

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

Н. Л. Прокофьева

# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Курс лекций

для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»  
заочной сокращенной формы обучения

Витебск  
2018

УДК 338.9  
ББК 65.050.9(4Бел)  
П 80

Рецензенты:

заведующий кафедрой «Менеджмент» УО «ВГТУ» Савицкая Т. Б.,  
главный экономист СООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская  
кожевенно-обувная компания «Марко» Попова А. Ю.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ», протокол № 9 от 30.11.2018.

**Прокофьева, Н. Л.**

П 80 Экономическая стратегия организации: курс лекций / Н. Л. Прокофьева.  
– Витебск : УО «ВГТУ», 2018. – 93 с.  
ISBN 978-985-481-583-1

Курс лекций содержит основные теоретические материалы по экономическим стратегиям субъектов хозяйственного оборота, исходя из их содержания, особенностей обоснования и разработки. С позиций практического применения изложены инструменты и методы стратегического анализа, показана иерархия стратегий и моделей анализа в их обосновании.

Издание соответствует программе по дисциплине «Экономическая стратегия организации» для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность».

УДК 338.9  
ББК 65.050.9(4Бел)

ISBN 978-985-481-583-1

© УО «ВГТУ», 2018

## Содержание

|       |                                                                              |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|----|
|       | Введение                                                                     | 5  |
| 1     | Система современного бизнеса                                                 | 6  |
| 1.1   | Понятие бизнеса и его эволюция                                               | 6  |
| 1.2   | Роль бизнеса в экономике и в обществе. Социальная ответственность в бизнесе  | 8  |
| 1.3   | Факторы и мотивы, определяющие развитие бизнеса                              | 9  |
| 1.4   | Цель, задачи, методы и эффективность государственного регулирования бизнеса  | 11 |
| 2     | Стратегия, как система управления бизнесом                                   | 12 |
| 2.1   | Понятие стратегии                                                            | 12 |
| 2.2   | Объекты и субъекты стратегического управления, их характеристика             | 14 |
| 2.3   | Разработка стратегической модели организации                                 | 15 |
| 2.4   | Факторы, влияющие на эффективное использование ресурсов фирмы                | 17 |
| 2.5   | Инструменты и методы, используемые при разработке стратегии                  | 19 |
| 3     | Виды стратегий, их классификация                                             | 29 |
| 3.1   | Классификация экономических стратегий                                        | 29 |
| 3.2   | Корпоративные стратегии                                                      | 31 |
| 3.2.1 | Содержание и критерии принятия решений о диверсификации организации          | 31 |
| 3.2.2 | Классификация корпоративных стратегий                                        | 33 |
| 3.2.3 | Обоснование стратегических зон хозяйствования                                | 37 |
| 3.3   | Бизнес-стратегии                                                             | 39 |
| 3.3.1 | Отраслевой анализ                                                            | 40 |
| 3.3.2 | Внутрифирменный стратегический анализ                                        | 43 |
| 3.3.3 | Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации                    | 46 |
| 4     | Конкурентные стратегии бизнеса                                               | 48 |
| 4.1   | Конкурентные стратегии М. Портера, их характеристика и условия реализации    | 48 |
| 4.2   | Конкурентные стратегии Юданова А. Ю., их характеристика и условия реализации | 51 |
| 4.2.1 | Конкурентная стратегия типа «виолент»                                        | 51 |
| 4.2.2 | Конкурентная стратегия типа «пациент»                                        | 53 |
| 4.2.3 | Конкурентная стратегия типа «коммутант»                                      | 54 |
| 4.2.4 | Конкурентная стратегия типа «эксплерент»                                     | 55 |
| 5     | Функциональные стратегии                                                     | 58 |
| 5.1   | Товарная стратегия                                                           | 58 |
| 5.2   | Финансовая стратегия и ее составляющие                                       | 60 |
| 5.3   | Стратегии внешнеэкономической деятельности                                   | 62 |

|       |                                                                                          |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3.1 | Причины выхода на зарубежные рынки и конкурентные стратегии на них                       | 62 |
| 5.3.2 | Стратегии выхода на зарубежные рынки                                                     | 64 |
| 6     | Антикризисные стратегии фирмы                                                            | 68 |
| 6.1   | Критерии кризиса                                                                         | 68 |
| 6.2   | Стратегии выведения фирмы из кризиса                                                     | 71 |
| 6.3   | Экономическая несостоятельность и меры ее преодоления                                    | 73 |
| 6.4   | Стратегии реструктуризации бизнеса                                                       | 77 |
|       | Литература                                                                               | 80 |
|       | Приложение А. Иерархия экономических функций государства                                 | 82 |
|       | Приложение Б. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании | 83 |
|       | Приложение В. Пирамида стратегий для многопрофильной (диверсифицированной) компании      | 84 |
|       | Приложение Г. Классификация стратегий компаний по уровню принятия решений                | 85 |
|       | Приложение Д. Типы базовых корпоративных стратегий развития (по М. Портеру)              | 86 |
|       | Приложение Е. Матрица PEST-анализа                                                       | 87 |
|       | Приложение Ж. SNW-анализ                                                                 | 88 |
|       | Приложение И. Модель McKinsey 7S                                                         | 89 |
|       | Приложение К. Общая характеристика базовых конкурентных стратегий                        | 90 |
|       | Приложение Л. Товарные стратегии фирмы                                                   | 91 |
|       | Приложение М. Различия между мультинациональной и глобальной стратегиями                 | 92 |

## Введение

Дисциплина «Экономическая стратегия организации» является одной из дисциплин специализации при подготовке студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления».

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов научно-методологической базы для глубокого понимания экономической сущности бизнеса, принципов его реализации, оценки роли в экономике и обществе; ознакомление с базовыми концепциями развития бизнес - структур, получение практических навыков разработки стратегии на основе оценки внутреннего потенциала фирмы и факторов внешней среды, влияющих на экономическое состояние организации.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен

*знать:*

- основные концептуальные подходы к созданию и регулированию бизнес-структур в экономике Республики Беларусь;
- особенности принятия решений и разработки стратегий развития фирм разного масштаба и различных организационно-правовых форм;
- виды стратегий по критериям: доля рынка, конкурентоспособность, цели изменений, эффективность и другим;
- имеющиеся в отечественной и зарубежной практике инструменты и методы стратегического управления бизнесом;

*уметь:*

- оценивать перспективность бизнеса, факторы, содействующие и противодействующие его развитию;
- определять цели стратегических изменений фирмы с целью завоевания (удержания) конкурентных позиций на рынке;
- количественно и качественно оценивать риски;
- организовывать выполнение стратегий, использовать классические теории, необходимые инструменты и методы;
- обосновывать решения о выходе на внешние рынки.

*владеть:*

- инструментами, моделями и методами по оценке эффективности корпоративных и функциональных стратегий в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

# 1 СИСТЕМА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

## 1.1 Понятие бизнеса и его эволюция

Понятия «бизнес» и «предпринимательство» часто отождествляются. Они тесно связаны, но различаются смыслом. Бизнес – более широкое понятие, включает в себя не только предпринимательство, но и любое дело, коммерческое или производственное предприятие. Бизнес – это среда предпринимательской деятельности, сфера, в которой действуют предприниматели. Синонимами слова «бизнес» являются коммерция, торговля, отрасль, фирма, деловая активность, поэтому бизнесменом можно назвать не только владельца какого-либо дела, но и менеджера, нанятого собственником для управления той или иной сферой бизнеса (производством, маркетингом, финансами и т. д.).

Бизнес – это экономическая деятельность, которая осуществляется предпринимателем на свой риск и под свою ответственность.

Предпринимательство – это инициативная деятельность субъектов собственности, направленная на создание экономических и организационных условий с целью производства материальных благ и услуг и получения прибыли. Эта деятельность сопряжена с хозяйственным риском.

Предпринимательство (предпринимательская деятельность) – самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица (предприятия).

Впервые экономическое определение слова «предприниматель» появилось во Всеобщем словаре коммерции, изданном в Париже в 1723 г., где под ним понимался человек, берущий «на себя обязательство по производству или строительству объекта».

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь (ГК) предпринимательская деятельность – это самостоятельная деятельность: юридических лиц, физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, от продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ и оказания услуг, если эти работы и услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления.

При анализе данного понятия можно выделить следующие его *признаки*:

*Первым* является признак самостоятельности – никто не может никого принудительно заставить заниматься этой деятельностью.

*Вторым* является признак инициативности, направленный на реализацию своих способностей и удовлетворение потребностей других лиц и общества.

*Третьим* признаком является то, что это не разовая сделка, а процесс, направленный на систематическое извлечение прибыли законным путем.

*Четвертым* из них является осуществление деятельности с целью получения прибыли. Каждый собственник имущества вправе свободно им распоряжаться по своему усмотрению себе во благо, что выражается, как правило, в плодах и доходах от имущества.

Следующий, *пятый*, признак предпринимательской деятельности – ее осуществление на свой риск, то есть под собственную имущественную ответственность. Такой риск включает принятие на себя предпринимателем, как собственником имущества, не только возможных неблагоприятных последствий, но и дополнительного (специфического предпринимательского) риска в возникающих отношениях. Ответственность предпринимателя является повышенной, на него возлагаются неблагоприятные последствия, возникшие не только по его вине, но и в иных случаях, кроме непреодолимой силы. Имущественная ответственность определяется организационно-правовой формой бизнеса и принятыми обязательствами по договору.

С психологической точки зрения основной чертой предпринимателя является такой тип мотивации, как потребность достигать успеха. Он ориентируется на решение проблем, на материализацию новых рискованных идей. Мотивация предпринимателя значительно отличается, например, от мотивации специалистов и администраторов, не имеющих качеств предпринимателя. Специалист ориентирован на профессиональный рост и накопление знаний, для чего важна оценка его действительной квалификации профессионалами. Администратор ориентирован на должностной рост и склонен к управленческому труду. Поэтому далеко не каждый специалист или администратор может стать предпринимателем. Для того чтобы быть преуспевающим предпринимателем, нужны специфические способности и соответствующие мотивы поведения.

Таким образом, предприниматель – это тот, кто нацелен на получение прибыли сверхсреднего уровня путём наиболее полного удовлетворения потребностей на основе реализации собственных знаний, умений, прогнозов, тот, кто стремится совершить прорыв в той или иной сфере экономической деятельности – в создании новой продукции и технологии и т. п.

## 1.2 Роль бизнеса в экономике и в обществе. Социальная ответственность в бизнесе

Предпринимательство называют двигателем современной экономики, так как даже самое развитое государство не в состоянии охватить все стороны экономической деятельности без поддержки со стороны особого слоя людей, занимающихся созданием и развитием собственных предприятий. Предприниматель привлекает финансовые ресурсы в разнообразные виды экономической деятельности, создает рабочие места, обеспечивает потребности общества в товарах и услугах, платит налоги и этим повышает благосостояние государства; стремясь получить прибыль, вносит новшества в процесс производства продукции, оказания услуг, предложения товаров покупателям и т. п. Цели государства и бизнеса совпадают, если предприниматели в своих интересах находят необходимые ресурсы для достижения поставленных целей, соединяют усилия людей для получения конечного результата, полезного для общества. Высокий риск предпринимательской деятельности предопределяет, что бизнес должен заботиться об эффективности использования своих ресурсов.

Согласно этой точке зрения, активно поддерживаемой лауреатом Нобелевский премии **Милтоном Фридменом**, истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману». С другой стороны, современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации. Согласно этой точке зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверхобеспечения эффективности, занятости, прибыли и ненарушения закона, а, следовательно, должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Общественные ожидания в отношении бизнеса состоят в том, что организации должны ответственно действовать в таких многочисленных сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т. п. Концепция о социальной ответственности бизнеса в обществе имеет своих сторонников и противников: и те, и другие приводят убедительные аргументы. В современных условиях, когда встает вопрос о дальнейшем существовании человечества ввиду экологических проблем, ограниченности ресурсов и т. п., социальная ответственность бизнеса рассматривается как обязательная составляющая стратегии любой организации.

Социальная ответственность бизнеса подразумевает определенный уровень развития предприятия и добровольный отклик на социальные проблемы общества.

Согласно определению Ассоциации менеджеров России, корпоративная социальная ответственность – это «...философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности в целях устойчивого развития и сохранения ресурсов для будущих поколений с опорой на следующие принципы»:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, инвестиции в развитие производства и человеческого потенциала;
- неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и т. п.;
- построение добросовестных и взаимовыгодных отношений со всеми заинтересованными сторонами;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и повышение национальной конкурентоспособности в интересах акционеров и общества;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты общественного развития.

Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер:

1. Базовый уровень социальной ответственности бизнеса предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности – предоставление новых рабочих мест.

2. Второй уровень социальной ответственности бизнеса предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип социальной ответственности бизнеса условно назван «корпоративной ответственностью».

3. Третий, высший уровень социальной ответственности бизнеса предполагает благотворительную деятельность. Это спонсорство, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, готовность участвовать в кризисных ситуациях.

### **1.3 Факторы и мотивы, определяющие развитие бизнеса**

Предприниматель чаще всего обладает необходимыми знаниями и мотивацией для того, чтобы управлять экономическими ресурсами; в то же время, используя собственные ресурсы, предприниматель берет на себя риск, по своему содержанию являющийся риском собственника.

С учетом различных определений предпринимательства могут быть сформулированы следующие основные мотивы предпринимательской деятельности:

- личное обогащение,
- желание стать хозяином своего дела, свободно принимать решения, самостоятельно владеть и распоряжаться доходом;
- самореализация, то есть развитие и наилучшее применение своих способностей;
- желание рисковать, играть.

Развитие предпринимательства тесно связано со средой, которая предполагает определенную экономическую, социально-культурную, технологическую, организационно-техническую и физическую или географическую обстановку.

О предпосылках развития предпринимательства необходимо говорить в двух основных аспектах:

- реальные (объективные) предпосылки;
- формальные (субъективные) предпосылки.

Реальные предпосылки связаны с естественным процессом экономического развития общества. Экономическая ситуация обуславливает наличие платежеспособного спроса, возможности покупки тех или иных видов товаров. Она включает также рынок труда, наличие свободных рабочих мест, избыток или недостаток рабочей силы, наличие и доступность денежных средств.

На экономическую обстановку оказывает влияние политическая ситуация, так как способы управления экономикой есть результат политических целей и задач находящегося у власти правительства.

Формальные предпосылки развития бизнеса являются продуктом субъективной деятельности, и их задача состоит в установлении особого правового поля для предприятий с учетом специфики организации их деятельности.

Бизнес действует и развивается в рамках соответствующей правовой среды. Система нормативно-правовых актов по функционированию бизнеса и налогообложению оказывает существенное влияние на его развитие.

Технологическая среда отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на бизнес через автоматизацию производства, нововведения во всех сферах.

Организационно-техническая среда характеризуется наличием инфраструктуры бизнеса. Это банки, юридические, бухгалтерские, аудиторские фирмы, рекламные агентства, транспортные, страховые компании и т. д.

Физическая или географическая среда включает комплекс природных условий, которые оказывают влияние на размещение предприятий.

#### **1.4 Цель, задачи, методы и эффективность государственного регулирования бизнеса**

Целью государственного регулирования бизнеса является создание определенных условий, обеспечивающих нормальное функционирование экономики в целом и стабильное участие предпринимателей страны в международном разделении труда и получение от этого оптимальных выгод. Правительство каждой страны имеет свои собственные цели на каждом конкретном этапе и добивается их решения доступными ему методами и средствами применительно к складывающейся экономической ситуации в своей стране и в мировом хозяйстве. Поэтому цели и задачи государственного регулирования подвержены изменениям, хотя механизм регулирования достаточно хорошо отработан, он имеет особенности в каждой отдельно взятой стране.

