновационных возможностей в области производственных подразделений; типа применяемой технологии; типа и состояния основных фондов; организации технического обслуживания; организации производства; системы календарного планирования; организации контроля качества; основных поставщиков и их надежности; состояния безопасности производства; производительности производственной системы; прямых издержек производства</p>
<p>Кадровый потенциал</p>	<p>Готовность и способность предприятия к использованию инновационных возможностей в области структуры персонала, мастерства, условий найма; текучести кадров; политики комплектования кадров; обучения и повышения квалификации; системы оценки персонала; системы оплаты труда и мотивации; отношения труда и управления; готовность и способность предприятия к использованию инновационных возможностей в области коммуникации; своевременности, достоверности, достаточности, надежности, адресности информации; комплектности системы информации; правовой корректности информации; многократности использования; высокой скорости сбора, обработки и передачи; возможности кодирования; актуальности информации</p>

1	2
Финансово-экономический потенциал	Готовность и способность предприятия к использованию инновационных возможностей в области финансового стабильности; источников и величины финансовых ресурсов; прибыли и ее использования; движения денежной наличности; планирования финансов; состояния отчетности

Представленная классификация составляющих инновационного потенциала характеризует совокупность инновационных возможностей, позволяет сформировать портфель новшеств предприятия.

Портфель новшеств может состоять из покупных новшеств и собственных разработок, подлежащих продаже либо их накоплению и дальнейшему внедрению на предприятии. Новшества могут затрагивать любые сферы деятельности предприятия. Следует подчеркнуть, что устаревшие новшества исключаются из портфеля и именуется в дальнейшем инновационной возможностью. Сам же портфель новшеств характеризует готовность предприятия к использованию инновационных возможностей. В последующем находящиеся в портфеле новшества оцениваются и наиболее перспективные формируют портфель нововведений.

Портфель нововведений, в свою очередь, представляет комплексно обоснованный перечень покупных новшеств и собственных разработок, подлежащих внедрению и дальнейшему использованию на предприятии, что, по сути своей, представляет стратегический план внедрения новшеств. С точки зрения трактовки инновационного потенциала, портфель нововведений подчеркивает способность предприятия к использованию инновационных возможностей, представленных в виде новшеств, подлежащих реализации.

В сумме портфель новшеств и портфель нововведений дают совокупную готовность и способность предприятия к осуществлению инновационной деятельности. В сбалансированности всех указанных составляющих инновационного потенциала находится «ключ» к успеху любого промышленного предприятия.

Итак, зная структуру инновационного потенциала промышленного предприятия, сформируем основные специфические особенности ИП отечественных промышленных предприятий. Выявление специфики инновационного потенциала предприятий кроется в несопоста-

вимости условий, в которых востребуются нововведения в странах с высокоразвитой экономикой и в государствах, где экономика переживает период затяжного кризиса. Если в первом случае к инновациям обращаются как к высокоэффективному орудью, с помощью которого можно одержать победу в конкурентной борьбе, то во втором ищут возможность выживания в постоянно ухудшающихся условиях хозяйствования. Именно обращение к нововведениям, как к одной из возможных форм выживания предприятия в условиях нестабильной экономики, позволило определить резкие контрасты в его величине и эффективности использования. Система организации и технологии управления большинства отечественных предприятий до недавнего времени носила характер жесткого централизованного управления. В настоящий период очевидны попытки руководства многих промышленных предприятий перейти к гибкой организационной структуре управления, что находит своё непосредственное выражение в кардинальном преобразовании их отделов и подразделений. Большинство западных компаний тоже осуществляют реорганизацию управления, что выражается в отходе фирм от узкой специализации производства и превращение их в высокодиверсифицированные комплексы. Необходимо отдать должное руководству наших промышленных предприятий, делающих всё возможное, чтобы выжить и полноценно функционировать и развиваться в это сложное для страны время.

Отсутствие реальной возможности увеличения вложений в исследования и разработки, в необходимое оборудование, а также унификации отдельных стадий научно-производственного цикла приводят к тому, что на отечественных предприятиях лишь небольшая часть разработок новой продукции внедряется в производство. В современных условиях в зарубежных фирмах, как правило, сложились устойчивые механизмы управления научно-технической деятельностью, отражающие особенности процесса интеграции науки и производства, всё большую ориентацию исследований и разработок на рыночные потребности.

Осуществление маркетинговой деятельности, как на российских, так и на предприятиях развитых стран, выступает как объективная необходимость ориентации их научно-технической, производственной и сбытовой деятельности на учёт рыночного спроса, потребностей и требований потребителей. Рассмотрение материально-технической базы отражает аналогичную ситуацию – парк оборудования

большинства отечественных предприятий не обновлялся в течении последних 10 – 15 лет. Естественно, что даже те немногочисленные нововведения, которые могут быть освоены на предприятии за счет собственных финансовых ресурсов, не осуществляются по причине физически и морально устаревшего оборудования. В то же время западные промышленные предприятия уже практически не встречаются с такой категорией износа, как физический; там очень высоки темпы морального износа оборудования.

Потенциал персонала отечественных предприятий даже в сложившихся условиях остается очень высоким, зачастую намного превосходящим аналогичный показатель западных предприятий. Особенно это касается инженерного состава работающих, имеющего высокую степень квалификации, а также восприимчивости к инновациям, широкого диапазона решаемых задач.

С точки зрения финансовых ресурсов, которые потенциально могли бы использоваться при эффективном внедрении нововведений, однозначное преимущество принадлежит западным предприятиям, которые, помимо значительных объемов собственных средств, большая часть которых используется на инновационные и инвестиционные цели, имеют неограниченный доступ к рынку инновационных кредитов, что позволяет им осуществлять полномасштабное финансирование инновационных программ. В этом отношении большинство отечественных предприятий не только лишены такой возможности, но и зачастую не имеют собственных средств даже для осуществления элементарных работ по поддержанию производства в рабочем состоянии. Это также связано с тем, что в связи с высокими темпами инфляции и несистемностью мероприятий по переоценке основных фондов средства амортизационного фонда не покрывают потребностей предприятия в простом обновлении производства.

С точки зрения обеспеченности инноваций информационными ресурсами, следует отметить, что западные промышленные предприятия имеют доступ практически к любой информации вследствие высоко развитого рынка венчурных инновационных организаций, которые работают с промышленными предприятиями на условиях подряда, а также в связи с существованием высокоорганизованного рынка технологий, лицензий «ноу-хау» и т.д. В то же время отечественные предприятия, при существующем в настоящее время «информационном голоде» и сокращении числа специализированных научно-исследовательских организаций, обладают информацией в основном

в виде готовых к внедрению в производство технологий и продуктовых инноваций, введение которых позволит получить значительный экономический эффект и конкурентные преимущества даже по сравнению с продукцией западных предприятий.

Очевидно, что для стран с высокоразвитой рыночной экономикой определение отдельных финансовых ресурсов в составе группы финансовых ресурсов или определение отдельных кадровых ресурсов в составе группы кадровых ресурсов не является неразрешимой задачей в связи с высокой степенью доступности и открытости финансовой документации, четким представлением руководства об особенностях существующей и перспективной производственных программ предприятия, высокой квалификацией кадрового состава и возможностью получения самой разнообразной информации.

Рассмотренные выше различия позволяют сформулировать специфику инновационного потенциала для отечественных промышленных предприятий. В отличие от западных, которые постоянно формировали инновационные программы по принципу выбора наиболее эффективного варианта с точки зрения показателей экономической эффективности капитальных вложений, связанных с заинтересованностью в конечной продукции конкретных потребителей, отечественные предприятия шли по технологическому пути, обеспечивая централизованно прививаемый предприятию производственный профиль необходимыми кадрами, технологиями и оборудованием и т.д.

В связи с этим инновационный потенциал западных предприятий характеризуется в первую очередь финансовыми ресурсами, необходимыми для осуществления инноваций, в то время как потенциальные возможности отечественных промышленных предприятий и в настоящее время ассоциируются с кадровыми, информационными и материально-техническими ресурсами. Именно в этом заключается специфика инновационного потенциала отечественных предприятий, которая в сложившихся условиях, очевидно, требует перенесения сложившихся ориентиров, в первую очередь, в сферу обеспеченности финансовыми ресурсами.

Чтобы обеспечить разумное финансирование инновационной деятельности на промышленных предприятиях, необходимо придать приоритетность такой составляющей ИП, как потенциал финансовой базы. Однако это вовсе не означает, что остальными потенциальными возможностями, которыми располагает предприятие, следует пренебречь.

Данное утверждение выявляет острую необходимость в формировании на предприятиях комплексной системы управления, позволяющей планомерно и целенаправленно развивать и максимально использовать инновационный потенциал на промышленных предприятиях.

## **10.2. Методика оценки инновационного потенциала предприятия**

Объектом управления является состояние инновационного потенциала, охватывающее широкий спектр вопросов хозяйственной деятельности предприятия. Следовательно, цель управления ИП состоит в обеспечении его максимального использования и планомерного развития на предприятии. Органы управления призваны реализовать эту цель посредством систематического проведения мероприятий по разработке новшеств и внедрения нововведений в необходимом объеме в соответствии с нормативно-правовыми документами, как на предприятии в целом, так и на каждом участке, рабочем месте.

Управление ИП должно входить в должностные обязанности руководителя любого ранга. При этом эффективность управленческой работы определяется не только профессионализмом, компетентностью, но и соответствующим чувством ответственности за реализуемые новшества и нововведения, юридически обоснованным распределением должностных обязанностей, которые не должны выходить за пределы полномочий конкретного руководителя.

Процесс управления потенциалом означает предварительный анализ положительных и отрицательных сторон внедряемого нововведения и возникающих при этом возможностей и угроз для предприятия.

Методические рекомендации по оценке инновационного потенциала предприятия позволяют в ходе исследования данного потенциала решить следующие основные задачи:

- 1) составить целостное представление об инновационном потенциале, состоянии внешней и внутренней среды организации;
- 2) провести сбор и систематизацию информации о состоянии и развитии инновационного потенциала;
- 3) оценить уровень инновационной активности предприятия;
- 4) систематически представлять регулярные и наглядные результаты анализа;

5) осуществить сбор и обобщение информации для расчета рисков и эффективного функционирования системы риск-менеджмента инновационного проекта;

6) систематизировать информацию для разработки и/или корректировки инновационной стратегии предприятия (формирования инновационного портфеля предприятия).

На первом этапе реализации методики по каждой составляющей инновационного потенциала предприятия определяются основные блоки, каждый из которых может включать один или несколько показателей.

Выделяют пять составляющих инновационного потенциала. В табл. 27 приводится укрупненный перечень характеристик, влияющих на формирование каждой из этих составляющих.

Таблица 27

*Основные характеристики составляющих инновационного потенциала промышленного предприятия*

Составляющая инновационного потенциала	Основные характеристики
1	2
Кадровый потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка квалификации и производственного потенциала кадров;</li> <li>- повышение квалификации персонала;</li> <li>- возрастная структура научных кадров;</li> <li>- мобильность кадров;</li> <li>- мотивация персонала к проведению инноваций;</li> <li>- информационная составляющая;</li> <li>- восприимчивость персонала к инновациям</li> </ul>
Научно-технический потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управление интеллектуальной собственностью;</li> <li>- проведение научных исследований;</li> <li>- разработка новых наукоемких технологий</li> </ul>
Производственно-технологический потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- производство новых видов продукции и повышение конкурентоспособности;</li> <li>- реализация инновационной продукции;</li> <li>- обновление производственных фондов;</li> <li>- укомплектованность научным оборудованием;</li> <li>- возрастная структура оборудования;</li> <li>- фондовооруженность;</li> <li>- производительность труда;</li> <li>- уровень заработной платы</li> </ul>

1	2
Финансово-экономический потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая устойчивость;</li> <li>- ликвидность баланса;</li> <li>- рентабельность и деловая активность;</li> <li>- прибыльность инноваций</li> </ul>
Организационно-управленческий потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инновационная инфраструктура;</li> <li>- эффективность менеджмента;</li> <li>- маркетинговые стратегии управления инновациями;</li> <li>- организация финансирования инноваций</li> </ul>

Одной из составляющих, оказывающих влияние на величину инновационного потенциала, является кадровая составляющая с ее главными компонентами: численностью, квалификацией, возрастным уровнем. К ней могут быть отнесены такие параметры, как наличие лидеров, научной школы, текучесть кадров, мотивация персонала, мобильность кадров и повышение их квалификации, восприимчивость персонала к инновациям и многие другие. Оценка квалификации и производственного потенциала кадров проводится по ИТР и производственным рабочим отдельно.

Уровень мотивации персонала к осуществлению инновационной деятельности рекомендуется определять с помощью анкетирования всего его состава. В перечень вопросов анкеты следует включить: отношение работников к политике предприятия, условиям работы, межличностным отношениям на предприятии, гарантиям занятости, получению высокой заработной платы.

Одним из существенных аспектов исследования структуры научных кадров является анализ взаимосвязи возрастной и квалификационной структур специалистов. Для промышленного предприятия возможно выделение следующих квалификационных групп: доктора и кандидаты наук, специалисты с высшим образованием, специалисты со средним образованием, прочие работники.

Объективные изменения творческой результативности труда исследователей на различных возрастных этапах предъявляют определенные требования и к формированию возрастной структуры научных кадров. В настоящее время принято оценивать возрастную структуру, главным образом, по критерию «средний возраст». При этом сравнивается его фактическое значение с некоторым теоретическим, определяемым исходя из существования наиболее плодотворного в творческом плане периода, относящегося к возрасту примерно 30 – 40 лет.

Однако уменьшение темпов роста численности научных работников, сокращение притока молодых специалистов может привести к увеличению среднего возраста научных работников. Именно этим объясняется необходимость регулирования возрастного состава работников. Немаловажную роль в этом играет мобильность научных кадров. Для учета влияния, как притока кадров посредством миграции, так и оттока через эмиграцию, используется коэффициент текучести кадров.