В обобщенном виде в задачи государственного регулирования входят:

- разработка, принятие и контроль за законодательством, обеспечивающим правовую основу и защиту интересов предпринимателей;
- повышение эффективности государственного регулирования и снижение соответствующих издержек;
- ослабление прямых форм вмешательства и бюрократического контроля за деятельностью предприятий;
- создание условий для свободной и добросовестной конкуренции на рынке, свободного перемещения товаров на внутреннем и внешнем рынках; контроль за соблюдением правил конкуренции;
- обеспечение товарно-денежного и бюджетного равновесия посредством финансовой, налоговой, процентной политики и управления денежной эмиссией;
- сочетание текущих и перспективных направлений развития экономики: структурно-инвестиционной и инновационной политики;
- содействие долговременному росту накопления капиталов и стабильному развитию, сдерживание инфляции экономическими методами;
- обеспечение свободного передвижения рабочей силы и соблюдение норм трудового законодательства, регулирование частного найма и порядка оплаты труда;
- поддержание социального равновесия и приемлемого для большинства населения уровня дифференциации и распределения доходов.

Регулирование направлено на повышение эффективности хозяйственной деятельности. Акцент в нем переносится с регулирования спроса на регулирование предложения (приложение А).

Государство гарантирует всем предпринимателям равные права и равные возможности для привлечения и использования материально-технических ресурсов (финансовых, трудовых, информационных и других). Из принципа свободы предпринимательской деятельности следует право без

ограничений самостоятельно осуществлять любую предпринимательскую деятельность, не запрещенную законодательством.

Вопросы для самопроверки

1. Чем определяется имущественная ответственность предпринимателя?
2. Отличительные признаки мотивации предпринимателя, специалиста и администратора?
3. Отличительные признаки мотивации предпринимателя, специалиста и администратора?
4. Что понимается под социальной ответственностью в бизнесе?
5. Сформулируйте объективные и субъективные предпосылки развития предпринимательства.
6. Проблемы организации бизнеса: личностные, организационные, финансовые.
7. Перечислите задачи государственного регулирования бизнеса.
8. Государственное регулирование бизнеса: цель, задачи, границы и эффективность.
9. Проблемы организации бизнеса: личностные, организационные, финансовые.

## **2 СТРАТЕГИЯ, КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

### **2.1 Понятие стратегии**

Слово «стратегия» – греческого происхождения и означает «искусство развёртывания войск в бою». Этот термин вошел в обиход специалистов в области управления и в этой сфере под стратегией понимают набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности. Если конкретизировать решения, то стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижения долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках, то есть стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения цели, в которой учитывается научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые возможности. А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд указывают на необходимость учета факторов внешней среды: стратегия компании – комбинация методов конкуренции и организации

бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

Наиболее комплексной в определении стратегии является концепция пяти «П» Г. Минцберга (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Концепция Минцберга «5П»

Стратегия в рамках данного подхода определяется как совокупность пяти составляющих: позиции в окружающей среде (взгляд вниз), принципов делового поведения компании, перспектив и видения будущего (взгляд вверх), приемов с точки зрения конкурентной борьбы, плана действий.

В литературе существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Для достижения одних и тех же стратегических целей и задач можно разработать несколько стратегий, выбор которых осуществляется в зависимости от условий внешней среды: рыночной конъюнктуры, конкуренции, политических и социальных событий и др. Таким образом, стратегия организации – это генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды.

Главная задача в стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

## 2.2 Объекты и субъекты стратегического управления, их характеристика

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Субъектом стратегического управления является человек или группа лиц (организация, сообщество), которая:

- индивидуально (коллективно) готовит и принимает управленческие решения, распоряжаясь необходимыми для этого средствами управления;
- участвует в реализации управленческих решений, формируя необходимые для этого средства управления;
- несет ответственность за результаты своих управленческих решений;
- может быть описана поведенческими моделями принятия решений.

Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Они являются основой осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять. Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубоких отношениях, таких как экономические либо морально-этические отношения.

Важным моментом является то, какие мотивы побуждают субъекта управления к руководству, какие цели он при этом преследует. В том случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадают с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на наиболее эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий:

1) субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности в независимости от достижения целей управления;

2) степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления.

Полная привязка потребности субъекта управления управлять к результатам функционирования объекта управления наблюдается в том случае, когда субъектом управления является субъект собственности. Если субъектом управления является не собственник, а исполнитель, призванный реализовывать функцию управления, потребность управлять у субъекта управления объективно не связана непосредственно со стремлением получения

наилучшего конечного результата. Более того, эта потребность зачастую связана со стремлением субъекта управления удовлетворять свои исходные потребности, используя управление, не ориентируясь при этом на конечные результаты, а в определенных случаях и во вред конечным результатам.

## 2.3 Разработка стратегической модели организации

При разработке стратегий определяющим является стратегическое видение высшего руководства, которое заключается в способности не только определять пути и методы достижения поставленных целей, но и интуитивно предугадывать развитие событий во внешней среде.

Стратегическое видение – это маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему будут существенно отличаться в зависимости от условий рыночной среды, стратегии ее поведения по отношению к конкурентам, и их можно представить следующим образом:

| Будущие условия рынка            | Стратегия компании                                              |                                                                      |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                  | Адаптивная<br>(последовательная)                                | Активная (лидер)                                                     |
| Быстрое стремительное изменение  | Быстро следует за лидером, чтобы удержать свою позицию          | Резко меняет стратегию, порождая новые тенденции                     |
| Медленное эволюционное изменение | Корректирует стратегию, чтобы приспособиться к новым тенденциям | Пытается предвидеть изменения и тенденции, чтобы сохранить лидерство |

Рисунок 2.2 – Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему

Разработка стратегии – ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса.

В разработке стратегии традиционно выделяют несколько альтернативных подходов. В частности, можно привести четыре методологии – подход главного архитектора, делегирование, совместный/коллективный подход, а также привлечение внутренних резервов – которые являются традиционными в стратегическом управлении, и которые описаны в книге Томпсона и Стрикленда [19]. В некоторых источниках выделяют еще и

методологию структурированного группового поиска возможностей с помощью подготовки и проведения стратегических сессий.

*Подход главного архитектора.* Руководитель берет на себя роль главного стратега: единолично формирует ключевые элементы стратегии, ставит цели и руководит разработкой. Данная форма разработки стратегии характерна для компаний, главы которых являются учредителями партнерств, небольших компаний, семейного бизнеса. Подход хорошо оправдывает себя в ситуациях, когда единственный разработчик четко знает, куда движется компания, и как она должна действовать. Среди минусов подхода:

- успех стратегии целиком и полностью зависит от опыта и суждений одного человека;

- не годится для сильно диверсифицированных организаций с разнообразными видами деятельности, так как необходимо учитывать огромное количество специфических особенностей.

*Делегирование.* Ответственный за разработку стратегий делегирует часть своих полномочий на ниже стоящие уровни управления. Подход целесообразен в крупных компаниях с широким ассортиментом товаров, работ, услуг, что позволяет быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Недостатками подхода является потеря контроля над отдельными компонентами стратегии, узость кругозора менеджеров низшего уровня и их нацеленность на решение текущих задач. Кроме того, менеджеры более низкого звена, могут предпочесть не рисковать и выбрать безопасную стратегию. На процесс могут серьезно повлиять неформальные лидеры и группировки.

*Групповой подход* к разработке стратегии, в рамках которого вырабатывается компромиссный вариант стратегии, вовлекает в процесс широкий состав участников из различных подразделений, а также, возможно, клиентов и поставщиков. Результирующая стратегия является плодом усилий всех участников. Данный способ разработки стратегии удобен, когда компоненты стратегии касаются различных отделов и видов деятельности, и приходится привлекать специалистов с разным опытом и знаниями. Участники становятся ярыми приверженцами созданной стратегии и охотно участвуют в ее реализации. Такая форма разработки стратегии не устраняет политические игры и интриги и требует значительно большего времени из-за большого числа вовлеченных в процесс.

*Привлечение внутренних резервов.* Высшее руководство предоставляет возможность творчески раскрыться работникам компании: предлагает сотрудникам и рабочим группам выдвигать предложения по новым продуктам и рынкам. Стратегия в данном случае – совокупность инициатив, выбираемых на конкурсной основе. Топ-менеджмент отбирает наиболее перспективные и предоставляет ресурсы. Данная технология формирования стратегии побуждает всех работников искать выгодные рыночные возможности, предлагать инновационные стратегии и брать на себя ответственность за новые направления. Метод хорошо зарекомендовал себя в отраслях, где быстро развиваются технологии и/или постоянно появляются новые возможности

(высоко технологичные сферы деятельности). Основные проблемы связаны с тем, что инициативы исходят из разных подразделений и имеют разные цели, их трудно согласовать в единый стратегический план без жесткого иерархического руководства.

*Структурно-возможностный подход* совмещает два последних – групповой подход и подход на основе привлечения внутренних резервов. Это структурированный совместный поиск новых возможностей увеличения выручки и прибыли компании. Стратегия формируется на одной или нескольких стратегических сессиях, в рамках которых осуществляется работа по формированию продуктовых, рыночных и внутренних инициатив развития. При этом штурм возможностей идет не из общих соображений, а по четкой структуре стратегических вопросов, задаваемых высшим менеджментом/собственником организации. Такой подход обеспечивает рассмотрение широкого спектра возможностей, но ключевые решения остаются в компетенции главного архитектора. Участники обсуждения мотивированы на нахождение новых идей и создание возможностей для их реализации. Основным недостатком – продолжительность подготовительного этапа и времени обсуждений.

Описанные подходы имеют плюсы и минусы и должны рассматриваться в конкретной ситуации.

## **2.4 Факторы, влияющие на эффективное использование ресурсов фирмы**

Многообразие факторов, влияющих на эффективность использования ресурсов, требует их классификации. Классификация имеет важное значение для определения основных направлений поиска резервов, характеризуют различные стороны работы данного коллектива (объем производства, структура и объем реализуемой продукции, полная себестоимость продукции и т. д.).

К внешним факторам относятся факторы, которые не зависят от деятельности самого предприятия, но некоторые из них могут оказывать существенное влияние (позитивное или негативное) на темпы роста прибыли и рентабельности производства (налоговая система, система ценообразования, конъюнктура рынка и др.).

Внутренние факторы подразделяются на производственные и внепроизводственные.

Внепроизводственные факторы связаны в основном с коммерческой, природоохранной, претензионной и другими аналогичными видами деятельности предприятия, а производственные факторы отражают наличие и использование основных элементов производственного процесса, участвующих в формировании прибыли – это средства труда, предметы труда и сам труд.

По каждому из этих элементов выделяются группы экстенсивных и интенсивных факторов.

К экстенсивным относятся факторы, которые отражают объем производственных ресурсов (например, изменения численности работников, стоимости основных фондов), их использования по времени (изменение продолжительности рабочего дня, коэффициента сменности оборудования и др.), а также непроизводственное использование ресурсов (затраты материалов на брак, потери из-за отходов).

К интенсивным относятся факторы, отражающие эффективность использования ресурсов или способствующих этому (например, повышение квалификации работников, производительности оборудования, внедрение прогрессивных технологий).

Для обеспечения выживания в долгосрочной перспективе организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет *конкурентные преимущества*.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами.

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый – это фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект – это покупатель, который может этот продукт купить или не купить. Третий субъект – это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый фирмой. Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта – это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. Конкурентные преимущества не обязательно возникают из сравнения продукта конкретной фирмы с продуктами конкурентов. Возможны ситуации, когда даже при отсутствии конкурентных предложений, продукт фирмы не продается. Это следствие того, что у него нет достаточной ценности для покупателя или воспринимаемых им конкурентных преимуществ.

Для создания конкурентных преимуществ есть *две возможности*.

Во-первых, конкурентные преимущества может иметь сам продукт (это его *ценовая характеристика или дифференциация*). Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки могут происходить, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя. При дифференциации продукт обладает отличительными особенностями,

делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потребительскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т. п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его *положении на рынке*. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Для оптимизации усилий по разработке стратегий обосновываются разнообразные модели и инструменты.

## **2.5 Инструменты и методы, используемые при разработке стратегии**

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая.

Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует. К числу наиболее распространенных инструментов разработки стратегии относится портфельный анализ. На его основе изучается и оценивается хозяйственная деятельность предприятия и принимаются решения о переориентации вложения средств с неэффективных направлений бизнеса на наиболее перспективные и прибыльные.

Портфельные (матричные) методы представляют простую форму сравнения и оценки различных сфер деятельности предприятия или стратегических единиц по таким критериям, как темп роста рынка, доля рынка, привлекательность отрасли, конкурентная позиция и др.

Портфельные методы стратегического анализа используются для диагностики положения предприятия по сравнению с конкурентами и соответствия структуры портфеля предприятия ситуации на рынке.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад. Они разработали главные подходы к формированию стратегий, которые активно используются субъектами хозяйственного оборота.

Основные положения к формированию стратегий приведены в таблице

2.1.

Таблица 2.1 – Подходы к разработке стратегий

| <i>Разработчики</i>      | <i>Основное содержание разработок</i>   | <i>Стратегии</i>    | <i>Период</i> |
|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------|---------------|
| К. Эндрюс                | SWOT-анализ                             | Экономическая       | 1970-е гг.    |
| М. Портер                | Пять сил конкуренции, типовые стратегии | Стратегия бизнеса   | 1980-е гг.    |
| Г. Хэмел,<br>К. Прахалад | Стержневые компетенции                  | Стратегия лидерства | 1990-е гг.    |

Источник: [19].

К. Эндрюс предложил разработку стратегии, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

Среди наиболее распространенных портфельных методов стратегического анализа выделяют: SWOT-анализ, матрица BCG, матрица Ансоффа, матрицы McKinsey/GE, Shell/DPM, «пять сил» М. Портера.

Для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы,

необходимые для ее реализации.

Все факторы разбиваются на четыре группы:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, фирма управляет собственным ассортиментом продукции или товаров – это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию – это фактор внешней среды (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании

|                                                |                                             |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Внутренние сильные стороны (S):<br>– факторы   | Внутренние слабые стороны (W):<br>– факторы |
| Внешние возможности компании (O):<br>– факторы | Внешние угрозы компании (T):<br>– факторы   |

SWOT-анализ помогает составить структурированное описание конкретной ситуации, на основании этого описания можно сделать выводы. Это позволяет принимать правильные и взвешенные решения. В бизнесе *сильные стороны* оцениваются, прежде всего, по следующим параметрам:

- уникальность вашего предложения;
- менеджмент и человеческие ресурсы в целом (компетентность и опыт персонала);
- наличие чёткой системы. Отлаженные бизнес процессы и понимание сотрудников, что делать;
- финансы и доступность к дополнительным источникам финансирования;
- чётко выстроенная система каналов сбыта и распределения продукции, методов продаж товаров. Это очень важный фактор успеха.
- продуманность маркетинговой политики;
- структура и динамика затрат на производство и расходов на реализацию товаров.

*Возможности и угрозы* в бизнесе оцениваются по следующим параметрам:

1. Тенденции рынка: увеличение или снижение спроса.
2. Экономическое положение в стране: в годы роста экономики бизнес имеет лучшие предпосылки к росту и наоборот.
3. Конкуренция: не только текущая, но и перспективы ее изменения. Приход на рынок крупного игрока, может существенно изменить расстановку сил и рыночную власть.

4. Изменения инфраструктуры: изменения в инфраструктуре могут привести к росту или сокращению собственных расходов на ведение бизнеса.

5. Законодательство и политические тенденции: их изменение ведет к росту или сокращению масштабов деятельности.

6. Технологические инновации: устаревание одних видов деятельности и появление других.

В любой сфере бизнеса есть свои эксперты и профессионалы, для составления качественной SWOT-матрицы можно обратиться к ним за советом и экспертным мнением. Классические факторы для оценки представлены в приложении Б.

**Матрица BCG.** Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. В основе матрицы лежит модель жизненного цикла товара/бизнеса, в соответствии с которой товар/бизнес в своем развитии проходит четыре стадии:

1) выход на рынок (товар – «вопросительный знак», «трудные дети», «дикие кошки», «тёмные лошади»). Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звёздами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звёзды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться;

2) рост (товар – «звезда»). Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звёзды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста;

3) зрелость (товар – «дойная корова», «денежные мешки», «сливки»). Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звёзд»;

4) спад (товар – «собака», «неудачники», «хромы утки», «мёртвый груз»). Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Построение матрицы (рис. 2.3):

– горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трёх

сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке: 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента;

– вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального (от 10 %) до минимального (менее 10 %). Минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

– по каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной оси и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объёмах продаж компании.