Специфика создания инноваций предполагает максимально возможное получение новых, ранее неизвестных сведений о различных формах существования и развития объективного мира. Поэтому необходимо учитывать потенциальные возможности по информационной составляющей. Данный показатель состоит из двух слагаемых: уровня информированности о тематике исследований и количества собственной продукции. В свою очередь, продуктивность исследователей определяется количеством публикаций (статей, монографий, отчетов, докладов на конференциях и т.д.) и количеством ссылок на их работы. Уровень информированности исследователей о достижениях мировой науки и техники зависит, с одной стороны, от наличия в их распоряжении необходимого количества научно-технической информации, а с другой – от возможности эффективного поиска необходимых сведений.

Следующий компонент инновационного потенциала, требующий изучения, – это производственно-технологический потенциал. Здесь необходимо рассмотреть показатели производства новых видов продукции и повышения конкурентоспособности, объемы реализации инновационной продукции на внутреннем и внешнем рынках. Производительность труда также является одним из важнейших факторов инновационной активности предприятия.

Эффективность использования научно-исследовательского оборудования зависит не только от действительной потребности в этом оборудовании, но и от полноты укомплектованности всеми необходимыми компонентами. Совершенствование материально-технической базы неразрывно связано с оснащением новейшей техникой опытных и экспериментальных производств. Оценка материально-технической составляющей инновационного потенциала также зависит от уровня финансирования, заработной платы, стоимости оценки фондов.

Следующий блок инновационного потенциала – научно-техническая составляющая. Управление интеллектуальной собственностью

исходит из того, что объекты интеллектуальной собственности (ОИС) на предприятии могут быть покупными и собственными разработками. Они могут предназначаться для накопления, продажи или внедрения в выпускаемую продукцию.

Проведение научных исследований предлагается оценить двумя показателями: степенью взаимодействия промышленного предприятия с организациями отраслевой науки (число договоров промышленного предприятия с организациями научно-технического комплекса); а также числом опытных производств на предприятии, связанных с инновациями. Уровень разработки новых наукоемких технологий определяет стратегические конкурентные преимущества промышленного предприятия (число разработанных на предприятии новых промышленных технологий).

Инновационный потенциал предприятия во многом определяется его финансовыми возможностями. Финансовая устойчивость является одним из важнейших факторов успеха инновационной деятельности промышленного предприятия. Для анализа уровня финансовой устойчивости применяются различные показатели, которые можно разделить на две группы: коэффициенты капитализации и коэффициенты покрытия.

Коэффициенты капитализации отражают главным образом соотношение собственных и заемных средств предприятия. Наиболее жестким критерием ликвидности баланса является коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает, какая часть краткосрочных заемных средств может быть при необходимости погашена немедленно за счет имеющихся денежных средств. Еще одним показателем, отражающим ликвидность и платежеспособность предприятия, является коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными средствами.

Далее следует рассматривать показатели рентабельности и деловой активности. Для оценки инновационного потенциала целесообразно ввести дополнительный показатель, характеризующий долю прибыли, полученной за счет реализации инновационной продукции.

Следующим блоком инновационного потенциала является организационно-управленческий. Инновационная инфраструктура определяется наличием следующих показателей:

- коммуникаций, необходимых для инновационной деятельности;
- дополнительных производственных мощностей;
- инновационных подразделений на предприятии.

Эффективность менеджмента определяется с помощью анкетирования управленческого персонала. Анкета должна содержать вопросы об уровне производственного менеджмента, об управлении рисками на предприятии и качеством продукции и т.п.

Блок маркетинговых стратегий управления характеризует качество маркетинга инноваций (освоение новых рынков сбыта, привлечение клиентов и т.д.). Этот показатель рассчитывается по результатам анкетирования управленческого персонала. В данном случае анкета содержит вопросы об оценке наличия целевого сегмента рынка, ценовой политике предприятия, уровне послепродажного обслуживания и т.д.

Блок организации финансирования инноваций характеризует эффективность схем финансирования инновационной деятельности предприятия. Сюда относят следующие показатели использования: заемных средств, государственных источников финансирования, венчурного капитала.

В табл. 28 приведены показатели оценки инновационного потенциала предприятия  $K_1 - K_{28}$  и формулы для их расчета.

Перечень данных показателей не является исчерпывающим. При необходимости можно изменять их количество и функциональную направленность.

После нахождения основных показателей необходимо провести их нормирование, так как все показатели имеют различную размерность. Для этого вводим функцию:

$$n = 2^{\frac{a}{b}}, \quad (5)$$

где  $n$  – оцениваемый коэффициент;

$a$  – один из показателей инновационного потенциала предприятия;

$b$  – данные об эталонном объекте (соответствующий показатель, усредненный по группе предприятий, или значение того же показателя в базовом году).

В зависимости от целей анализа можно рассмотреть две модели оценки инновационного потенциала предприятия.

Сводная таблица показателей инновационного потенциала

Элемент инновационного потенциала	Формула для расчета
1	2
Кадровый потенциал	
1. Квалификация ИТР	$K_1 = \frac{S_1}{N_1},$ <p>где <math>N_1</math> – количество ИТР на предприятии</p>
2. Потенциал производственных рабочих	$K_2 = \sum_{i=1}^4 q_i r_i,$ <p>где <math>q_i</math> – значение каждого фактора;  <math>r_i</math> – весовой коэффициент значимости фактора  (сумма весовых коэффициентов равна единице)</p>
3. Уровень мотивации персонала	<p>Уровень мотивации персонала к осуществлению инновационной деятельности определяется с помощью коэффициента <math>K_3</math>, который вычисляется по результатам анкетирования всего персонала. В состав вопросов анкеты входят: отношение работников к политике предприятия, условиям работы, межличностным отношениям на предприятии, гарантиям занятости, получению высокой заработной платы. Затем вычисляется сумма <math>S</math> показателей по всему персоналу.</p> <p>Коэффициент <math>K_3</math> определяется отношением полученной суммы к количеству работников предприятия:</p> $K_3 = \frac{S}{N}$
4. Наличие системы подготовки и переподготовки кадров	$K_4 = \frac{N^*}{N},$ <p>где <math>N^*</math> – численность персонала, прошедшего переподготовку.</p>
5. Возрастной состав исследователей	$K_5 = \sum \alpha_i X_i,$ <p>где <math>\alpha_i</math> – удельный вес каждой квалификационной группы,  <math>X_i</math> – численность сотрудников в каждой квалификационной группе.</p>