Все анализируемые элементы после проведенной работы по анализу попадают в один из четырех квадрантов:

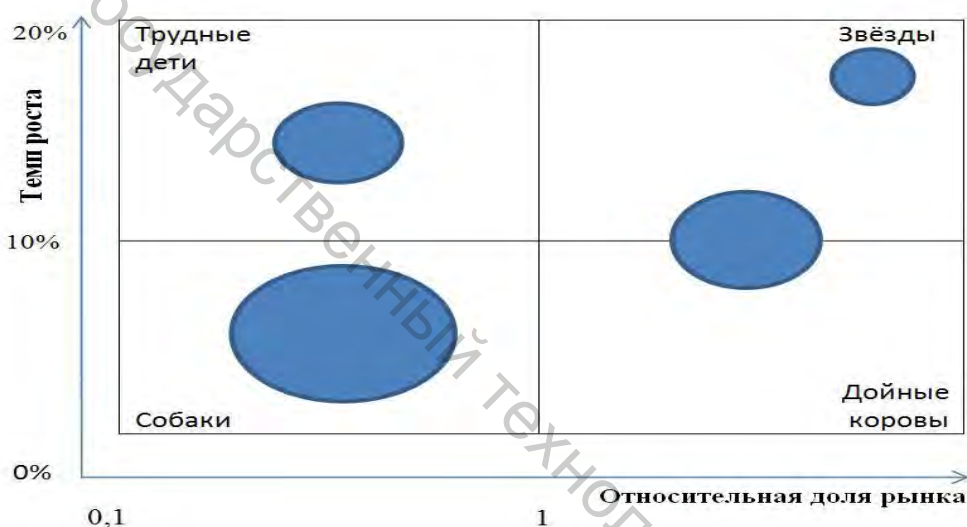


Рисунок 2.3 – Матрица BCG

Каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различающиеся ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга, или четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

В результате анализа с использованием матрицы БКГ возможны следующие стратегии:

- развитие товара – «вопросительного знака» до уровня «звезды»;
- осуществление инвестиций в рост «звезды»;
- поддержание прибыльности «дойных коров» и инвестиции в другие подразделения;
- ликвидация подразделения или «сбор урожая».

#### **Матрица МакКинси (McKinsey/GE)**

Эта матрица была разработана консультационной группой МакКинси совместно с корпорацией General Elektrik. Как и в матрице БКГ, каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентное положение предприятия.

Матрица McKinsey/GE разделена на 9 клеток. Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Организации, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других – проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке «вопросительный знак», который, как и в матрице БКГ, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «дойной коровой» в матрице БКГ.

|                           |         |                                    |                                                    |                                                    |
|---------------------------|---------|------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Привлекательность отрасли | Высокая | Победитель (инвестирование и рост) | Победитель (инвестирование и рост)                 | Вопросительный знак (избирательное финансирование) |
|                           | Средняя | Победитель (инвестирование и рост) | Среднее предприятие (избирательное финансирование) | Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)            |
|                           | Низкая  | Производитель прибыли              | Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)            | Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)            |
|                           |         | Сильная                            | Средняя                                            | Слабая                                             |
|                           |         | Конкурентная позиция               |                                                    |                                                    |

Рисунок 2.4 – Матрица МакКинси (McKinsey/GE)

### Матрица Shell/DPM

Эта матрица получила название Матрица направлений политики.

В отличие от других матриц, в этой

- меньше всего полагались на оценку достижений анализируемой организации в прошлом, и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

- в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

Это двухфакторная матрица, базирующаяся на множественных оценках качественных и количественных параметров стратегических единиц бизнеса. Критерием стратегического выбора является поток денежной наличности (Cash Flow), но это показатель краткосрочной оценки. С другой стороны, матрица учитывает отдачу инвестиций. А это уже показатель долгосрочной перспективы. Принимаемые на основе матрицы Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера – жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности организации. Оси матрицы характеризуют конкурентную позицию бизнеса и отраслевую привлекательность (рис. 2.5).

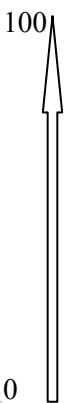
|                             |                                                                                   |                                                                                    |                                             |                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| Перспективы отрасли бизнеса |  | Удвоить объем производства или свернуть бизнес                                     | Стратегия усиления конкурентных преимуществ | Лидер данного бизнеса                    |
|                             |                                                                                   | Продолжать бизнес с осторожностью или свертывать производство                      | Продолжать бизнес с осторожностью           | Стратегия риска                          |
|                             |                                                                                   | Стратегия свертывания бизнеса                                                      | Стратегия частичного свертывания            | Стратегия генератора денежной наличности |
|                             |                                                                                   |  |                                             |                                          |

Рисунок 2.5 – Матрица Shell/DPM

### Матрица Ансоффа

Основная идея матрицы Игоря Ансоффа (рис. 2.6) состоит в предположении, что между производимыми товарами и рынками существует взаимосвязь.

| Рынок \ Товар | Старый товар                     | Новый товар                 |
|---------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Старый рынок  | Стратегия проникновения на рынок | Стратегия развития продукта |
| Новый рынок   | Стратегия развития рынка         | Стратегия диверсификации    |

Рисунок 2.6 – Матрица Ансоффа

Для оптимального выбора стратегии рассматриваются возможные комбинации существующих и будущих товаров на старых и новых рынках. Такая комбинация сформулирована в виде четырех стратегий бизнеса:

- *стратегия проникновения на рынок* (market penetration strategy) предполагает быстрое расширение присутствия существующих товаров (увеличение доли) на освоенном рынке. Стратегия относится к высоко затратным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен).

- *стратегия развития рынка* (market development strategy) является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом. Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей.

- *стратегия развития товара* (product development strategy) предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках,

существующим потребителям. При такой стратегии интенсивного роста потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

– *стратегия диверсификации* (diversification strategy) предполагает разработку новых товаров для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из стратегий. Причины выбора стратегии диверсификации – распределить риски компании между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост) или уйти с существующих рынков, которые имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли. Компания при выборе стратегии диверсификации должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса.

### PEST (STEP)-анализ

Это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов *внешней* среды, которые влияют на бизнес компании. Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень (для каждой группы) внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

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

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5 балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

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

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы изменения внешней среды (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – PEST (STEP)-анализ

| Аспекты внешней среды             | Вероятность осуществления | Оценка степени влияния |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------------|
| 1 Политические (Political)        | В долях единицы           | От 1 до 5              |
| 2 Экономические (Political)       | В долях единицы           | От 1 до 5              |
| 3 Социальные (Social)             | В долях единицы           | От 1 до 5              |
| 4 Технологические (Technological) | В долях единицы           | От 1 до 5              |

В условиях активного внимания к охране окружающей среды к четырем выше указанным аспектам добавляют экологическую составляющую (PEEST или PESET-анализ).

**Анализ пяти сил Портера** (англ. *Porter five forces analysis*) методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

В соответствии с моделью Портера стратегия бизнеса должна основываться на структуре рынка и зависеть от состояния конкуренции в отрасли. Согласно данной модели, уровень отраслевой конкуренции зависит от воздействия пяти конкурентных сил на деятельность организации:

- попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров заменителей;
- конкуренция между фирмами в отрасли;
- угроза появления новых конкурентов;
- рыночная власть поставщиков сырья и используемые ими средства воздействия;
- рыночная власть потребителей продукции и используемые ими средства воздействия.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру, необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях;
- обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

Модель Портера графически выглядит следующим образом (рис. 2.7):



Рисунок 2.7 – Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Все модели и методы имеют свои достоинства и недостатки, поэтому выбор определяется целями анализа.

Вопросы для самопроверки

1. Определите сущность и содержание понятия «стратегия».
2. Какова сущность стратегического подхода к управлению организацией?
3. Суть стратегии в соответствии с концепцией Г. Минцберга?
4. Что понимается под стратегией?
5. Перечислите и охарактеризуйте объекты стратегического управления.
6. Перечислите и охарактеризуйте субъекты стратегического управления.
7. Охарактеризуйте альтернативные подходы к разработке стратегии.
8. Охарактеризуйте факторы, влияющие на использование ресурсов бизнеса.
9. Дайте определение конкурентных преимуществ и перечислите возможности для их создания и поддержания.
10. Назовите основные направления стратегического анализа внешней среды организации.
11. Охарактеризуйте элементы внешней среды организации.

12. Перечислите наиболее распространенные методы стратегического анализа макросреды.

13. Какие из методов стратегического анализа могут использоваться для изучения микросреды организации?

14. Назовите основные силы в пятифакторной модели М. Портера, которые формируют конкурентную среду.

15. Сущность и назначение PEST-анализа.

16. Какие из методов стратегического анализа могут использоваться для изучения внутренней среды организации?

17. Назовите примеры сильных и слабых сторон организации.

18. Для каких целей применяются матричные методы стратегического анализа?

19. В чем сущность матрицы Ансоффа?

20. Охарактеризуйте суть матрицы BCG? На какие вопросы бизнеса она позволяет получить ответ?

21. Охарактеризуйте матрицу McKinsey/GE и методику проведения анализа.

22. В чем сущность и отличительные особенности SWOT-анализа?

## **3 ВИДЫ СТРАТЕГИЙ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ**

### **3.1 Классификация экономических стратегий**

При разработке стратегии важно не только учитывать указанные выше условия и критерии (с точки зрения эффективности стратегии), но и знать общие классификационные рамки, в которые вписываются стратегии. Из разных вариантов определения стратегии ранее уже сделан вывод, что любая стратегия должна содержать приоритеты распределения ресурсов при изменении продуктов, рынка, отраслевой конкуренции, технологий и т. п. Фактически классификация стратегий затруднена в связи с их разнообразием, наличием множества авторских подходов к типизации стратегий. Наиболее распространены классификации стратегий в отношении самой организации и ее обособленных бизнес структур по следующим признакам:

#### **1. Из оценки перспектив деятельности: роста, развития, выживания.**

Стратегии роста – стратегии, предполагающие увеличение масштабов деятельности на основе большего количества подразделений, аналогичных ранее действующим, и требующие достаточных ресурсов.

Стратегии развития – увеличение масштабов деятельности и эффективности организации на основе нововведений (инноваций). Требуют больших ресурсов.

Стратегии выживания – попытка приспособления к существующим рыночным условиям, отказ от прежних методов хозяйствования с целью выиграть время и, если удастся, заработать или сохранить имидж и предприятие.

**2. По характеру воздействия (степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе):** наступательные и оборонительные стратегии, отступления.

Стратегия наступления – это стратегия завоевания и расширения рыночной доли организации. Стратегия обороны – это стратегия удержания существующей рыночной доли. Стратегия отступления – это стратегия перераспределения усилий организации по видам деятельности или присутствию на целевых сегментах рынка.

**3. По уровню принятия решений (корпоративные, деловые, функциональные и операционные стратегии).** *Корпоративная стратегия* – это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности. *Бизнес-стратегия* или деловая – это разрабатываемый менеджментом план управления одним подразделением с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции для достижения его оптимальной производительности. *Функциональная стратегия* – план деятельности функциональных единиц (инновации, производство, маркетинг, обслуживание покупателей, сбыт, финансы, кадры и пр.) в рамках подразделений. *Операционная стратегия* – определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама) (приложение В).

**4. По способам развития конкурентных преимуществ фирмы** – М. Портером предложено выделять эталонные стратегии:

1. Стратегия лидерства по снижению издержек. Применяется с наибольшим эффектом при реализации товара, пользующегося массовым спросом, и ориентирует предприятие на производство большого количества товаров и обширный рынок. Именно минимизация издержек дает возможность предприятию реализовывать товар по низким ценам. В результате роста объемов продаж повышаются рентабельность и прибыль предприятия.

2. Стратегия широкой дифференциации. Используется в том случае, когда предприятие выходит на ёмкий рынок с уникальным товаром (свойства товара чаще всего закреплены торговой маркой). Данная стратегия может быть приемлема на стадии выпуска на рынок новых товаров или товаров, произведенных по индивидуальным заказам.

3. Стратегия фокусирования. Предполагает сосредоточение на одном из сегментов рынка (на определенной группе покупателей или товаров) или на ограниченном географическом секторе рынка. Фокусирование может

проявляться в разных аспектах. М. Портер выделил два варианта стратегии фокусирования:

- фокусированная стратегия на базе низких издержек;
- фокусированная стратегия на базе дифференциации продукции.

Российским экономистом А. Ю. Юдановым был предложен метод сравнительных преимуществ. Он поделил конкурентные стратегии фирм, действующих на одном рынке, на 4 типа: коммутанты, пациенты, виоленты, эксплеренты. Каждый тип им сравнивается с определенным биологическим поведением.

Коммутанты (серые мыши) – это маленькие фирмы, которые с легкостью подстраиваются к изменению рыночного спроса. Производят товары-имитаторы, товары-подделки.

Пациенты (хитрые лисы) – это фирмы, узкоспециализированные и хорошо освоившие одну из ниш рынка.

Виоленты (слоны, львы) – это большие компании, которые осуществляют контроль над значительной долей рынка.

Эксплеренты (ласточки, мотыльки) – конкурентным преимуществом таких фирм являются инновации, новые технологии и товары.

## **3.2 Корпоративные стратегии**

### **3.2.1 Содержание и критерии принятия решений о диверсификации организации**

Корпоративная стратегия разрабатывается для диверсифицированных компаний. Диверсификация используется для того, чтобы фирма не стала чрезмерно зависимой от одного вида деятельности, одной ассортиментной группы товара, одного рынка. Разработка стратегий развития через диверсификацию оправдана в том случае, если:

- существующий вид деятельности фирмы представляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности;
- позиции конкурентов очень сильны или базовый рынок находится на стадии спада;
- новый бизнес может обеспечить достижение синергетического эффекта;
- фирма обладает достаточными финансовыми ресурсами для инвестирования в различные сферы бизнеса.

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия (приложение Г).

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

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

В общем, корпоративная стратегия способствует пониманию стратегии бизнеса, так же как последняя, в свою очередь, дает информацию для анализа. Он сфокусирован на отношениях между фирмой в целом и ее частями, прежде всего на том, улучшается или ухудшается работа ее бизнес – подразделений за счет того, что они входят в корпорацию.

В целом корпоративная стратегия дает ответ на два ключевых вопроса любой диверсифицированной компании:

1. Какие бизнес-направления будет включать портфель компании, то есть куда она будет направлять свои ресурсы (инвестиции, время, люди);
2. Какую роль будет играть корпоративный центр в управлении бизнесами, и какую степень самостоятельности будет иметь каждый из этих бизнесов в отдельности?

Решение по диверсификации оценивается по следующим критериям:

1) критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли на вложенные средства. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для достижения оптимального уровня конкуренции и развития рыночной среды, которые бы способствовали обеспечению долгосрочной рентабельности;

2) критерий «издержек входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Покупка компании, уже работающей в данной сфере, является достаточно дорогостоящей операцией. Большой размер платы за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций;

3) критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущей деятельности компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий.

1. Действия по достижению диверсификации. Основная проблема – определение сферы деятельности, в частности – в каких отраслях будет действовать компания и каким образом: путем создания новой компании или приобретения существующей (устойчивого лидера, вновь образованной компании, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями). Это необходимо для того, чтобы понять, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие.

2. Действия по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма. Стратегия концентрируется на способах улучшения работы во всех сферах деятельности компании. Материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными путем финансирования создания дополнительных мощностей и мероприятий по повышению эффективности производства, предоставления недостающих управленческих технологий и «ноу-хау», приобретения другой компании, действующей в той же отрасли или имеющей сильные позиции на рынке, или объединения двух направлений в одно более эффективное.

3. Нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. При родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков, опыта работы с акциями, тем самым снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Чем теснее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше перспектив для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ.

4. Установление инвестиционных приоритетов и перевод ресурсов корпорации в наиболее перспективные отрасли. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления.

В зависимости от того, как оцениваются перспективы организации, могут обосновываться разные стратегии.

### 3.2.2 Классификация корпоративных стратегий

Наиболее обширную классификацию корпоративных стратегий предлагает М. Портер (приложение Д):

– **стратегии концентрированного роста (развития)** – стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка;

– **стратегии интегрированного роста (развития)** – стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Компания может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри: в обоих случаях происходит изменение положения фирмы в отрасли;

– **стратегии диверсифицированного роста** – реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данного бизнеса;

– **стратегии целенаправленного сокращения** – в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады или кардинальные изменения в экономике.

**1. Стратегии концентрированного роста (развития)** – «усиление позиций на рынке», «развития рынка», «развития продукта».

Стратегия **усиления позиций на рынке** предполагает систему мер, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

Стратегия **развития рынка**, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Стратегия **развития продукта** предполагает обеспечение роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

**2. Стратегии интегрированного роста (развития)** – «обратной вертикальной интеграции», «вперед идущей вертикальной интеграции», «горизонтальной интеграции».

Стратегия **обратной вертикальной интеграции** осуществляется в направлении контроля над поставками сырья и нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов.

*Обратная интеграция производится в случаях, если:*

- имеющиеся поставщики дороги и ненадежны;
- организация конкурирует в отрасли, которая быстро растет;
- организация имеет необходимые ресурсы;
- особенно важны преимущества стабильных цен.

Стратегия **вперед идущей (прямой, передней) вертикальной интеграции** выражается в росте компании за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между компанией и конечным потребителем.

*Прямая интеграция осуществляется, когда:*

- существующая сеть распределения дорога и ненадежна;
- сеть распределения ограничена;
- компания обладает необходимым объемом ресурсов;
- преимущества стабильного производства особенно велики;
- имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании.

**Стратегия горизонтальной интеграции** предполагает рост компании за счет присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними. Стратегия реализуется путем приобретения или слияния с другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности. При этом компании могут работать на различных рыночных сегментах. В этом случае объединение сегментов рынка формирует новые конкурентные преимущества.

Существует ряд характерных причин, которые способствуют выбору стратегии горизонтальной интеграции:

- горизонтальная интеграция связана с ростом в отрасли;
- эффект масштаба после объединения усиливает преимущества;
- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
- объединение является средством устранения товара-заменителя.

Если интеграция не приводит к значительному снижению издержек или получению дополнительного преимущества, то она не оправдана стратегически и финансово.

**3. Стратегии диверсифицированного роста:** концентрическая, горизонтальная, конгломератная.

Стратегия **концентрической диверсификации** базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции, которая соответствует имеющимся возможностям фирмы, даже если она ориентирована на другие группы потребителей. В этом случае существующее производство остается основным направлением деятельности компании, а новое возникает на базе ее дополнительных возможностей (технологических, маркетинговых и т. д.). Цель в данном случае состоит в том, чтобы добиться *эффекта синергии* и расширить потенциальный рынок фирмы.

Стратегия **горизонтальной диверсификации** предполагает поиск перспектив роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, предназначенной для потребителей компании, даже если эта продукция технологически не связана с имеющимися в распоряжении фирмы производственными мощностями, но позволяет использовать уже имеющиеся возможности фирмы. Например, в области продвижения товара на рынок. Важным условием реализации данной стратегии является оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Стратегия **конгломератной диверсификации** направлена на освоение видов деятельности, не связанных с традиционным профилем компании ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Это одна из самых сложных в плане реализации стратегий, так как с ее помощью фирма получает возможность выхода в новые для нее области деятельности. При реализации стратегии конгломератной диверсификации цель фирмы состоит в обновлении бизнеса.

**4. Стратегии целенаправленного сокращения:** «ликвидации», «сбора урожая», «сокращения», «сокращения расходов».

Стратегия **ликвидации** представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия **«сбора урожая»** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

Стратегия **сокращения** заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Реализуется данная стратегия, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения.

Стратегия **сокращения расходов** достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные средства.

Стратегии **концентрированного роста (развития)** и стратегии **целенаправленного сокращения** могут обосновываться не только для диверсифицированных фирм, но и для специализированных предприятий или для отдельных бизнес-структур, входящих в корпорацию.

Многие источники информации в качестве корпоративной рассматривают стратегию **синергизма**. Синергизм – стратегическое преимущество, возникающее при сосредоточении двух или более видов деятельности в рамках одной организации. **Стратегия синергизма** – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух и более бизнес-единиц в одних руках. Предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек,

совместный сбыт, синергия планирования и управления). Рыночными условиями использования данной стратегии являются совместное владение ресурсами и сферами деятельности, либо добровольное объединение усилий (этим обосновывается необходимость приобретения или слияния предприятий). Данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп, как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатами такой стратегии являются маркетинговые сети различного вида, которые позволяют использовать синергетический эффект взаимодействия производства и сбыта.

### 3.2.3 Обоснование стратегических зон хозяйствования

Единицей стратегического анализа в корпоративных стратегиях является **стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** отдельного сегмента окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. СЗХ – это не отдельный вид бизнеса, в котором работает организация, а совокупность тех многочисленных видов деятельности, которыми она занимается. Для диверсифицированной компании вопрос о сфере деятельности включает в себя два уровня: ориентация на потребителя СЗХ и ориентация на портфель СЗХ.

Ориентация на потребителя заключается в выявлении их потребности (потребность в пище может быть удовлетворена использованием технологий агропромышленной и перерабатывающей промышленности, а также вспомогательных технологий по производству бумажной, стеклянной и пластмассовой тары), способов и технологий ее удовлетворения. Искусство определения набора технологий при выделении СЗХ заключается в том, чтобы обеспечить организации достижение синергического эффекта от их взаимодействия.

СЗХ следует описывать, пользуясь следующим параметрами:

- перспективы роста, которые выражены темпами роста и характеристикой жизненного цикла спроса;
- перспективы рентабельности;
- уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

*Портфель СЗХ* – это совокупность самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному владельцу. Выбор наилучшего портфеля основан на анализе таких характеристик, как состав портфеля, определяющие СЗХ, вектор роста и развития, конкурентное преимущество, синергизм, гибкость (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Семь детерминант выбора портфельной стратегии

Ниже приведен алгоритм формирования портфеля СЗХ:

- 1) прогнозирование перспективных параметров шести из семи детерминант (всех, кроме конкурентного потенциала, оцениваемого на момент проведения анализа);
- 2) формирование нескольких портфелей стратегий с учетом миссии, целей, конкурентного потенциала компании.
- 3) анализ эффективности вероятных портфелей и выбор варианта, наиболее близкого к оптимальному.

Ориентация на портфель СЗХ предполагает сравнительный анализ, который может проводиться с помощью **матрицы Мак-Кинси** (сбалансированный портфель СЗХ должен содержать в основном «победителей» и развивающихся «победителей», небольшое количество «производителей прибыли» и немного «знаков вопроса», потенциально способных перерасти в «победителей»); **матрицы BCG**.

Основные рекомендации по матрице BCG:

1. Избыток средств от «дойных коров» должен использоваться для развития «трудных детей» и укрепления позиций «звезд».
2. «Трудных детей» с неясными перспективами следует выводить из портфеля для уменьшения спроса на финансовые ресурсы.
3. Компания должна выходить из отраслей СЗХ-«собак».
4. Если компания испытывает недостаток в «дойных коровах», «звездах» или «трудных детях», то должны быть предприняты меры для балансировки портфеля. Оптимальный портфель должен содержать бизнесы «звезды» и «трудных детей» в количествах, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и «дойных коров» — для обеспечения инвестициями «звезд» и «трудных детей».

Сутью корпоративной стратегии и результатом ее реализации может стать переход организации из одной зоны хозяйствования в другую.

### 3.3 Бизнес-стратегии

После разработки корпоративной стратегии и обоснования портфеля видов экономической деятельности или стратегических зон хозяйствования, разрабатываются стратегии следующего уровня для каждой бизнес-структуры (приложение Г). Для однопрофильной организации – бизнес-стратегия (деловая) является определяющей, под которой подразумевается стратегия, построенная на конкурентных преимуществах предприятия на длительное время.

Для одиночного (в однопрофильном) и каждого (в диверсифицированном) бизнеса определение сферы деятельности предполагает ответы на частные вопросы, связанные с группой потребителей, потребностью клиентов, выявлением конкурентных преимуществ компании.

Внешняя среда – это не только поставщики ресурсов для организации, но и совокупность хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других факторов, влияющих на различные сферы жизнедеятельности предприятия.

Внешнюю среду обычно подразделяют на составляющие:

- микросреда – создается поставщиками материально-технических ресурсов, потребителями продукции (услуг), торговыми посредниками, конкурентами, финансово-кредитными учреждениями, конкурентами, страховыми компаниями и другими элементами инфраструктуры, которые оказывают прямое влияние.

- макросреда – определяется природными, экологическими, социокультурными, технологическими, экономическими, политическими и международными факторами, которые влияют на микросреду и само предприятие.

Инструментом стратегического анализа макросреды предприятия является PEST-анализ.

*Политические* факторы характеризуют ситуацию и приоритеты властных структур в стране, определяющие условия получения предприятием доступа к основным ресурсам и рынкам и организацию бизнеса в целом. *Экономические* факторы характеризуют уровень инфляции, систему налогообложения, стоимость финансовых ресурсов и т. п. *Социальная* компонента анализа позволяет оценить влияние демографических характеристик населения, их приоритеты выбора и т. п. возможности и угрозы в технологическом развитии отражает *технологическая* компонента (приложение Е). Алгоритм анализа раскрыт в параграфе 2.5.

Микросреда исследуется методами отраслевого и конкурентного анализа.

### 3.3.1 Отраслевой анализ

В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа:

- 1) определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- 2) определение движущих сил в отрасли.

**1. Доминирующие экономические характеристики отрасли определяются** путем анализа ряда параметров, которые зависят от стадии жизненного цикла отрасли, и, в конечном счете, сводятся к выявлению степени конкуренции в отрасли:

*1. Темпы роста отрасли.* Конкурентное поведение будет менее агрессивным при относительно высоких темпах роста отрасли, так как в этом случае каждая компания может увеличивать объемы продаж, без увеличения своей доли рынка.

*2. Уровень прибыльности.* Недостаток прибыли во всей отрасли или среди главных игроков рынка имеет тенденцию делать конкурентное поведение менее предсказуемым.

*3. Уровень постоянных издержек.* Инвестиции приводят к повышению доли постоянных издержек, что при обострении конкуренции по цене может привести к снижению прибыли.

*4. Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании.* Поведение конкурентов будет более агрессивным, если есть очевидные преимущества от большого масштаба фирмы.

*5. Уровень дифференциации.* Несовершенство рынков создает определенный уровень защиты для отдельных фирм: конкуренция обостряется, когда компании предлагают стандартизированный продукт, и более лояльное поведение конкурентов, когда продукт высоко дифференцирован.

*6. Количество фирм и рыночных ниш.* Разделенная на ниши отрасль, в которой ни одна из фирм не занимает значительной доли рынка, склонна к более жестокой конкуренции, чем отрасль с рыночным лидером. Отрасли условно делят на два типа:

– консолидированные отрасли – присутствуют несколько крупных игроков, при этом изменение стратегии или уход с рынка одного из игроков меняет ситуацию и перераспределяет силы в отрасли.

– фрагментарные отрасли – характерно отсутствие лидера, на рынке функционирует большое количество относительно мелких компаний. Отрасль характеризуется низкими барьерами входа, отсутствием эффекта масштаба, высокой степенью дифференциации.

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

*7. Появление новичка в отрасли.* Может привести к обострению конкуренции, так как меняет расстановку сил на рынке.

8. *Природа самого продукта.* Продукты, требующие немедленного употребления более восприимчивы к снижению цены, чем те, которые могут долго и дешево храниться.

9. *Входные барьеры* – это факторы, препятствующие входу компании в отрасль, например: высокие капиталовложения, высокая степень дифференциации продукта, объемы и уровень производства и реализации, лояльность потребителей к существующим брендам, зрелость отрасли, жесткая конкуренция внутри отрасли, патенты, договора с поставщиками, интеграция и др.

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

**Движущие силы** представлены рядом факторов, изменения которых приводят к значительным изменениям самой отрасли. Наиболее значимые из них:

1. *Изменение в долговременной скорости роста.* Это влияет на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый рост спроса привлекает новые компании и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке усиливается конкурентное давление, ужесточается борьба за долю рынка, что вызывает приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении участников.

2. *Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров.* Выделенные силы меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта; возникают новые методы продвижения.

3. *Инновации в продуктах.* Внедрение новых товаров расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к дифференциации товаров конкурирующих компаний.

4. *Технологические изменения.* Технологические новинки коренным образом изменяют ситуацию в отрасли, создавая возможности для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывая новые перспективы для отрасли в целом.

5. *Маркетинговые инновации.* Приемы маркетинга повышают интерес к товарам, увеличивают спрос в масштабах отрасли, усиливают дифференциацию компаний и снижают себестоимость продукции.

6. *Вход или выход на рынок крупных компаний.* Появление на рынке нового мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции: меняется не только расстановка сил среди игроков, но и характер конкуренции. То же самое происходит и при выходе из отрасли крупной компании: меняется структура конкуренции в отрасли, сокращается число лидеров (при улучшении позиций остающихся игроков), обостряется конкурентная борьба оставшихся компаний.

7. *Глобализация в отрасли* становится движущей силой в тех отраслях, где:

- для достижения экономии на масштабе компаниям необходимо расширять рынок своей продукции за пределы страны;
- низкая цена является ведущим фактором захвата рынка;
- крупные компании в поисках новых рынков стараются закрепиться в как можно большем количестве стран;
- основные природные ресурсы или материалы поставляются из разных стран.

8. *Изменение в издержках и прибыли.* Увеличение либо сокращение разрыва между издержками и прибылью у основных конкурентов может радикально изменить характер конкурентной борьбы в отрасли.

9. *Переход потребителей от стандартизированных товаров к дифференцированным.* Развитие отрасли во многом определяется повышением либо снижением интереса потребителей к персонализированным товарам. Заметив смещение покупательских предпочтений в сторону персонализированной продукции, поставщики могут расширить клиентскую базу за счет изготовления товаров на заказ, новых моделей, оригинального дизайна, дополнительных функций. С другой стороны, потребители иногда считают, что стандартный товар по более низкой цене удовлетворяет их потребности ничуть не хуже, чем дорогостоящие товары с большим набором дополнительных свойств и индивидуальным обслуживанием. Сдвиг потребительских предпочтений в сторону стандартных товаров обостряет ценовую конкуренцию.

10. *Влияние законодательных изменений.*

11. *Изменение общественных ценностей и образа жизни.* Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни – мощный источник перемен в отрасли.

12. *Снижение неопределенности и риска в бизнесе.* Растущая отрасль обычно характеризуется отсутствием подробной информации о параметрах рынка, поэтому привлекает склонных к риску игроков. Если компаниям-пионерам сопутствует успех, в отрасль устремляются и более осторожные игроки (поздние последователи), обычно из числа крупных, финансово устойчивых компаний, ищущих выгодные возможности для инвестирования в растущие отрасли.

Таким образом, на отрасль оказывают влияние многие факторы, но лишь некоторые из них можно квалифицировать как *движущие силы* в том смысле, что именно они определяют особенности развития отрасли.

Отраслевой и конкурентный анализ позволяет оценить перспективность ведения бизнеса в определенном виде экономической деятельности. Наиболее распространенные модели и методы анализа: «модель пяти конкурентных сил Портера», матрица Ансоффа.