1	2
	<p>Шкала возрастных интервалов, каждому из которых соответствует коэффициент <math>\beta_j</math>, выглядит следующим образом:  <math>\leq 25 - \beta_1</math>; <math>25-30 - \beta_2</math>; <math>31-35 - \beta_3</math>; <math>36-40 - \beta_4</math>;  <math>41-45 - \beta_5</math>; <math>46-50 - \beta_6</math>; <math>&gt; 50 - \beta_7</math>.                      С этой целью обозначим через <math>n_{ij}</math> – количество сотрудников – <math>i</math>-й квалификационной группы <math>j</math>-го возрастного интервала. Тогда:  <math display="block">X_i = \sum n_{ij} \cdot \beta_j</math></p>
<p>6. Уровень информированности</p>	<p>В качестве уровня информированности предприятия <math>Y_n</math> можно принять отношение количества подписных изданий или общего количества журналов по данной тематике за год <math>N_{nc}</math> на количество сотрудников <math>N_c</math>, т.е.  <math display="block">Y_n = N_{nc} / N_c.</math>                     Публикационный критерий представляется в виде:  <math display="block">K_{ny\bar{o}} = \frac{\sum_{i=1}^5 \alpha_i n_i}{N_c} + \frac{\sum_{i=1}^5 \beta_i c_i}{N_c}.</math>                     Коэффициент <math>K_6</math> представляется в виде мультипликативной свертки:  <math display="block">K_6 = K_{ny\bar{o}} \cdot Y_n</math></p>
<p>Научно-технический потенциал</p>	
<p>7. Число зарегистрированных на предприятии объектов интеллектуальной собственности (ОИС)</p>	<p>Коэффициент <math>K_7</math>, равный числу зарегистрированных на предприятии ОИС</p>
<p>8. Доля внедренных объектов интеллектуальной собственности</p>	$K_8 = \frac{J_{вн}}{J},$ <p>где <math>J_{вн}</math> – количество ОИС, доведенных до внедрения;  <math>J</math> – общее количество ОИС на предприятии</p>
<p>9. Число договоров предприятия с организациями отраслевой науки</p>	<p>Коэффициент <math>K_9</math> равен числу договоров промышленного предприятия с организациями научно-технического комплекса</p>
<p>10. Число опытных производств на предприятии</p>	<p>Коэффициент <math>K_{10}</math> принимается равным числу опытных производств на предприятии, связанных с инновациями</p>

1	2
11. Число разработанных на предприятии новых промышленных технологий	Коэффициент $K_{11}$ определяется как число разработанных на предприятии новых промышленных технологий
Производственно-технологический потенциал	
12. Коэффициент обновления производственных фондов	$K_{12} = \frac{O_1}{O_2},$ <p>где <math>O_1</math> – стоимость вновь введенных основных фондов за определенный период;  <math>O_2</math> – стоимость основных фондов на конец того же периода</p>
13. Коэффициент обновления продукции	$K_{13} = \frac{M_n}{M},$ <p>где <math>M_n</math> – количество новых видов продукции;  <math>M</math> – общее количество видов продукции предприятия</p>
14. Коэффициент конкурентоспособности предприятия	$K_{14} = \frac{1}{V} (V_1 + 0.7V_2 + 0.5V_3),$ <p>где <math>V</math> – общий объем продаж предприятия;  <math>V_1, V_2, V_3</math> – объемы продукции, проданные соответственно в промышленно развитых странах, остальных странах зарубежья и на внутреннем рынке</p>
15. Реализации инновационной продукции на внутреннем и внешнем рынках	$K_{15} = \frac{Q_n}{Q},$ <p>где <math>Q_n</math> – объем продаж инновационной продукции;  <math>Q</math> – общий объем продаж предприятия.</p>
16. Производительность труда	$K_{16} = \frac{Q_{пер}}{N_{пер}},$ <p>где <math>Q_{пер}</math> – объем произведенной предприятием продукции за период (месяц, квартал, год);  <math>N_{пер}</math> – среднесписочное количество работающих на данном предприятии в том же периоде</p>
17. Коэффициент оснащенности оборудованием	<p>Коэффициент загрузки оборудования по времени, определяемый отношением фактического времени работы оборудования <math>T_\phi</math> к нормативному <math>T_n</math>:</p> $K_3 = \frac{T_\phi}{T_n}.$

1	2
	<p>Коэффициент укомплектованности научным оборудованием <math>n_{\phi}</math> определяется как отношение фактического набора оборудования к нормативному <math>n_n</math>:</p> $K_y = \frac{n_{\phi}}{n_n}.$ <p>Совершенствование материально-технической базы неразрывно связано с оснащением новейшей техникой опытных и экспериментальных производств.</p> <p>Коэффициент возрастной структуры оборудования <math>K_e</math> определяется отношением количества оборудования, соответствующего мировым стандартам <math>n_m</math>, к общему количеству <math>n_o</math>:</p> $K_e = \frac{n_m}{n_o}.$ <p>В качестве общего показателя, характеризующего материально-техническую составляющую с позиций оснащенности оборудованием, выступает мультипликативная свертка описанных выше коэффициентов:</p> $K_{17} = K_3 \cdot K_y \cdot K_e$
<p>18. Коэффициент оценки материально-технической базы</p>	<p>Оценка материально-технической базы инновационного потенциала также зависит от уровня финансирования, заработной платы, стоимости оценки фондов.</p> <p>С этой целью определим следующие показатели.</p> <p>Уровень заработной платы:</p> $\Phi_z = \frac{Z_{np}}{Z_{cp}},$ <p>где <math>Z_{np}</math> – средняя заработная плата на предприятии;  <math>Z_{cp}</math> – средняя заработная плата в регионе.</p> <p>Фондовооруженность <math>\Phi_e</math> определяется отношением балансовой стоимости производственных фондов к численности работающих:</p> $\Phi_e = \frac{\Phi_{осн}}{N_p},$ <p>где <math>\Phi_{осн}</math> – стоимость основных фондов;  <math>N_p</math> – общее количество персонала.</p>

1	2
	<p>Коэффициент прироста фондов определяется отношением стоимости основных фондов к общей стоимости фондов:</p> $\Phi_{np} = \frac{\Phi_{обн}}{\Phi_{осн}},$ <p>где <math>\Phi_{обн}</math> – стоимость новых фондов. Поскольку эти показатели тесно связаны между собой, то коэффициент оценки материально-технической базы определяется с помощью произведения:</p> $K_{18} = \Phi_z \cdot \Phi_v \cdot \Phi_{np}$
<b>Финансово-экономический потенциал</b>	
19. Коэффициент концентрации собственного капитала	$K_{19} = \frac{E}{T},$ <p>где <math>E</math> – собственный капитал предприятия; <math>T</math> – общая сумма источников средств</p>
20. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{20} = \frac{D}{W},$ <p>где <math>D</math> – денежные средства; <math>W</math> – краткосрочные пассивы</p>
21. Коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными средствами	$K_{21} = \frac{B}{A},$ <p>где <math>B</math> – собственные оборотные средства; <math>A</math> – оборотные активы</p>
22. Рентабельность капитала	$K_{22} = \frac{\Pi}{C},$ <p>где <math>\Pi</math> – прибыль от реализации продукции; <math>C</math> – совокупный капитал</p>
23. Рентабельность продаж	$K_{23} = \frac{\Pi}{Q},$ <p>где <math>\Pi</math> – прибыль от реализации продукции; <math>Q</math> – выручка от реализации</p>
24. Коэффициент оборачиваемости средств в активах	$K_{24} = \frac{Q}{A_{cp}},$ <p>где <math>Q</math> – выручка от реализации; <math>A_{cp}</math> – средняя стоимость активов</p>

1	2
25. Доля прибыли, полученной за счет реализации инновационной продукции	$K_{25} = \frac{\Pi_n}{\Pi},$ <p>где <math>\Pi_n</math> – сумма прибыли от реализации инновационной продукции;  <math>\Pi</math> – общая прибыль от реализации продукции</p>
<b>Организационно-управленческий потенциал</b>	
26. Уровень инновационной инфраструктуры	<p>Коэффициент <math>K_{26}</math> находится как сумма следующих показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие или отсутствие коммуникаций, необходимых для инновационной деятельности (0 – нет, 1 – есть);</li> <li>- наличие или отсутствие дополнительных производственных мощностей (0 – нет, 1 – есть);</li> <li>- наличие или отсутствие инновационных подразделений на предприятии (0 – нет, 1 – есть)</li> </ul>
27. Эффективность менеджмента	<p>Эффективность менеджмента определяется с помощью анкетирования управленческого персонала. Анкета должна содержать вопросы об уровне производственного менеджмента, управлении рисками на предприятии, управлении качеством продукции и т.п. Затем вычисляется сумма <math>S_2</math> показателей по всем анкетам.</p> $K_{27} = \frac{S_2}{N_2},$ <p>где <math>N_2</math> – общее количество управленческого персонала</p>
28. Эффективность маркетинга инноваций	<p>Этот коэффициент рассчитывается по результатам анкетирования управленческого персонала. Анкета в данном случае содержит вопросы об оценке наличия целевого сегмента рынка, ценовой политике предприятия, уровне послепродажного обслуживания и т.д. Затем вычисляется сумма <math>S_3</math> показателей по всем анкетам.</p> <p>Коэффициент <math>K_{28}</math> определяется отношением полученной суммы к числу менеджеров предприятия <math>N_2</math>:</p> $K_{28} = \frac{S_3}{N_2}$

1	2
29. Эффективность схем финансирования инновационной деятельности предприятия	Коэффициент $K_{29}$ , находится как сумма следующих показателей: - использование заемных средств (0 – нет, 1 – есть); - использование государственных источников финансирования (0 – нет, 1 – есть); - использование венчурного капитала (0 – нет, 1 – есть)

Первая рассматривает единичное предприятие. Основная цель в этом случае – определение степени его инновационного развития (динамической функции инновационного потенциала). Необходимы данные обо всех составляющих инновационного потенциала за два периода – текущий и предыдущий (базовый) годы. Расчет каждого коэффициента ведется по формуле (1), в которой параметр  $b = k_t$  – значение соответствующего показателя в текущем году, а параметр  $a = k_{t-1}$  – значение этого же показателя в базовом году. При оценке абсолютных показателей, имеющих размерность денежных единиц, необходимо вводить поправку на инфляцию.

Вторая модель рассматривает группу отраслевых предприятий. Основная цель – определение сравнительной функции инновационного потенциала предприятия, устанавливающей его инновационный рейтинг в отрасли. Для ее вычисления необходимы данные обо всех составляющих инновационного потенциала группы из  $m$  предприятий. Расчет каждого коэффициента проводится по формуле (1), в которой параметр  $b = k$  – значение соответствующего показателя в текущем году для данного предприятия, а параметр  $a$  определяется как среднее значение этого же показателя по группе предприятий:

$$k_{cp} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m k_j. \quad (6)$$

Затем определяется интегральный показатель инновационного потенциала предприятия.

После нахождения всех показателей по каждой из составляющих инновационного потенциала предприятия вычисляется функция  $I_i$ , определяющая его инновационный потенциал:

$$I_i = \sum_{j=1}^m s_j n_{ij}; \quad \sum_{j=1}^m s_j = 1, \quad (7)$$

где  $n_{ij}$  –  $j$ -й показатель  $i$ -й составляющей инновационного потенциала;  
 $s_j$  – рейтинг  $j$ -го показателя;

$m$  – число показателей в составе данного раздела инновационного потенциала.

Общий инновационный потенциал предприятия находится как сумма всех его составляющих:

$$I = \sum_{i=1}^5 r_i I_i ; \sum_{i=1}^5 r_i = 1, \quad (8)$$

где  $r_i$  – рейтинг  $i$ -й составляющей инновационного потенциала.

На третьем этапе строится лепестковая диаграмма для определения и наглядной иллюстрации уровня инновационной активности предприятия. Основанием для ее построения являются рассчитанные фактические и установленные эталонные значения показателей инновационного потенциала исследуемого предприятия.

Четвертый этап представляет собой определение уровня инновационной активности предприятия.

На момент определения и анализа инновационного потенциала предприятие уже имеет определенный опыт инновационной деятельности, который складывается под воздействием внешней среды и сложившейся специализации. С течением времени инновационный потенциал предприятия может развиваться в следующих направлениях:

- оставаться относительно стабильным (предприятие не ставит перед собой значительных стратегических целей развития);
- сокращаться (предприятие не развивается, не располагает достаточными ресурсами даже для поддержания достигнутого уровня инновационного потенциала);
- постепенно возрастать (предприятие ставит перед собой задачи экономического развития, достижения конкурентных преимуществ).

В последнем случае можно говорить об инновационной активности предприятия, которая может быть реализована только при определенных внешних условиях и мобилизации необходимых внутренних ресурсов.

Инновационная активность рассматривается как относительный показатель инновационной деятельности, который определяется ростом инновационного потенциала предприятия.

Анализируя уровень инновационной активности, необходимо учитывать различия между крупным и мелким предприятиями. Крупное предприятие обладает большими производственными площадья-

ми, собственными научно-исследовательскими подразделениями и существенным заделом за счет возможности осуществления многоцелевых исследований, а также высокой квалификацией персонала, возможностью внедрять одновременно несколько видов инноваций. Таким образом, крупное предприятие обладает достаточно высоким начальным инновационным потенциалом, который однако трудно активизировать из-за финансовых трудностей и сложности перестройки производства (особенно при реализации базисных инноваций). Кроме того, условия монополистического контроля за производством и реализацией продукции в отрасли вступают в противоречие с объективными процессами сокращения промежутков времени между возникновением новшеств в различных отраслях науки и техники и внедрением их в производство. Предприятия же малых и средних размеров имеют более современное оборудование, гибкое производство и высокую степень заинтересованности в получении доли рынка за счет коммерциализации новых наукоемких продуктов.

Для оценки уровня инновационной активности используется формула (4) однако ее интерпретация для инновационной активности другая.

Если  $I > 1$ , то можно говорить об увеличении инновационной активности предприятия в текущем периоде относительно базисного.

Если  $I = 1$ , то предприятие либо стабилизировало свой инновационный потенциал, что можно рассматривать как положительный фактор, либо заморозило инновационную активность, что может в дальнейшем иметь негативные последствия.

Если  $I < 1$ , то считается, что предприятие в текущем периоде снизило уровень своей инновационной активности.

Предприятие, обладающее высоким уровнем инновационного потенциала, можно охарактеризовать постоянным обновлением номенклатуры выпускаемой продукции, производственных мощностей, используемых технологий; широким использованием экономических, управленческих, информационных и других видов инноваций, эффективными научно-техническими и опытно-конструкторскими разработками, наличием мощной производственной и исследовательской базы, эффективным менеджментом, высоким уровнем профессиональной квалификации работников.

Однако говорить об инновационной активности предприятия можно только в том случае, если оно развивает свой потенциал, ис-

пользуя прибыль на разработку или приобретение лицензий на новую продукцию, применяя по назначению амортизационный фонд, привлекая с этой же целью другие источники инвестиций; реализуя моральное и материальное стимулирование работников к инновационной деятельности; разрабатывая перспективный план развития предприятия с акцентом на инновационную составляющую, формируя имидж инновационного предприятия.