### 3.3.2 Внутрифирменный стратегический анализ

Исследование рыночного положения и стратегических намерений конкурентов позволяет выделить ключевые факторы успеха для организации. Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех субъектов данного вида бизнеса характеристики, реализация которых ведет к улучшению конкурентных позиций организации. В каждом виде экономической деятельности свои специфические КФУ, они определяются факторами внутренней среды (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Перечень ключевых факторов успеха

| КФУ                                 | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Технологические факторы             | <ul style="list-style-type: none"><li>– качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях);</li><li>– возможность инноваций в производственном процессе;</li><li>– возможность разработки новых товаров;</li><li>– степень овладения существующими технологиями</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Маркетинговые факторы               | <ul style="list-style-type: none"><li>– высокая квалификация сотрудников отдела реализации;</li><li>– доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;</li><li>– аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов);</li><li>– разнообразие моделей/видов продукции;</li><li>– искусство продаж;</li><li>– привлекательный дизайн/упаковка;</li><li>– гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и т. д.)</li></ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Производственные факторы            | <ul style="list-style-type: none"><li>– низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т. д.);</li><li>– качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);</li><li>– высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);</li><li>– выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;</li><li>– доступ к квалифицированной рабочей силе;</li><li>– высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);</li><li>– возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;</li><li>– возможность выполнения заказов потребителей</li></ul> |
| Факторы, связанные с распределением | <ul style="list-style-type: none"><li>– широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;</li><li>– широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;</li><li>– наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;</li><li>– низкие расходы по реализации;</li><li>– скорая доставка</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Окончание таблицы 3.1

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Факторы, связанные с квалификацией персонала организации: | <ul style="list-style-type: none"> <li>– особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг);</li> <li>– ноу-хау в области контроля за качеством;</li> <li>– компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности);</li> <li>– степень овладения (знание) определенной технологией;</li> <li>– способность (умение) создавать эффективную рекламу;</li> <li>– способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство</li> </ul> |
| Факторы, связанные с организационным и возможностями      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т. д.);</li> <li>– способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуаций (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок);</li> <li>– большой опыт и ноу-хау в области менеджмента</li> </ul>                                                |
| Прочие факторы                                            | Прочие КФУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>– благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей;</li> <li>– общие низкие затраты (не только производственные);</li> <li>– выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли);</li> <li>– приятные в общении, доброжелательные служащие;</li> <li>– доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях);</li> <li>– наличие патентов</li> </ul>                            |

Распространенным и традиционным методом внутрифирменного стратегического анализа является **SNV-анализ**. Объектом анализа могут быть как отдельная стратегическая бизнес-единица, так и организация в целом. В первом случае – для обоснования деловой (бизнес-стратегии), во втором – для корпоративной стратегии (приложение Ж).

При обобщении результатов SNV-анализа руководствуются следующими рекомендациями:

- сильная оценка ориентирует комплекс разрабатываемых мероприятий на максимальное развитие соответствующей стратегической единицы бизнеса с целью получения максимальной отдачи от работы с ней (максимальные цены, расширение рыночной доли);

- нейтральная (среднерыночная) оценка предполагает удержание создавшейся рыночной позиции, контролировать изменения ситуации, своевременно нейтрализовывать негативные тенденции и использовать возможности для усиления позиции;

- слабая оценка требует разработки стратегических мер для изменения позиции или принимается решение об отказе от данной стратегической единицы и изъятию капитала.

Модель **McKinsey 7S** – обеспечивает целостный взгляд на предприятие и его потенциал, подробный анализ проблем, связанных с функционированием предприятия, его развитием и реорганизацией (приложение И).

В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и

система ценностей. Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

**Стратегия** – должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

Под **структурой** в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Данный элемент модели является самым мобильным и легко поддается изменению.

**Система управления** описывает повседневные процедуры работы компании. Данный элемент модели отражает, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.

Под **навыками** в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент.

**Состав работников** – данный элемент модели отражает: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организована работа с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение.

**Стиль взаимоотношений внутри компании** – данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

**Система ценностей** – основной центральный элемент модели. Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия.

Модель Маккинси 7С (или в английском варианте Mckinsey 7S) представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

Модель McKinsey 7S может помочь в улучшении внутренних бизнес-процессов компании любого размера, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений организационной структуры, правильно объединить отделы и провести слияние компаний, определить лучший способ реализации стратегии развития компании.

Преимущество модели (по сравнению с другими моделями оценки микросреды компании) в том, что она делает акцент на важности человеческого фактора в развитии компании и рассматривает структуру предприятия не только со стороны имеющихся материальных ценностей.

### 3.3.3 Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации

Наиболее распространенным комплексным методом стратегического анализа является SWOT-анализ (приложение Б).

После изучения каждой группы факторов и проверки эффекта синергии от взаимных воздействий факторов (усиление или ослабление конечного результата) в клетки матрицы вписывается соответствующая стратегия предприятия.

Анализ клеток матрицы и комбинирование факторов позволяет сформулировать стратегии для предприятия (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Стратегические рекомендации при SWOT-анализе

| Внутренние факторы<br>Внешние факторы | Сильные стороны<br>▷<br>Слабые стороны | Слабые стороны<br>▷<br>Сильные стороны |
|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                                       | Возможности ▷ Угрозы                   | Угрозы ▷ Возможности                   |
| Возможности ▷ Угрозы                  | Стратегия «макси – макси»              | Стратегия «мини – макси»               |
| Угрозы ▷ Возможности                  | Стратегия «макси – мини»               | Стратегия «мини – мини»                |

**Стратегия «макси – макси».** Предприятие (бизнес) характеризуется преобладанием сильных сторон над слабыми, а внешняя среда отличается широким спектром новых возможностей при отсутствии угроз. Рекомендации: укрепление своей позиции на рынке, диверсификации продуктов и введение на рынок всевозможных новинок. Благоприятная финансовая ситуация позволяет вести НИОКР по развитию новых продуктов, а также приобретать менее рентабельные предприятия, действующие в том же секторе экономики.

**Стратегия «мини – макси».** Предприятие, несмотря на преобладание слабых сторон, действует в благоприятной внешней среде и должно стремиться к выборочному улучшению своей конкурентной позиции, а также к увеличению рыночной доли, а также направлять усилия на ликвидацию имеющихся слабых сторон посредством улучшения финансовой ситуации, уменьшения затрат и повышения конкурентоспособности своих изделий.

**Стратегия «макси – мини»** – неблагоприятная ситуация, при которой предприятие характеризуется преобладанием сильных сторон, но должно функционировать в нестабильной внешней среде. Рекомендации: используя имеющиеся сильные стороны преодолевать угрозы, исходящие из внешней среды; стремиться к выборочному увеличению рыночной доли, осуществлять поиск благоприятной ниши, проводить мероприятия по снижению затрат, модернизации продуктов и завоеванию новых рынков.

**Стратегия «мини – мини»** – наихудшая ситуация. Рекомендации: постепенное уменьшение активности и постепенный уход из данной сферы деятельности, чтобы избежать возможных убытков и потерь. Поскольку, будучи в трудной внутренней ситуации, оно не в состоянии возможным вариантом действий является принятие более рискованных решений, например, привлечение капитала посредством эмиссии, получение банковского кредита или объединение с предприятием, обладающим прочной позицией на рынке.

Вопросы для самопроверки

1. Приведите примеры классификации экономических стратегий бизнеса.
2. Как классифицируются стратегии уровню принятия решений?
3. Какие классификации конкурентных стратегий Вы знаете?
4. Для каких организаций разрабатывается корпоративная стратегия и в чем ее суть?
5. На основе каких критериев принимаются решения о диверсификации?
6. Охарактеризуйте основные виды конкурентных стратегий.
7. Что понимается под стратегической зоной хозяйствования?
8. В чем суть бизнес-стратегии и чем она отличается от корпоративной?
9. В чем суть отраслевого анализа?
10. Что понимается под ключевыми факторами успеха и как их можно охарактеризовать?
11. Как осуществляется выделение ключевых факторов успеха, их ранжирование?
12. Приведите примеры ключевых факторов успеха и раскройте их значение для предприятия.
13. Опишите сущность и методику проведения SNW-анализа.
14. Опишите сущность и методику проведения по модели McKinsey «7S».

## 4 КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

### 4.1 Конкурентные стратегии М. Портера, их характеристика и условия реализации

Базовые конкурентные стратегии выработаны мировой практикой как основа конкурентного поведения современной фирмы-товаропроизводителя на рынках. От правильного выбора одной из этих стратегий зависят все последующие усилия фирмы.

Существует большое разнообразие классификаций конкурентных стратегий для предпринимательских организаций. Наиболее распространенные предложены М. Портером и А. Ю. Юдановым.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые носят универсальный характер.

К таким универсальным стратегиям он отнес: *стратегию лидерства в снижении издержек; стратегию дифференциации; стратегию фокусирования (концентрации).*

При выборе *стратегии лидерства по издержкам* фирма пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром. Она ориентируется на широкий круг покупателей и производит товары в большом количестве. При этом фирма концентрирует внимание и усилия не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. Создание внутреннего конкурентного преимущества достигается более высокой производительностью, эффективной системой управления издержками, за счет ценового лидерства как основы увеличения доли рынка или получения дополнительной прибыли.

Привлекательность стратегии связана с возможностью превосходить конкурентов по ценам, рентабельности продаж, перспективами увеличения рыночной доли из-за большей величины спроса на сравнительно дешевые товары, малой вероятности вхождения в отрасль новых конкурентов с еще меньшими издержками (тем не менее такая вероятность повышается при появлении новых технологий).

Стратегия лидерства по издержкам предполагает:

1. Использование современного оборудования, чтобы достичь максимальной автоматизации процессов, и квалифицированного персонала, который будет выполнять свою работу и быстрее, и лучше.

2. Обслуживание достаточно разных сегментов рынка, чтобы достичь эффекта масштаба производства.

3. Искать новые возможности экономить, внедряя новую технику управления, самые последние технические разработки.

Стратегия минимизации издержек должна сочетаться с гибкостью и относительной дешевизной переналадок производства, при этом эффект

масштаба должен иметь место и при относительно небольших объемах выпуска.

В основе *стратегии дифференциации*: дифференциация продукта, персонала, сервиса или имиджа, то есть придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар как более качественный от предложений конкурентов; или предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующего продаваемым товарам; или наем и тренинг персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов; или создание более выгодного имиджа фирмы, рекламной марки продуктов, то есть бренда.

Дифференциация товара на рынке, означает способность предприятия обеспечить его уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Дифференциации можно добиться различными путями:

- 1) разработка таких характеристик товара, которые снижают совокупные затраты покупателя по эксплуатации продукции фирмы-производителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и т. п.);
- 2) создание особенностей товара, повышающих результативность его применения потребителем (дополнительные функции, сочетание с другим изделием, взаимозаменяемость и т. п.);
- 3) придание товару черт, повышающих степень удовлетворения покупателя (статус, имидж, стиль, образ жизни и т. п.).

По способу достижения дифференциации выделяют *инновационный и маркетинговый подходы*.

*Инновационный подход* основывается на реальной дифференциации, связанной с производством действительно различающихся товаров по разным технологиям. В этом случае приобретение конкурентных преимуществ достигается с помощью создания принципиально новых товаров, технологий или модернизацией и модификацией существующей продукции.

*Маркетинговый подход* предполагает достижение конкурентных преимуществ за счет отличительных свойств, связанных не с самим продуктом, а с его ценой, упаковкой, методами доведения до потребителя, размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием (гарантии, сервис и т. п.), торговой маркой, которая создает особенный имидж.

Стратегия дифференциации требует дополнительных инвестиций либо в НИОКР и производство, либо в маркетинг, то есть ценой дифференциации являются более высокие издержки. Соответственно, данная стратегия до определенной степени входит в противоречие со стратегией лидерства по издержкам.

Вместе с тем и в рамках стратегии дифференциации необходимо обеспечивать конкурентоспособность фирмы по издержкам. Это означает стремление к максимизации соотношения «качество/цена».

**Стратегия фокусирования**, или узкой специализации, предполагает выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.

Предпосылки применения этой стратегии перечислены ниже:

- относительно низкие ресурсы организации в сочетании с особой компетенцией, профессионализмом в удовлетворении специфических потребностей (последнее рассматривается как способ завоевания конкурентного преимущества);
- наличие достаточно большой группы потребителей или потребности в товаре с отличительными характеристиками;
- характер и масштабы деятельности не привлекают внимание крупных компаний ввиду высокой «хлопотности», сложности управления.

При фокусировании возможно как соревнование по издержкам, так и на основе уникальности качеств, дополнительной ценности товара внутри ниши.

Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных для участников ниши.

Причина выбора такой стратегии – отсутствие или недостаток ресурсов, усиление барьеров входа в области или на рынок. Поэтому стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям.

Стратегия фокусирования приобретает вид **сфокусированной стратегии низких издержек**, если требования покупателей сегмента в отношении цены товара отличны от требований остального рынка, или **сфокусированной стратегии дифференциации**, если целевой сегмент требует уникальных характеристик товара.

Все варианты стратегии фокусирования должны основываться на различиях между целевыми сегментами и остальными отраслевыми сегментами.

Именно эти различия, выражающиеся в специфических потребностях целевого сегмента, которые плохо обслуживаются конкурентами, осуществляющими крупномасштабную деятельность, являются основой для выбора данной стратегии. Здесь основная идея — сосредоточение сил на узком целевом сегменте и возможность приспособлять свой товар к нуждам потребителей.

Подобное направление развития фирмы и достижения конкурентного преимущества может быть связано с такими действиями, как концентрация на тех географических районах, где конкурент слабо представлен и у него малая доля рынка, обращение к тем сегментам, которыми конкурент пренебрегает или не способен добиться внутреннего или внешнего конкурентного преимущества.

Главная цель – опередить конкурентов и занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожна мала.

При выборе стратегии фокусирования следует учитывать риск, который определяется тем, что конкуренты могут найти способ проникновения в сегмент или выйти на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

Кроме этого, разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов может стать слишком большим, и с течением времени стираются различия в требованиях к специализированному и стандартному товару.

## **4.2 Конкурентные стратегии Юданова А. Ю., их характеристика и условия реализации**

Юдановым А. Ю. обоснованы четыре типа конкурентных стратегий: «виолент», «пациент», «коммутант» и «эксплерент».

### **4.2.1 Конкурентная стратегия типа «виолент»**

*Фирма-«виолент»* – это всегда крупная фирма. Для успеха на рынке такая компания должна, как правило, вложить инвестиции в три основных направления:

- 1) создание крупносерийного производства;
- 2) создание общенациональной (а затем и интернациональной) сбытовой и маркетинговой сетей;
- 3) формирование дееспособного менеджмента.

Стратегия этого типа всегда основана на больших объемах производства. Потребитель в силу многих причин (мода, реклама, платежеспособность и др.), как правило, ориентирован на примерно одинаковые, стандартные товары. Выпуск товаров крупными партиями экономически весьма выгоден. Во-первых, появление крупных предприятий приводит к резкому взлету производительности труда в отрасли за счет использования высокопроизводительного специализированного оборудования. Во-вторых, экономия на масштабах производства, когда с ростом его объемов средние издержки на единицу продукции падают (пока не будет преодолен оптимальный размер производства).

Спрос на стандартную продукцию и услуги (массовый спрос), которые производит «виолент», разнообразен и концентрируется вокруг среднего уровня качества (типичного на данный момент и для данной экономики), а также доступной цены. Для фирмы-производителя эта закономерность имеет важное практическое значение. Дорогие или, наоборот, очень дешевые товары и услуги компания-«виолент», как правило, не производит. Для реализации таких объемов продукции фирма создает свою собственную широкую сеть сбыта по всему миру, высокопрофессиональный менеджмент.

По мнению разработчика теории, в своем развитии компания-«виолент» очень часто проходит три стадии.

*Первая стадия* – так называемые «гордые львы». Фирма быстро растет за счет новизны стандартизированной продукции, ориентированной на среднестатистического потребителя, предлагаемой по доступным ценам и хорошего качества. Фирма-«виолент» хорошо организована, но как правило, слабо диверсифицирована, возглавляет в своей отрасли технический прогресс. Она первая захватывает рынок и способна долго его сохранять.

*Вторая стадия* – «могучие слоны». На этой стадии компания-«виолент» отличается особо крупными размерами, средним по темпам, но весьма устойчивым ростом, началом диверсификации производства и наличием зарубежных филиалов. Его экономическое положение стабильно, темпы роста очевидны.

*Третья стадия* – «неповоротливые бегемоты». Это завершающая стадия в развитии «виолента». Компания сохраняет большие размеры, но постепенно теряет темпы в развитии. На данной стадии производство слишком диверсифицировано, компания «распыляет» свои силы по разным направлениям и постепенно теряет лидерство на рынках. На этой стадии могут существенно увеличиваться затраты, связанные с обслуживанием производства и распределением продукции.