На пятом этапе необходимо сообразно стратегическим целям и полученным результатам предприятия разработать мероприятия по повышению его инновационной активности.

Немаловажную роль в повышении инновационной активности предприятия играет поддержка государства. Причем не прямая, в виде бюджетного финансирования, что зачастую приводит к нежеланию предприятий самостоятельно искать иные источники инвестиций. Более важным является создание условий для развития инновационной инфраструктуры, вовлекающей в процесс инновационной деятельности всех заинтересованных контрагентов инновационного рынка.

Анализ системы управления формированием и развитием инновационного потенциала позволяет использовать применительно к организациям, имеющим достаточно высокий инновационный потенциал, термин инновационность, отражающий чувствительность, способность к обучению, возможность генерировать подходящие к ситуации необычные решения, экспериментирование, внутреннюю коммуникабельность, готовность к риску, абсорбционность.

Управление развитием инновационного потенциала предприятия предполагает, в частности, создание информационной базы инновационной деятельности. Практическая реализация указанного направления предусматривает разработку системы показателей, характеризующих следующие аспекты инновационной деятельности:

- в отраслевой структуре;
- в региональных структурах;
- между инновационной активностью и характеристиками предприятия;
- между технологической кооперацией предприятий и инновационными характеристиками продукции;
- между инновациями и результатами деятельности предприятия.

# ГЛАВА 11. ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

## 11.1. Анализ внутренней среды организации

Развитие инновационного потенциала организации как целостной системы может осуществляться только через развитие компонентов ее внутренней среды. Необходим анализ внутренней среды организации.

**Структура внутренней среды организации.** Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих ее производственно-хозяйственную систему. Элементы сгруппированы в следующие блоки:

- продуктовый (проектный) блок – направления деятельности организации и их результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы);

- функциональный блок (блок производственных функций и деловых процессов) – преобразование ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих НИОКР, производство, реализацию, потребление;

- ресурсный блок – комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия;

- организационный блок – организационная структура, технология процессов по всем функциям и проектам, организационная культура;

- блок управления – общее руководство организации, система и стиль управления.

**Продуктовый блок** дает возможность оценить научно-технический уровень выпускаемой продукции, целенаправленность и системность инновационной деятельности организации на основе следующих показателей:

- удельного веса продукции, находящейся на стадии выведения на рынок и стадии роста;

- удельного веса продукции, соответствующей мировым стандартам качества;

- удельного веса конкурентоспособной продукции;

- уровня обновления ассортимента продукции;

- удельного веса продукции, имеющей патентную защиту.

**Функциональный блок** определяет инновационные возможности маркетинга, НИОКР и производства, эффективность их взаимодействия.

*Затратные показатели:*

- удельный вес затрат на НИОКР в объеме продаж;
- затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау;
- затраты на приобретение инновационных фирм;
- структура затрат на стадии инновационного цикла: НИР, ОКР и производства, а также сопоставление с мировой и отраслевой практикой;
- наличие и величина фондов развития инициативных разработок.

*Динамика инновационного процесса:*

- показатель инновационности ТАТ (период времени с момента осознания потребности или спроса на новый продукт до момента его отправки на рынок или потребителю в больших количествах);
- длительность процесса подготовки производства нового продукта;
- длительность производственного цикла нового продукта;
- удельный вес разработок, выполняемых на основе маркетинговых исследований;
- удельный вес коммерчески состоявшихся проектов в общем количестве разработок;
- удельный вес инициативных разработок подразделений НИОКР, которые состоялись на рынке благодаря успешной маркетинговой политике.

*Показатели обновляемости:*

- удельный вес продукции, выпускаемой от 2-х до 10-ти лет в общем объеме;
- количество приобретенных (проданных) новых технологий;
- объем экспорта научно-технической продукции;
- коэффициент обновления оборудования, в т.ч. на базе нового.

**Ресурсный блок** показывает наличие ресурсов для создания и внедрения новшеств:

- материально-технических (совокупность средств научно-исследовательского труда (научное оборудование, приборы и установки, экспериментальные лаборатории, вычислительные центры и т.п.), их структура и эффективность использования);
- трудовых (удельный вес высококвалифицированных рабочих в структуре ППП, состав и квалификация руководителей подразделе-

ний, удельный вес работников – инициаторов новшеств, удельный вес работников, участвующих в программах по обучению, переподготовке и повышению квалификации);

- информационных (доступ к базам данных, например, к заявкам на изобретения, выданным патентам, публикациям);

- финансовых (доля направляемых денежных средств на развитие, обеспеченность затрат на НИОКР собственными средствами, удельный вес привлеченных средств в общем объеме финансирования и их эффективность, максимально возможный объем долгосрочных привлеченных средств для инновационных целей).

**Управленческий блок** определяет эффективность деятельности руководителей всех уровней по управлению процессами создания и реализации инноваций:

- общее функциональное и проектное управление (отклонения в сроках, затратах, результатах осуществляемых инновационных проектов; удельный вес времени на согласования в общей продолжительности процесса принятия инновационных решений);

- стиль управления (целенаправленная работа с персоналом по разъяснению целей нововведения, методов их реализации, системы стимулирования; наличие на предприятии системы по работе с предложениями персонала в любой сфере деятельности).

**Организационный блок** определяет соответствие организационной структуры инновационным целям:

- удельный вес подразделений, участвующих в инновационной деятельности, состав и количество исследовательских, конструкторских и других инновационных подразделений, экспериментальных и испытательных комплексов;

- наличие обособленной структуры управления инновационной деятельностью, состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новых технологий и созданием новой продукции; состав и число творческих, инициативных временных групп, стратегические альянсы;

- эффективность коммуникационных связей в системе «НИОКР – производство – маркетинг».

Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

- частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;

- интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов.

Для измерения инновационного потенциала разрабатываются анкеты блоковых оценок (табл. 29), в которых эксперты проставляют свои оценки по пятибалльной шкале.

Таблица 29

*Оценка состояния инновационного потенциала*

№	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов					
		Сильные стороны			Слабые стороны		
		1	2	...	1	2	...
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. ПРОДУКТОВЫЙ БЛОК</b> (оценка качества, рентабельности и объема продаж продукта, состояния ресурсного обеспечения и исполнения функций – НИОКР, производства, реализации, обслуживания потребителей)							
1.1	Состояние продуктового проекта № 1						
1.2	Состояние продуктового проекта № 2						
1.3	Состояние продуктового проекта № 3						
Итоговая оценка состояния продуктового блока (портфеля)							
<b>2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЛОК</b> (компоненты функционального блока – стадии жизненного цикла изделий)							
2.1	НИОКР, опытно-экспериментальные и испытательные работы						
2.2	Производство: основное и вспомогательное						
2.3	Маркетинг и сбыт (продажи)						
2.4	Сервисные работы для потребителей						
Итоговая оценка состояния функционального блока							
<b>3. РЕСУРСНЫЙ БЛОК</b>							
3.1	<b>МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b>						
1)	Сырье, материалы, топливо и энергия, комплектующие						
2)	Площади и рабочие места, связь и транспорт						
3)	Оборудование и инструменты						
Итоговая оценка состояния материально-технических ресурсов							
3.2	<b>ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ</b>						
1)	Состав и компетентность руководителей						
2)	Состав и квалификация специалистов						