Такова общая закономерность, характерная для всех фирм, выпускающих однородную, стандартную продукцию

*Преимущества* компаний-«виолент» состоят в следующем:

- получение сверхприбыли за счет вытеснения на рынке своих конкурентов, у которых более высокая цена на аналогичную продукцию;
- локализация рынка за счет ценовой доступности своих товаров;
- ужесточение входного барьера по себестоимости для фирм, стремящихся в эту отрасль;
- наличие больших внутренних резервов при повышении рыночных цен на сырье, материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты;
- вытеснение товаров-субститутов за счет массовости и низких издержек своего производства;
- создание имиджа добросовестного и надежного партнера.

*Необходимые рыночные условия* для компании-«виолента»:

- спрос на выпускаемую продукцию должен быть эластичен по цене и достаточно однороден по структуре;
- конкуренция должна носить преимущественно ценовой характер;
- отсутствие на рынке условий для дифференциации стандартизированной продукции данной отрасли.

*Дестабилизирующие факторы* для фирмы-«виолента»:

- технологические нововведения;
- копирование или имитация конкурентами методов работы на рынке;
- изменение вкуса и выбора потребителя;
- появление новых, более совершенных товаров.

#### 4.2.2 Конкурентная стратегия типа «пациент»

*Компания-«пациент»* – это производство узкой специализации. Это стратегия товаропроизводителя, который добивается успеха в конкуренции хитростью, а не масштабами и силой, как «виолент». «Сегментируй рынок. Сужай свою производственную программу, добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке, будь крупной рыбой в мелком пруду!» – в таких словах известный американский экономист Р. Кан характеризует тактику фирмы-«пациента», или – как называют ее практики – «хитрой лисы».

В этой стратегии ставка делается на дифференциацию производимой продукции и необходимость сконцентрироваться на очень узком сегменте рынка («нишевая стратегия»). Потребительская ценность дифференцированного продукта, который превышает по своему качеству продукт стандартный, так высока, что покупатель готов переплатить производителю, окупив его дополнительные издержки, связанные с достижением высокого уровня качества и потребительской ценности. Как следствие, продукция «пациента», как правило, дорогостоящая, отличного качества, имеет великолепный дизайн, сервис, прекрасную рекламу, представлена на рынке монополистической конкуренции (мини-монополист).

Узкая специализированная ниша на рынке определяет для компании-«пациента» следующие преимущества:

- во-первых, положение мини-монополиста дает возможность товаропроизводителю диктовать цены и получать повышенную прибыль.
- во-вторых, в привлечении новых слоев потребителя за счет инноваций. Дифференцированный товар более точно («прицельно») удовлетворяет каждого индивида и, как правило, открывает производителю широкий доступ к состоятельным слоям общества, делая богатых людей своими постоянными клиентами;
- в-третьих, дифференциация продукта является одним из самых эффективных средств защиты от конкуренции, поскольку обеспечивает товару такое свойство, как уникальность, а чем уникальнее товар, тем сложнее конкурировать с ним. Узость сегмента «хитрой лисы» сразу снижает для посторонних желание проникать сюда, так как емкость рынка ограничена, но может привлечь внимание более крупной компании с целью поглощения.

*Преимущества* компании-«пациента» состоят в следующем:

- объем продаж и получение сверхприбыли происходят за счет специализации производства на конкретном сегменте рынка;
- дифференциация продукции предназначена для ограниченного круга потребителей;
- имидж компании формируется в результате заботы о потребностях конкретного покупателя.

*Необходимые рыночные условия для компании-«пациента»:*

- 1) наличие потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за качество;
- 2) наличие конкурентов, которые нацелены на обслуживание всех групп потребителей;
- 3) компания ориентируется на узкоспециализированный сегмент рынка.

*Дестабилизирующие факторы для фирмы-«пациента»:*

- 1) характеристики товаров для узкого сегмента и общего рынка становятся идентичными;
- 2) конкуренты концентрируют свою работу на рынке и постепенно вытесняют компанию-«пациента».

#### **4.2.3 Конкурентная стратегия типа «коммутант»**

*Компания-«коммутант»* – это малый бизнес. Его стратегия получила название «соединительной», а фирмы, применяющие ее, – «серые мыши». Малый бизнес часто не имеет современного оборудования, достаточных финансов, высоких технологий, научно-исследовательских разработок, высококлассных специалистов. Их удел – производство вполне традиционных товаров и услуг, востребованных местными жителями в данном регионе. Сила «серых мышей» в отличном знании местного спроса, которое помогает им выживать и добиваться успеха.

Малый бизнес создает в несколько раз больше новых рабочих мест, чем крупные корпорации, и благодаря этому играет весьма заметную роль в мировом экономическом сообществе в целом и в национальных экономиках стран в частности.

Функция малого бизнеса – соединять («коммутант» по латыни означает «соединитель») разные секторы экономики в единое целое, так как многие виды продукции и услуг, необходимые обществу, экономически невыгодно производить ни «виолентам», ни «пациентам».

Потребности местного населения всегда невелики по размеру, но разнородны по характеру, многочисленны по запросам, гибки, изменчивы в соответствии с меняющимися условиями (парикмахерская, химчистка, гостиница, магазин, дом быта и т. д.).

Таким образом, *первая особенность* компаний-«коммутантов» – их небольшой размер и ограниченный круг покупателей. *Вторая особенность* – многочисленность, так как возникают во всех отраслях экономики. *Третья особенность* – их разнородность (серийное производство невозможно). *Четвертая особенность* – изменчивость. Число покупателей у компании-«коммутанта» невелико, а изменение потребительского спроса, вкуса, приверженности происходит постоянно.

Центральный элемент стратегии типа «коммутант» – это гибкость. Нехватка финансов, высоких технологий и прочих факторов фирма-«коммутант» компенсирует предпринимательской хваткой.

Чаще всего фирма-«коммутант» имеет три варианта работы на рынках: а) работа в традиционных отраслях; б) выполнение функций субпоставщика; в) выпуск товаров и услуг, копирующих чужую продукцию. Исходя из этого, фирма-«коммутант» выбирает разные тактики поведения, а именно:

- она может повысить свою эффективность, снижая средние издержки на единицу продукции;
- выбрать какую-то специализацию;
- ничего не менять и быть со временем «съеденной» крупной компанией.

В целом же судьба фирмы-«коммутанта» очень непредсказуемая. По сути многие из них – это «бабочки-однодневки». Трудные времена для них губительны, у них нет «коронной» продукции, катастрофически мала выручка. А нехватка выручки, отсутствие оборотных средств – это уже отсутствие шансов на нормальную перспективу.

*Преимущества* компании-«коммутанта»:

- жесткий входной барьер в отрасль, где действует «коммутант» для всех других фирм, слабо ориентированных на местные условия;
- имидж добросовестного, надежного партнера, хорошо понимающего специфические запросы жителей данной местности.

*Необходимые рыночные условия* для компании-«коммутанта» :

- спрос на производимую продукцию разнообразен по структуре;
- конкуренция в неценовой области;
- продукция «коммутанта» занимает малую часть в бюджете покупателя.

*Дестабилизирующие факторы* для компании-«коммутанта»:

- неожиданные изменение конъюнктуры рынка;
- неблагоприятные внеэкономические факторы (жесткая политика государства по налогам, таможне, кредитам и т. д.).

#### **4.2.4 Конкурентная стратегия типа «эксплерент»**

*Компания-эксплерент* – это фирма, возникающая на основе научно-технических идей – инновационных. Мировая практика доказала, что новые отрасли и новые научно-технические направления развиваются не крупными корпорациями, занимающими сразу лидирующее положение на рынках, а небольшими, малоизвестными фирмами-новичками, так называемыми «первыми ласточками».

Фирмы-«эксплеренты» проходят в своем развитии несколько этапов.

*Этап дорыночный.* Поиск новых технических решений на основе которых специалисты, новаторы, ученые организуют компанию-«эксплерент».

*Этап финансирования.* Отсутствие собственного капитала приводит к необходимости искать венчурного спонсора. Это могут быть «венчурные» (рисковые) фонды, «венчурные фирмы», банки и т. д.

Риск венчурного спонсора снижает грамотная тактика финансирования. Венчурный капитал чаще всего делят на пять порций, которые через определенный срок последовательно выплачиваются фирме-«эксплеренту» в соответствии с принципом «каждое новое вложение только после успеха предыдущего»; а каждая новая порция капитала больше предыдущей и предоставляется на все более выгодных условиях».

В итоге «эксплерент» получает деньги, а венчурная фирма-донор – уверенность, что застрахована от сильного риска. На первом этапе вложения невелики и их потеря не опасна, а в случае успеха увеличивается уверенность в коммерческом результате и инвестиции возрастают.

*Этап коммерциализации.* Его развитие зависит от потребительской ценности продукции, которая будет произведена в результате внедрения новаторской идеи. Фирма-«эксплерент» тщательно планирует рост производительности труда, снижение себестоимости и т. д. – и получает в итоге возможность успешной ценовой конкуренции. В зависимости от степени признания инновационной продукции рынком фирма – «эксплерент» или самостоятельно увеличивает масштабы производства, или начинает сотрудничать с более крупными фирмами, используя их преимущества.

Совместная продукция становится конкурентоспособной и, как правило, выходит на рынки, а стратегия компании-«эксплерента» перерождается, так что последняя превращается либо в компанию-«виолент» (если продукция стала массовой), либо в компанию-«пациент» (если продукция узкоспециализированная).

*Преимущества компании-«эксплерента»:*

- возможность получения сверхприбыли за счет монополю высокой цены;
- блокирование входа в отрасль для конкурентов за счет авторских прав на применяемую инновацию;
- гарантированное получение монополю прибыли в течение действия патентных прав;
- отсутствие товаров-заменителей;
- имидж новатора, первопроходца.

*Необходимые рыночные условия для компании-«эксплерента» :*

- отсутствие аналогов на данную инновационную продукцию;
- наличие крупных корпораций или спонсоров, готовых поддержать инновации;

– наличие потенциального спроса на предлагаемое новшество.

*Дестабилизирующие факторы для компании-«эксплерента» :*

- высокие издержки на стартовых этапах;

- большие объемы финансирования;
- высокий риск банкротства в силу не востребоваемости данной инновации рынком.

Выбор конкурентной стратегии на мировых рынках зависит от определения рыночной ниши: в рамках стандартной продукции, специализированной продукции с разной емкостью сегмента или инновационной.

Четыре типа классических конкурентных стратегий ориентированы на разные условия экономической среды, разные ресурсы, разный тип экономического мышления. Мировая практика показала, что все четыре типа стратегий («виолент», «пациент», «коммутант», «эксплерент») удачно приспособлены к условиям рынка и нормально функционирующей экономики.

#### Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте преимущества и недостатки стратегии лидерства по издержкам.
2. Охарактеризуйте преимущества и недостатки стратегии дифференциации.
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки стратегии фокусирования.
4. Охарактеризуйте преимущества и недостатки стратегии виолента. С какими обстоятельствами внешней среды увеличиваются риски в ее осуществлении?
5. Охарактеризуйте преимущества и недостатки стратегии пациента. С какими обстоятельствами внешней среды увеличиваются риски в ее осуществлении?
6. Охарактеризуйте преимущества и недостатки стратегии коммутант. С какими обстоятельствами внешней среды увеличиваются риски в ее осуществлении?
7. Охарактеризуйте преимущества и недостатки стратегии эксплерент. С какими обстоятельствами внешней среды увеличиваются риски в ее осуществлении?

## 5 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

### 5.1 Товарная стратегия

Товарная стратегия – это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и ассортимента товара, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Товарная стратегия предполагает определенный курс действий товаропроизводителя на обеспечение преемственности решений и мер по *формированию ассортимента*, поддержанию *конкурентоспособности товаров*, нахождению оптимальных товарных ниш (сегментов). Кроме этого сюда входит разработка и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров.

Товарная стратегия является составной частью деловой (бизнес-стратегии) и маркетинговой политики предприятия. Создание для покупателей широких возможностей выбора закладывается непосредственно в производстве. Система конструирования, моделирования, дизайна, механизмы стимулирования и организации производства должны ориентироваться на конкретного потенциального покупателя.

Основные задачи разработки товарной стратегии: удовлетворение запросов; оптимизация финансовых ресурсов фирмы; завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существенных товаров и диверсификации сфер деятельности; оптимальное использование технологических знаний и опыта фирмы.

Даже однопрофильные компании или бизнес-структуры корпораций не ограничиваются одним видом товара. Это – всегда ассортимент, товарная группа и т. п. Следовательно, при разработке товарной стратегии решается проблема: конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «научеёмкими» и «обычными». Предлагаемые варианты классификации товарных стратегий: инновации, вариации, элиминации товара или услуги (приложение Л). Некоторые источники ограничиваются двумя видами стратегий: дифференциации и диверсификации. Диверсификация трактуется всеми одинаково: выпуск нового товара, не связанного с основным производством.

**Классификация новых товаров представлена следующими вариантами:**

1. Товар, не имеющий аналогов на рынке, являющийся оригинальным итогом принципиально новых открытий и изобретений, являющихся следствиями качественных прорывов в науке.

2. Товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по отношению к товарам аналогам, имеющимся на рынке.

3. Товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально не изменились.

4. Товар рыночной новизны, то есть новый только для данного рынка.

5. Старый товар, успешно нашедший себе новую сферу применения.

Инновационной можно считать только товарную стратегию для первого варианта. Все остальные варианты нового товара – стратегии дифференциации (вариация функциональных и физических свойств, дизайна, имиджа, имени, марки, обеспечения дополнительных эффектов). В некоторых ситуациях пятый вариант нового товара будет иметь отношение к диверсификации, если он используется в новом качестве и в другой сфере деятельности.

Товарные стратегии устранения (элиминации) предусматривают выделение из ассортимента компании товаров, которые считаются сомнительными с точки зрения рыночной привлекательности и требуют своей переоценки. Здесь возможно два варианта ее реализации: полное снятие продукции с производства; специализация на производстве конкретного вида продукции. Каждая товарная стратегия имеет свои особенности. Выбор в пользу того или иного ее типа осуществляется на основе глубокого анализа рынка и внутренней среды. Для различных групп товаров могут быть использованы разные товарные стратегии. При обосновании выведения на рынок могут использоваться модели «4 Р», «5 Р» или «4 С».

Модель «4Р» включает следующие элементы:

- **Product** – товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика, товарный знак, гарантия, сервисное обслуживание;
- **Price** – цена, наценки, скидки;
- **Promotion** – продвижение, реклама, пиар, стимулирование сбыта;
- **Place** – месторасположение торговой точки, каналы распределения. персонал продавца.

В модели «5Р» добавляется либо элемент «**Package**» – упаковка, либо «**People**» – производители и поставщики, продавцы и покупатели товара.

Система 4С более ориентирована на потребителя, и состоит из четырёх переменных:

- потребитель (**Consumer**) – понять, что клиент хочет покупать;
- стоимость (**Cost**) – стоимость для потребителя потребительские затраты (цена покупки + цена потребления + цена избавления);
- коммуникация (**Communication**) – информационный обмен между продавцом и покупателем;
- удобство (**Convenience**) – удобство, доступность, дополнительная ценность.

**Управление товарным портфелем** включает ответ на вопросы, какие продукты предлагать рынку и какие рынки обслуживать ими, что выбранный продукт принесет фирме и как должны быть распределены ресурсы между отдельными продуктами или производственными линиями. Для обоснования

товарных стратегий используют матрицы Ансоффа, BCG. Организации торговли для обоснования ассортимента товаров применяют ABC-анализ, XYZ-анализ, но это инструменты оперативного управления. Стратегические решения по ассортименту товаров принимаются в отношении специализации или расширения товарных позиций, магазинов разных форматов, форм и методов обслуживания покупателей.

## 5.2 Финансовая стратегия и ее составляющие

Финансовая стратегия фирмы строится на определенных принципах организации:

- жесткая централизация финансовых ресурсов, обеспечивающая фирме быструю маневренность финансовыми ресурсами, их концентрацию на основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности.

- финансовое планирование, определяющее на перспективу все поступления денежных средств и основные направления их расходования.

- формирование крупных финансовых резервов, обеспечивающих устойчивую работу предприятия в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры.