1	2	3	4	5	6	7	8
3)	Состав и квалификация рабочих						
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов							
3.3	ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ						
1)	Научно-технический задел; патенты и «ноу-хау»; научно-техническая информация						
2)	Экономическая информация						
3)	Коммерческая информация						
Итоговая оценка состояния информационных ресурсов							
3.4	ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ						
1)	Возможности финансирования из собственных						
2)	Обеспеченность оборотными средствами						
3)	Обеспеченность средствами на зарплату						
Итоговая оценка состояния финансовых ресурсов							
ИТОГО ПО ВИДАМ РЕСУРСОВ							
3.1	Состояние материально-технических ресурсов						
3.2	Состояние трудовых ресурсов						
3.3	Состояние информационных ресурсов						
3.4	Состояние финансовых ресурсов						
Итоговая оценка состояния ресурсного блока							
4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ БЛОК							
4.1	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА						
1)	Конфигурация: звенья, диапазон и уровни управления						
2)	Функции; состав и качество разделения труда						
3)	Качество внутренних и внешних вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей						
4)	Отношения: разделение прав и ответственности по звеньям						
Итоговая оценка состояния организационной структуры							
4.2	ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССОВ ПО ВСЕМ ФУНКЦИЯМ И ПРОЕКТАМ						
1)	Прогрессивность используемых технологий и методов						
2)	Уровень автоматизации						
Итоговая оценка состояния технологии							

1	2	3	4	5	6	7	8
4.3	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА						
1)	Коммуникационная система и язык общения						
2)	Трудовая этика и мотивирование						
3)	Традиции, опыт и вера в возможности организации						
Итоговая оценка состояния организационной культуры							
ИТОГО ПО КОМПОНЕНТАМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО БЛОКА							
4.1	Организационная структура						
4.2	Технология процессов						
4.3	Организационная культура						
Итоговая оценка состояния организационного блока							
5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛОК							
5.1	Общее, функциональное и проектное руководство						
5.2	Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование, координация						
5.3	Стиль управления (сочетание автономности и централизации)						
Итоговая оценка состояния управленческого блока							
ИТОГО ПО БЛОКАМ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА							
1	Состояние продуктового блока						
2	Состояние функционального блока						
3	Состояние ресурсного блока						
4	Состояние организационного блока						
5	Состояние управленческого блока						
Итоговая оценка состояния инновационного потенциала							

Содержание оценок:

- пять – очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения инновационной цели. Классифицируется как очень сильная сторона инновационного потенциала;
- четыре – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения. Сильная сторона;
- три – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;
- два – плохое состояние, требует серьезных изменений. Классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала;

- один – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований. Очень слабая сторона.

## 11.2. Оценка инновационной активности предприятия

Параметрами инновационной активности являются:

$A_1$  – качество инновационной стратегии и инновационной цели;

$A_2$  – уровень мобилизации инновационного потенциала;

$A_3$  – уровень привлекаемых капиталовложений – инвестиций;

$A_4$  – методы, культура, ориентиры, используемые при проведении инновационных изменений;

$A_5$  – соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации;

$A_6$  – скорость (темп) проведения стратегических инновационных изменений;

$A_7$  – обоснованность реализуемого уровня инновационной активности.

Инновационная активность определяется из выражения:

$$K_{ua} = 1/7 \sum A_i, i = 1, 2, \dots, 7. \quad (9)$$

Каждый параметр инновационной активности определяется экспертом по пятибалльной шкале (табл. 30).

Таблица 30

*Оценка инновационной активности организации*

№	Оцениваемые параметры инновационной активности	Уровень состояния параметров				
1	2	3				
$A_1$	Качество инновационной стратегии и инновационной цели					
$A_2$	Уровень мобилизации инновационного потенциала					
$A_3$	Уровень привлекаемых капиталовложений – инвестиций					
$A_4$	Методы, культура, ориентиры, используемые при проведении инновационных изменений					
$A_5$	Соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации					

1	2	3				
A <sub>6</sub>	Скорость (темп) разработки и реализации инновационной стратегии					
A <sub>7</sub>	Обоснованность реализуемого уровня инновационной активности					
Итоговая оценка состояния инновационной активности						

*Содержание элементов признака «инновационная активность».*

1. Качество инновационной стратегии и цели: соответствие стратегии миссии-предназначению и миссии-ориентации, внешней среде, потенциалу, целям, другим стратегиям фирмы.

2. Уровень мобилизации инновационного потенциала: проявленная руководством способность привлечения требуемого потенциала, возможность привлечь не только очевидную и известную часть, но также скрытую (латентную) часть потенциала, то есть проявить высшую компетенцию при мобилизации инновационного потенциала.

3. Уровень привлеченных капиталовложений - инвестиций: проявленная руководством способность привлечения инвестиций, требуемых по объему и приемлемых по источникам.

4. Методы, культура, ориентиры, используемые при проведении инновационных изменений: применение в инновационной деятельности концепций и методов, направленных на получение реальных конкурентных преимуществ. Например, в инновационных процессах распространен метод «параллельного проектирования». В маркетинге инноваций таким методом или такой концепцией на сегодняшний момент является концепция «фокусирования на клиентах».

5. Соответствие реакции организации характеру конкурентной стратегической ситуации: инновационная ситуация определяется состояниями объекта (предлагаемого новшества) и среды. Известны три типа поведения или реакций на стратегическую ситуацию: реактивное поведение, когда ситуация уже воспринимается даже недостаточно компетентными руководителями и только затем организация приступает к ее изменению; активное поведение, когда ситуация распознается профессионально компетентным руководством и после этого разрабатывается и реализуется стратегия; планомерно-прогнозное поведение, при котором реализуется метод управления по «слабым сигналам».

6. Скорость (темп) разработки и реализации инновационной стратегии: интенсивность действий по созданию и продвижению новшеств, проведению стратегических инновационных изменений. Такая интенсивность характеризуется комплексом показателей, включающих показатель инновационного «ГАТ», а также обновляемости: продукции, технологии и технологического оборудования, знаний персонала, организационных структур и другие.

7. Обоснованность реализуемого уровня инновационной активности: соответствие того или иного уровня стратегической и тактической активности состоянию внешней среды и самой организации. Резкое необоснованное усиление активности может превратить организацию в так называемого «мертвого героя», а неадекватная пассивность обрекает ее стать неудачницей [27].

### **11.3. Оценка внешней среды**

Оценка внешней среды организации в рамках инновационного менеджмента приобретает название «инновационного климата». Инновационный климат формирует представление о внешних условиях, определяющих инновационное поведение, а также дальнейший выбор инновационной стратегии.

В структуре внешней среды предприятия выделяют макро- и микросреду. Объектом анализа выступают сферы внешней макросреды, а предметом – их влияние на инновационные цели и стратегии, т.е. определение инновационного макроклимата. При необходимости объект анализа углубляется за счет территориального масштаба и отрасли. Однако эти параметры чаще уже учтены в структурах и характеристиках сфер. Состояние макросреды оказывает влияние на зоны внешней микросреды и вместе с ней – на внутреннюю среду организации. Поэтому предметом анализа микросреды является влияние на потенциал предприятия.