- безусловное выполнение финансовых обязательств перед партнерами.

Основные составляющие финансовой стратегии: поддержание заданной структуры капитала для обеспечения устойчивости и решения по источникам финансирования обоснованных в корпоративных стратегиях бизнесов и в деловых стратегиях – рыночного поведения.

Имущество хозяйствующего субъекта формируется:

1. За счет вкладов учредителей.
2. Прибыли от реализации продукции, работ, услуг.
3. Амортизационных отчислений.
4. Операций с имуществом.
5. Устойчивых пассивов.

Главной задачей финансовой стратегии является достижение самокупаемости. В процессе достижения самокупаемости решаются две важнейшие для предприятия проблемы:

- борьба с убыточностью,
- повышение прибыльности.

Предприятие не только должно покрывать свои расходы доходами, но и быть рентабельным, то есть самокупаемость – это необходимый этап для самофинансирования предприятия.

Основными источниками самофинансирования является прибыль и амортизация основных средств. В процессе накопления объем прибыли подвергается уменьшению за счет налогов и платежей из прибыли. В конечном итоге остается нераспределенная прибыль.

Финансирование за счет собственных средств является менее рискованным, но может оказаться и низкоэффективным, если рентабельность хозяйственной деятельности выше процента по заемным средствам.

Кредиторская задолженность возникает вследствие существующей системы расчетов между предприятием с одной стороны и его контрагентами (работниками, покупателями, поставщиками, государством) с другой стороны. Наличие и увеличение кредиторской задолженности ведет к росту производственного потенциала предприятия, что позволяет при эффективном его использовании максимизировать финансовые результаты хозяйствования (выручку и чистую прибыль). Привлекая заемные средства, предприятие может быстрее и масштабнее достичь поставленных целей, повысить рентабельность собственного капитала. К заемным средствам относятся:

1. Банковский и коммерческий кредиты, займы.
2. Факторинг.
3. Франчайзинг.
4. Лизинг.
5. Выпуск ценных бумаг для финансирования инвестиционных процессов (облигации).
6. Участие в правительственных программах финансирования определенных видов деятельности (импортозамещающие).
7. Благотворительность, безвозмездная помощь.

В настоящее время в условиях острой конкуренции и необходимости быстрого реагирования на изменения рынка, роль заемных ресурсов возрастает.

Вместе с тем чрезмерная задолженность может привести к экономическому краху, банкротству предприятия.

Решение данной проблемы во многом зависит от повышения контроля над уровнем кредиторской задолженности, роли финансового менеджмента и оценки кредитоспособности субъекта хозяйствования.

Анализ кредитоспособности предприятия предполагает в первую очередь анализ финансового положения предприятия, выявление и недопущение явлений, которые могут нарушить **финансовое равновесие предприятия**. При этом под финансовым равновесием понимается оптимальное соотношение между источниками активов и их использованием, что обеспечивает стабильность первых и эффективность вторых.

В теории и практике анализа финансового состояния различают три вида моделей.

*Дескриптивные модели* основываются на бухгалтерском балансе с приложениями и предполагают вертикальный и горизонтальный методы анализа, а также анализ аналитических коэффициентов (ликвидности, устойчивости, прибыльности и др.).

Вертикальный сравнительный анализ – это определение удельного веса каждого элемента пассивов и активов бухгалтерского баланса в общей их сумме. Он позволяет оценить структуру средств предприятия и источников их покрытия, а для выявления тенденций структурных изменений в их составе

обязательным элементом анализа является построение динамических рядов удельных весов каждой статьи баланса. При этом полученные относительные показатели сопоставимы в динамике, так как в отличие от абсолютных – не подвержены влиянию инфляции.

Горизонтальный сравнительный анализ применяется для определения абсолютных отклонений отчетного уровня от базисного каждого показателя (статей баланса). При этом относительные показатели дополняются показателями темпа роста (снижения), что важно для определения тенденций изменений. Недостаток данного метода анализа состоит в искажении оценки в условиях инфляции.

Горизонтальный и вертикальный методы анализа дополняют друг друга. То есть при оценке финансового состояния предприятия на практике строят аналитические таблицы, отражающие как структуру активов и пассивов, так и динамику их изменений.

### **5.3 Стратегии внешнеэкономической деятельности**

#### **5.3.1 Причины выхода на зарубежные рынки и конкурентные стратегии на них**

Выделяют четыре основных причины выхода компаний на международные рынки:

1. *Привлечение новых клиентов.* Освоение новых рынков открывает возможности повышения доходов, прибыли, долговременного роста. Данный вариант особенно привлекателен в тех случаях, когда внутренний рынок страны уже насыщен.

2. *Сокращение издержек и повышение конкурентоспособности.* Компании сталкиваются с необходимостью экспортировать продукцию, так как максимальный объем продаж на их внутренних рынках недостаточен для достижения экономии на масштабе производства или за счет эффекта обучаемости и обеспечения на этой основе конкурентоспособного уровня издержек.

3. *Преимущества за счет ключевой компетенции.* Компания с конкурентно значимыми возможностями и компетенциями достигает конкурентного преимущества не только на внутренних рынках, но и зарубежных.

4. *Снижение риска за счет расширения рынка.* Освоение зарубежных рынков снижает предпринимательский риск, уменьшая зависимость компании от операций на внутреннем рынке. Спад в экономике в одном регионе может быть компенсирован за счет активизации продаж в другом регионе.

Выход на международные рынки означает, что компании вовлекаются в межнациональную или глобальную конкуренцию. Конкурентная борьба на внешних рынках, с их культурными, социальными, демографическими и

рыночными различиями, предъявляет гораздо более высокие требования к разработке стратегии компании, чем конкурентная борьба на внутреннем рынке.

Если рассматривать исходя из масштабов деятельности, *межнациональным* (или *мультинациональным*) конкурентом называется компания, которая ведет конкурентную борьбу на рынках нескольких стран; *глобальный* конкурент – это компания, которая присутствует или стремится к присутствию на рынках всех (большинства) стран.

Одним из основных факторов, усложняющих конкурентную борьбу на мировых рынках – необходимость адаптации товаров и услуг к местным культурным, демографическим и рыночным условиям. Адаптация товара к предпочтениям местных потребителей способствует его популярности, однако, персонализация (учет предпочтений) всегда приводит к росту затрат на производство и распространение из-за увеличения количества моделей и модификаций, уменьшения партий изготавливаемого товара, сложностей с управлением каналами сбыта и распределения. Такой подход характерен для мультинациональной конкуренции (стратегия дифференциации товара).

Стандартизация товаров позволяет в полной мере использовать эффект экономии на масштабе и эффект обучаемости, что увеличивает конкурентоспособность компании по издержкам. Этой стратегии придерживаются в глобальной конкуренции (стратегия лидерства в издержках).

При обосновании внешнеэкономической стратегии компания должна изучить преимущества, которые можно получить от переноса части функций в другие страны, где ниже издержки производства и обращения, учесть колебания курса иностранных валют, экономические и политические требования местных правительств и принять решение о международной конкурентной стратегии (приложение М).

Стратегии существенно отличаются по всем основным критериям, одновременно реализовывать и ту и другую – достаточно проблематично.

Различают следующие стратегии выхода на зарубежные рынки:

- экспорт;
- стратегические альянсы и совместное предпринимательство;
- прямое инвестирование.

Для каждого способа присутствия товаропроизводителя на внешних рынках присущи как свои преимущества, так и недостатки.

При осуществлении экспорта фирма обладает высокой степенью гибкости и имеет низкий уровень риска. Однако это потребует дополнительных расходов на исследование новых рынков или к отсутствию действенного контроля за деятельностью на внешних рынках.

При совместном предпринимательстве товаропроизводитель принимает долевое участие в осуществляемом бизнесе, он разделяет со своими партнерами риск предпринимательской деятельности на целевых рынках и совместно проводит контроль.

При прямом инвестировании за фирмой сохраняется право полной собственности на созданные ею структуры. Она может осуществлять в полном объеме контроль за всеми сферами деятельности, включая и реализацию международного маркетинга. Однако для этого требуются значительные ресурсы, размещаемые на зарубежных рынках, что существенно повышает риск предпринимательской деятельности.

### 5.3.2 Стратегии выхода на зарубежные рынки

**Стратегии экспорта** – наиболее распространенный способ выхода на внешние рынки. Это имеет место тогда, когда фирма производит товары в стране ее местонахождения или в третьей стране и затем поставляет их самостоятельно или через посредников на зарубежный рынок. Существуют различные способы осуществления экспортных поставок.

В зависимости от использования фирмой посредников можно выделить достаточно много различных форм экспортных поставок. Наиболее часто рассматривают:

– **непрямой (косвенный) экспорт** – фирма осуществляет продажу своих товаров на внешних рынках через независимые отечественные посреднические организации. Товаропроизводитель, как правило, напрямую экспортную деятельность не осуществляет. Этим занимается, например, экспортная или торговая фирма. Они самостоятельно реализуют товар на внешних рынках, без какого-либо участия товаропроизводителя.

– **прямой экспорт** – фирма продает свои товары непосредственно импортеру или некоторому покупателю на зарубежном рынке. Осуществление прямого экспорта требует установления непосредственных контактов с зарубежными партнерами, проведения маркетинговых исследований, разработки и реализации стратегий международного маркетинга. Это увеличивает финансовые затраты и риск.

– **совместный экспорт** – два или несколько товаропроизводителей объединяются для организации продажи своих товаров на зарубежных рынках. Свою работу такие товаропроизводители строят в соответствии с совместно выработанным механизмом осуществления предпринимательской деятельности. В процессе совместной деятельности, если это необходимо для достижения сформулированных целей кооперации, самостоятельность может быть ограничена.

Стратегия экспорта может успешно применяться достаточно долго за счет конкурентоспособного уровня издержек, который обеспечивает производство в своей стране. Возможна дополнительная экономия на масштабе. Стратегия экспорта не годится, если издержки производства в своей стране намного выше, чем в зарубежных, где размещены предприятия конкурентов, или в случае высоких затрат на транспортировку.

**Совместное предпринимательство** – товаропроизводитель организует бизнес на зарубежных рынках с привлечением местных партнеров или партнеров из третьих стран. При этом материнская фирма не является полным собственником создаваемых совместных структур.

Собственность совместных структур и контроль за их предпринимательской деятельностью распределяются между материнской фирмой и ее зарубежными партнерами.

Для совместной предпринимательской деятельности присущи различные организационные формы ее осуществления. Наиболее часто используются такие организационные формы, как:

- **контрактное производство** – зарубежная фирма в соответствии с заключаемым договором (контрактом) передает некоторому предприятию изготовление определенной продукции, которую фирма сама реализует на привлекательных для нее рынках;

- **международный лицензинг** – передача фирмой (лицензиаром) права на обладание чем-либо зарубежному предприятию (лицензиату), что представляет для последнего некоторую ценность, за которую он согласен выполнять определенные работы или производить оговоренную плату. Одна из наиболее простых организационных форм. Стратегию лицензирования применять разумно в тех случаях, когда компания, обладающая ценным ноу-хау или уникальным запатентованным товаром, не имеет для выхода на внешний рынок ни организационных возможностей, ни ресурсов. Преимущество лицензирования состоит в избежании рисков, возникающих при выходе компании на незнакомые рынки с высокой экономической неопределенностью или политической нестабильностью, фирма получает доход в виде роялти. Недостаток лицензирования состоит в риске, связанном с передачей ценного ноу-хау зарубежным компаниям, что приводит к снижению контроля за его использованием.

- **международный франчайзинг** – право действовать на зарубежном рынке от имени крупной фирмы (франчайзи) получает мелкая фирма или частный предприниматель (франчайзер) в результате заключения между ними контракта. В соответствии с таким контрактом франчайзи передает в общем случае франчайзеру право на использование его имени, торговой марки, технологии, а также системы управления бизнесом. Франчайзи осуществляет контроль работы франчайзера и оказывает ему в случае необходимости посильную помощь. Преимущества франчайзинга аналогичны преимуществам лицензирования. Главная проблема – контроль качества.

- **стратегический союз** – формальное различие между совместным предприятием и стратегическим союзом состоит в том, что последний не предполагает объединения собственности участвующих в нем партнеров. Создание стратегического союза не предполагает возникновения самостоятельного юридического лица. В случае его образования две или несколько фирм заключают между собой соглашение о совместной предпринимательской деятельности, может включать совместное проведение

НИОКР и технологических разработок, совместное использование производственных мощностей, совместный маркетинг, совместное производство комплектующих и сборку готовой продукции. Союзы и альянсы позволяют заполнить пробелы в техническом опыте и/или знании местных рынков. Компании-союзнники конкурируют с другими соперниками, а не друг с другом. Альянсы удобны для достижения соглашений по техническим стандартам. Недостатки: языковые и культурные барьеры, завоевание доверия, согласование целей, менеджмента.

Эффективность стратегических союзов с зарубежными партнерами зависит от ряда условий:

- надежность партнера,
- учет культурных различий,
- степень взаимовыгодности альянса,
- выполнение обязательств обеими сторонами,
- организация взаимного обучения и адаптация первоначальных условий соглашения к меняющимся обстоятельствам.

**Прямое инвестирование** предполагает создание собственных, подконтрольных фирме дочерних структур. Структура, используя которую фирма осуществляет свою предпринимательскую деятельность на отдельном внешнем рынке, находится в ее 100 %-й собственности. В других случаях речь идет об экспортной структуре, используемой для осуществления совместной предпринимательской деятельности с товаропроизводителем.

Среди собственных структур, создаваемых фирмой для выхода на отдельные внешние рынки в рамках прямого инвестирования, обычно предпочтение отдается:

- *торговым представительствам* – наиболее простой способ выхода на внешние рынки при прямом инвестировании;
- *зарубежным торговым филиалам* – зарубежный торговый филиал является структурным подразделением фирмы на конкретном внешнем рынке. Им в большинстве своем руководят местные менеджеры. Торговый персонал зарубежного филиала также в основном укомплектовывается за счет специалистов местного населения;
- *зарубежным торговым фирмам* – зарубежная дочерняя торговая фирма является собственным коммерческим предприятием, осуществляющим свою деятельность под общим управлением материнской фирмы и в соответствии с местным законодательством;
- *зарубежным предприятиям* – создается в относительно стабильной с политической точки зрения стране, и предполагается, что оно долгое время будет присутствовать на выбранном рынке для обеспечения условий достижения фирмой ее стратегических целей;
- *региональным центрам* – такой центр является дочерним предприятием фирмы и его полномочия распространяются на определенный регион, включающий несколько стран. Региональный центр размещается в одной из стран, в которой фирма имеет свои дочерние предприятия, и реализует товары

определенной ассортиментной группы.

– *транснациональным корпорациям* – создаются единые производственные процессы, охватывающие отдельные страны, целые регионы и сотни предприятий, управляемых из единого центра – головного офиса ТНК. Конечным результатом таких производственных процессов являются продукты с высоким уровнем качества и конкурентоспособности, обладающие высокой степенью стандартизации и унификации. Данные продукты являются результатом труда многих фирм, расположенных в разных странах, что позволяет говорить о стране происхождения товара, а не о продукте отдельного государства.

В свою очередь, руководство ТНК смотрит на мировой рынок как на совокупность взаимосвязанных региональных рынков. Сотрудники компании в большей степени отождествляют себя со своей фирмой, чем со страной, в которой они работают.

Такие способы выхода на международные рынки используются наиболее часто. Важно правильно определить, какому из этих способов в каждом конкретном случае следует отдать предпочтение. Для этого необходимо проанализировать факторы, оказывающие влияние на эффективность продаж данного товара на выбранном зарубежном рынке. При этом все анализируемые факторы обычно подразделяют на четыре группы:

- внутренние факторы;
- внешние факторы;
- факторы, характеризующие степень привлекательности данного способа выхода на внешний рынок;
- факторы, характеризующие совершение сделок на внешних рынках.

Среди внутренних факторов, оказывающих непосредственно влияние на выбор способа выхода на внешние рынки, обычно указывают размер фирмы и опыт ее деятельности на зарубежных рынках. Естественно, к таким факторам относится и вид товара.