Оценку можно условно разбить на несколько групп факторов:

- 1) социальная инфраструктура, т.е. доступ персонала к медицинским, культурным и образовательным ресурсам региона;
- 2) коммуникативная сфера, т.е. доступ к информационным ресурсам;
- 3) природно-географические условия (доступ к сырьевым, топливно-энергетическим, материально-техническим, транспортным ресурсам);

## Направления SWOT-анализа

Возможные сильные стороны предприятия	Возможные слабые стороны предприятия
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий технический уровень производства;</li> <li>• устойчивое финансовое положение;</li> <li>• положительный имидж, репутация;</li> <li>• большая доля рынка;</li> <li>• высокий инновационный потенциал с научно-техническим заделом;</li> <li>• низкие по сравнению с конкурентами издержки;</li> <li>• высокий профессиональный уровень менеджеров;</li> <li>• высококвалифицированный персонал;</li> <li>• отлаженный механизм определения направления развития предприятия и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкий технический уровень производства;</li> <li>• критическое финансовое положение предприятия;</li> <li>• неустойчивое положение на рынке, высокий процент рекламаций;</li> <li>• снижение доли рынка, деятельность на медленно растущем или сворачиваемом рынке;</li> <li>• отсутствие собственных научно-технических разработок, возможностей их приобретения;</li> <li>• низкая рентабельность производства;</li> <li>• отсутствие высококвалифицированных менеджеров;</li> <li>• низкая квалификация персонала;</li> <li>• отсутствие четкого представления о стратегии развития предприятия и т.д.</li> </ul>
Внешние возможности предприятия	Внешние угрозы предприятия
<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение общего научно-технического уровня развития отрасли;</li> <li>• возможность доступа к новым рынкам или сегментам;</li> <li>• уход с рынка или ослабление позиций на нем конкурентов;</li> <li>• снижение таможенных барьеров при выходе на внешние рынки;</li> <li>• положительные изменения налогового законодательства;</li> <li>• установление выгодного соотношения курсов валют;</li> <li>• доступ к новейшим технологиям;</li> <li>• увеличение спроса на продукцию;</li> <li>• рост доходов населения и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокие барьеры доступа на рынок;</li> <li>• появление на рынке конкурентов;</li> <li>• появление товаров-заменителей;</li> <li>• снижение научно-технического потенциала отрасли;</li> <li>• неблагоприятное соотношение курсов валют;</li> <li>• снижение спроса на продукцию в связи с изменением демографической ситуации;</li> <li>• дополнительные требования к качеству продукции, например, экологические;</li> <li>• изменение законодательства в сторону ужесточения и т.д.</li> </ul>

4) технологическая и научно-техническая сфера (инновационный рынок с развитой инфраструктурой, включающей НИИ, венчурные, консалтинговые, инжиниринговые фирмы);

5) экономическая и финансовая сфера (налоговые льготы, инвестиционный климат региона, инновационная активность региональных субъектов хозяйственной деятельности);

6) политико-правовая сфера (федеральное и региональное законодательство в инноватике, наличие федеральных и региональных планов и программ);

7) стратегическая зона хозяйствования (скорость появления инноваций на данном сегменте рынка);

8) рынок трудовых ресурсов (высококвалифицированные рабочие, инновационные менеджеры, специалисты).

Оценка каждой группы факторов проводится экспертами в диапазоне от единицы до пяти, кроме того, каждым экспертом вводится весовая характеристика значимости каждого фактора [27].

Содержание оценок следующее:

- 5 – отличная возможность для предприятия использовать свой потенциал;

- 4 – состояние хорошее, имеется некоторая возможность для использования инновационного потенциала;

- 3 – состояние ненадежное, нет угрозы, но требуется наблюдение за осуществляемыми в этой сфере изменениями;

- 2 – состояние вызывает тревогу, отрицательно влияет на инновационный потенциал;

- 1 – угроза для инноваций.

Проведение анализа внешней среды позволяет выявить возможности и угрозы и рассмотреть предполагаемые стратегии развития предприятия.

Выявить соотношение внешних и внутренних факторов предприятия и проверить возможность реализации инновационных целей позволяет SWOT-анализ.

В табл. 31 представлены наиболее характерные и часто используемые элементы стратегического анализа [31].

При рассмотрении матрицы SWOT-анализа стоит использовать комбинации:

- «возможности – сильные стороны» – как ориентиры для стратегического развития;
- «возможности – слабые стороны» – для внутренних преобразований;
- «угрозы – слабые стороны» – как ограничения стратегического развития;
- «угрозы – сильные стороны» – как потенциальные стратегические преимущества.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: ЭКСМО, 2005. – 432 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 248 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
4. Антонова, О.В. Управление кризисным состоянием организации: учебное пособие / О.В. Антонова; под ред. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 141 с.
5. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 234 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2006. – 528 с.
7. Воробьев, В.П. Стратегия и тактика инновационной деятельности / В.П. Воробьев. – СПб.: Питер Ком, 2001. – 276 с.
8. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 187 с.
9. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
10. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2011. – 526 с.
11. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 416 с.
12. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
13. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2003. – 464 с.
14. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: пер. с франц. / Жан-Жак Ламбен. – С.-Пб: Наука. – 589 с.

15. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
16. Маршалл, В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса: пер. с англ. А.О. Корсунского / В. Мейер Маршалл. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
17. Методологические принципы и технологии компетентностного менеджмента: монография / под ред. С.А. Измалковой. – Орел: Госуниверситет-УНПК, 2009. – 214 с.
18. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
19. Оголева, Л.Н. Реинжиниринг производства: учебное пособие / Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский; под ред. д-ра эконом. наук, проф. Л.Н. Оголевой. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.
20. Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989. – 267 с. – (Социальные проблемы инноватики).
21. Репин, В.В. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 234 с.
22. Соловьев, В.С. Стратегический менеджмент: учебник / В.С. Соловьев. – Ростов-н/Д: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
23. Современные концепции и технологии компетентностного менеджмента: монография / под ред. С.А. Измалковой. – Орел: ОРАГС, 2008. – 252 с.
24. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – М.: ПРЕСС, 2006. – 496 с.
25. Тренина, И.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И.А. Тренина, Г.И. Татенко. – Орел.: Госуниверситет-УНПК, 2010. – 230 с.
26. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие / Н.Н. Тренев. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000. – 288 с.
27. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 415 с.
28. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Интел-синтез, 2000. – 432 с.

29. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 416 с.
30. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – М., 2006. – 234 с.
31. <http://cfin.ru/management/strategy>.

Учебное издание

*Измалкова Светлана Александровна*  
*Тронина Ирина Алексеевна*  
*Татенко Галина Ивановна*  
*Магомедалиева Ольга Вячеславовна*  
*Лаушкина Наталья Семеновна*

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ:  
СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Редактор Г.В. Карпушина  
Технический редактор Т.П. Прокудина

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Государственный университет - учебно-научно-  
производственный комплекс»

Подписано к печати 12.12.2013 г. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 19,7. Тираж 100 экз.

Заказ № \_\_\_\_\_

Отпечатано с готового оригинал-макета  
на полиграфической базе ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК»,  
302030, г. Орел, ул. Московская, 65.