Внешними факторами, оказывающими влияние на выбор способа выхода на внешние рынки, обычно считаются социальные и культурные различия отдельных стран, наличие риска предпринимательской деятельности в них, емкость рынка каждой из стран и темпы ее роста, наличие торговых барьеров, а также уровень конкуренции и доступность каналов распределения.

Факторами, определяющими привлекательность данного способа выхода на конкретный внешний рынок, являются уровень риска, возможность осуществления контроля, высокая степень гибкости. Среди других факторов, оказывающих влияние на способ выхода на внешние рынки, обычно рассматривают неопределенность, частоту сделок, специфичность и неявную природу ноу-хау.

Стратегия внешнеэкономической деятельности может быть составляющей корпоративной (совместные предприятия, ТНК) или деловой стратегий (франчайзинг, региональные центры).

Вопросы для самопроверки

1. Суть товарной стратегии.
2. Приведите примеры моделей для обоснования товарной политики. В чем их суть?
3. Как формируется имущество субъекта хозяйствования?
4. Охарактеризуйте способы привлечения финансовых средств.
5. Какие проблемы могут возникнуть в организации при привлечении заемных средств и как их упредить?
6. Перечислите и охарактеризуйте основные причины выхода компаний на международные рынки.
7. Охарактеризуйте суть и возможные негативные последствия разных стратегий выхода на зарубежные рынки.
8. Охарактеризуйте международные конкурентные стратегии.

## 6 АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

### 6.1 Критерии кризиса

Закономерностью социально-экономического развития является цикличность. Экономический цикл – это повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности: темп роста ВВП, общий объем продаж, общий уровень цен, уровень безработицы, загрузка производственных мощностей, величина инвестиций и др.

В период кризиса (спада) происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, резко увеличивается количество банкротств. При приближении или наступлении для компании ситуации кризиса у фирмы возникает необходимость изменения стратегии.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

К симптомам кризиса относят: 1) снижение прибыльности, 2) сокращение доли рынка компании, 3) утрата ликвидности.

Основные причины этих проблем:

- трансформация сферы деятельности: появление новых каналов распределения, новых технологий, конкурентов с новыми стратегиями или цепочками создания ценностей, позволяющими выступать с весьма привлекательными для потребителей предложениями;

- слишком большая зависимость от внешних источников финансирования;

- переоценка перспектив продаж;

- высокий уровень постоянных издержек из-за неспособности рационально использовать производственные мощности;

– ставка на исследования и разработки (большие вложения) для укрепления конкурентной позиции и прибыльности и неудача в разработке эффективных новых товаров;

– частая смена или корректировка стратегий.

Причины и последствия кризисов социально-экономических систем:

Объективные причины кризисов не зависят от воли и действий людей, связаны с циклическим развитием экономики, отрасли или предприятия, неблагоприятными природными явлениями. Субъективные причины обусловлены действиями (бездействиями) людей, ошибками в управлении. Выделяют внешние и внутренние причины кризиса. Внутренние связаны с рискованной стратегией и тактикой деятельности, недостатками в организации работы, конфликтами в коллективе.

Кризис означает, что организационная инерция не позволяет компании быстро и решительно привести свою стратегию в соответствии с новой отраслевой средой. Последствия кризисов могут приводить как к разрушению, так и обновлению системы.

В зависимости от масштабов проявления кризисы делятся на: общие, охватывающие всю систему; и локальные, охватывающие только какую-то часть.

По степени проявления различают кризисы явные и скрытые, по степени тяжести протекания – глубокие и легкие; в зависимости от времени протекания – затяжные и кратковременные.

Проблемы фирм связаны с неадекватностью компании рыночной среде. Для обозначения растущего разрыва между требованиями рынка и реальными предположениями компании используется термин «стратегический дрейф», выражающийся в том, что товары, процессы и распределительные каналы фирмы оказываются не в состоянии обеспечить ее рост и рентабельность.

В основе стратегического дрейфа компании – два типа изменений рыночной среды. *Эволюционные* – проявляются относительно медленно, и руководство компании имеет все предпосылки вовремя распознать их. *Радикальные* – происходят быстро и носят прерывистый характер. В этом случае менеджмент должен оценить, как перемены могут сказаться на будущем компании и выработать план необходимых преобразований, которые соответствуют одному из четырех направлений:

– нулевые изменения, то есть сложившаяся стратегия компании остается неизменной на протяжении длительного периода времени в рыночном позиционировании, товарном портфеле или каналах распределения;

– постепенные изменения – внесение незначительных корректив в некоторые товары, рынки, каналы компании, в то время как основные области ее деятельности остаются неизменными. Подобный подход имеет много преимуществ. Он основывается на опыте и компетентности компании и сопряжен с относительно низкими рисками, способствует проявлению гибкости и творческих способностей менеджеров, позволяет избежать психологических травм и сопротивления сотрудников, сопровождающих радикальные преобразования;

– бессистемные изменения характерны для ситуаций, когда стратегический разрыв становится очевидным, но руководство компании не видит путей его ликвидации, изменение стратегии не имеет четкого направления. Эксперименты могут включать в себя копирование инноваций конкурентов, образование новых предприятий или поглощения, направленные на получение новых рыночных возможностей. Одна из основных опасностей данного периода - слабая и запоздалая реакция на изменение среды. Другая крайность заключается в том, что компании идут на крупные капиталовложения, не обладая необходимыми для этого знаниями и прогнозами развития отрасли;

– радикальные преобразования имеют место тогда, когда взгляды менеджмента на возможности отрасли изменяются радикальным образом и начинается агрессивная разработка новых процессов, товаров, каналов и рыночного позиционирования. К процессу радикальных преобразований относится приобретение новых знаний и ресурсов, подготовка сотрудников к работе в новых направлениях, значительная перестройка деятельности компании, сети поставщиков и каналов распределения. Необходимость преобразований вытекает из коренных изменений рыночной среды, но гораздо чаще она связана с желанием менеджмента адаптировать стратегию компании к эволюционному ее развитию.

Для того чтобы определить, когда заканчивается обычное управление и начинается антикризисное, необходимо четко представлять стадии развития кризиса.

Стадия первая. Снижение рентабельности и объемов прибыли. Следствием этого является ухудшение финансового положения фирмы, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация организации), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

Стадия вторая. Убыточность производства. Следствием является уменьшение резервных фондов (если такие имеются, в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию фирмы.

Стадия третья. Истошение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового состояния организации и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

Стадия четвертая. Неплатежеспособность. Организация достигает критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Необходимы

экстренные меры по восстановлению платежеспособности организации и поддержанию производственного процесса.

Антикризисные стратегии – это стратегии, оптимизирующие проведение организаций в условиях спада отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности организации и угрозы банкротства.

## 6.2 Стратегии выведения фирмы из кризиса

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. В ней решаются проблемы выхода из кризиса: устранение причин, способствующих его возникновению. Анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса. Выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляется сбор и отслеживание информации по каждому компоненту на основе оценки реального положения фирмы, выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия – это первый этап разработки стратегии антикризисного управления.

Для успешного выведения компании из кризиса необходимо принятие операционных и стратегических решений. Операционные решения имеют отношение к наиболее эффективному использованию ресурсов для оптимизации текущей деятельности. Они являются в основном внутренними и касаются прибыльного распределения финансовых и физических ресурсов компании. Стратегические решения определяют рынки, товары и каналы, которые будут иметь наибольшую ценность для компании в будущем. Такого рода решения являются в основном внешними: они связаны с выявлением новых возможностей, возникающих при изменении среды, и выделением тех, которые позволят компании наилучшим образом использовать свои основные деловые способности. Можно выделить две основных фазы: первая – консолидация, включающая в себя меры по восстановлению прибыльности и нормализации движения денежных средств; сокращение затрат, повышение размера чистой прибыли, избавление от избыточных активов и усиление контроля за денежными операциями; вторая – долгосрочная стратегическая – заключается в трансформации. Для этого необходимо проанализировать направления развития отрасли и разработать план восстановления лидирующих позиций, который включает рассмотрение новых маркетинговых возможностей и определение необходимых для их реализации основных компетенций компании, новых систем снабжения и распределения, позволяющих повысить эффективность создания и донесения до потребителей ценности товара.

Первый этап выведения компании из кризиса – консолидация, призвана нормализовать положение компании в финансовой сфере. Для этого необходимо принятие операционных и стратегических решений. Операционные решения

имеют отношение к наиболее эффективному использованию ресурсов для оптимизации текущей деятельности. Они являются, в основном, внутренними и касаются прибыльного распределения финансовых и физических ресурсов компаний.

Фаза консолидации строится по преимуществу на операционных решениях, которые не должны противоречить стратегическим задачам трансформации и осуществляться параллельно.

Для выбора объекта приложения стратегических усилий может быть использовано уравнение финансового планирования:

$$ROE = \frac{ЧП}{АК} \times 100, \quad (6.1)$$

где ЧП – чистая прибыль организации, в стоимостных единицах, АК – акционерный капитал, в стоимостных единицах,

Формула может быть преобразована:

$$ROE = \frac{ЧП}{ОП} \times \frac{ОП}{А} \times \frac{А}{АК}, \quad (6.2)$$

где ОП – объем продаж, А – активы организации,  $\frac{ЧП}{ОП}$  – показатель прибыльности продаж,  $\frac{ОП}{А}$  – оборачиваемость активов,  $\frac{АК}{А}$  – коэффициент (рычаг).

Для повышения рентабельности акционерного капитала в краткосрочной перспективе необходимо оптимизировать активы, увеличить объем продаж, сократить затраты для повышения прибыли. Стратегия консолидации может сопровождаться оптимизацией и сокращением бизнеса, что осуществляется несколькими вариантами стратегий (приложение Д).

Трансформация призвана способствовать созданию долгосрочной конкурентоспособности компании. Трансформация проходит сложнее и занимает длительный период времени. Решения касаются уже не затрат, а результатов деятельности: расширения доли рынка, позиционирования марок, стимулирования инноваций в области товаров, процессов и маркетинговых каналов.

Разработка программы трансформации основывается на прогнозе развития отрасли по основным областям.

- рынок и потребители,
- отрасль и конкуренция,
- технология,
- поставщики,
- демографические и экономические изменения,
- изменения в политике, законах и требованиях к охране окружающей

среды,

- персонал и навыки.

Тщательный анализ факторов, преобразующих внешнюю среду компании, призван открыть руководству компании перспективы ее развития.

После того, как определены стратегическое направление развития и требуемые основные компетенции, компания начинает работу по приобретению новых навыков. Различия в стратегических решениях представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Результативность деятельности компании

| Стратегии           | Консолидация                                                           | Трансформация                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Эффект              | Краткосрочный                                                          | Долгосрочный                                                       |
| Концентрация        | Финансовые ресурсы                                                     | Сотрудники и возможности                                           |
| Трудности           | Быстрая и простая реализация                                           | Сложное и постепенное осуществление                                |
| Ориентация          | Внутренняя                                                             | Внешняя                                                            |
| Задача              | Знаменатель                                                            | Числитель                                                          |
| Решения             | Оперативные                                                            | Стратегические                                                     |
| Акцент              | Сокращение издержек, инвестиций. Рационализация активов. Прибыльность. | Расширение, увеличение доли рынка. Инновации, марки. Эффективность |
| Моральное состояние | Негативное                                                             | Позитивное                                                         |

### 6.3 Экономическая несостоятельность и меры ее преодоления

Экономическая несостоятельность (банкротство) – неплатежеспособность (неспособность должника исполнить в установленный срок свои обязательства перед кредиторами, работниками, финансово-кредитными организациями и по обязательным платежам), имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная экономическим судом или правомерно объявленная должником в соответствии с Законом.

В законодательной и финансовой практике выделяют следующие виды банкротства организации (предприятия): реальное, техническое, умышленное, фиктивное, ложное, преднамеренное, потенциальное, неосторожное и т. п.

В зависимости от стадий различают:

- экономическую несостоятельность;
- деловую несостоятельность;
- формально-юридическую несостоятельность;
- несостоятельность, переходящую в банкротство;
- банкротство.

Процедуры банкротства рассматриваются как антикризисные процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

Неплатежеспособность – неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, а также по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Состав и размер платежных обязательств, а также обязательств, вытекающих из трудовых и связанных с ними отношений, определяются на момент подачи в экономический суд заявления о банкротстве должника, если иное не предусмотрено законом.

При определении наличия оснований для возбуждения конкурсного производства в отношении должника принимаются во внимание:

- размер обязательств, вытекающих из трудовых и связанных с ними отношений,
- размер платежных обязательств, в т. ч. размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги, а также невозвращенные суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником.

Правом на подачу в экономический суд заявления о банкротстве должника в связи с неисполнением денежных обязательств обладают: должник, кредитор в т. ч. представитель работников должника – по обязательствам, вытекающим из трудовых и социальных отношений, прокурор, орган государственного управления по делам о банкротстве, а также юридические и физические лица в случаях, предусмотренных законодательством. Должник обязан подать заявление должника в экономический суд, если удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств должника в полном объеме перед другими кредиторами либо прекращению деятельности должника.

При рассмотрении дела о банкротстве должника применяются следующие процедуры:

- защитный период,
- конкурсное производство с санацией или с ликвидацией,
- мировое соглашение,
- иные процедуры банкротства, предусмотренные законодательством.

Процедуры, применяемые к предприятиям-должникам, можно разделить на реорганизационные и ликвидационные.

К реорганизационным относятся:

- внешнее управление имуществом должника. Направлены на сохранение деятельности предприятия;
- досудебная санация – процедура, в соответствии с которой собственник предприятия, кредитор и заинтересованный в деятельности

предприятия инвестор оказывает финансовую помощь предприятию-должнику.

К ликвидационным процедурам относятся:

- принудительная ликвидация предприятия – должника по решению суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Каждая из процедур предусматривает свои меры по преодолению кризисных явлений.

Защитный период устанавливается хозяйственным судом на срок до трех месяцев с целью проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника. Суд может назначить временного управляющего, который обязан:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника и его защите;
- устанавливать кредиторов должника и определять размеры их требований;
- проводить анализ финансового состояния и платежеспособности должника;
- оказывать содействие в организации хозяйственной деятельности должника, заключении мирового соглашения.

Экономический суд прекращает производство по делу о банкротстве в случаях:

- восстановления платежеспособности должника в процессе санации;
- заключения мирового соглашения;
- удовлетворения всех предъявленных требований кредиторов до принятия хозяйственным судом решения по делу о банкротстве;
- установления ложного банкротства.

Кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в течение двух месяцев со дня опубликования сообщения об открытии конкурсного производства.

Если реализация мер в защитный период привела к восстановлению платежеспособности должника, дело о банкротстве прекращается. В противном случае суд выносит определение об открытии конкурсного производства.

Санация – основная и главная цель процедуры банкротства, вводится на срок, не превышающий восемнадцати месяцев со дня вынесения решения о ее проведении и направлена на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом и его ликвидации.

Для восстановления платежеспособности должника в этот период времени могут приниматься следующие меры:

- ликвидация дебиторской задолженности;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия или третьим лицом;

– предоставление должнику финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления по делам о банкротстве;

– перепрофилирование производства;

– закрытие нерентабельных производств;

– продажа части имущества должника;

– уступка требования должника;

– предоставление должнику в установленном порядке дотаций, субсидий, субвенций;

– продажа предприятия должника;

– применение иных способов.

Цель финансовой санации – покрытие текущих убытков и устранение причин их возникновения, возобновление или сохранение ликвидности и платежеспособности

Ликвидационное производство открывается после принятия экономическим судом соответствующего решения. Управляющий осуществляет продажу имущества должника на торгах, если судом, собранием акционеров или комитетом кредиторов не установлен иной порядок. Имущество должника, не проданное на первых торгах, выставляется на повторные торги или реализуется управляющим на основании договоров купли-продажи. После формирования ликвидационного баланса, осуществляется расчет с кредиторами в следующем порядке:

– вне очереди покрываются судебные расходы и расходы, связанные с выплатой вознаграждения управляющему, производятся текущие платежи должника в процессе конкурсного производства за коммунальные, эксплуатационные и иные услуги, а также удовлетворяются требования кредиторов по денежным обязательствам должника, возникшим в процессе конкурсного производства;

– в первую очередь удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;

– во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих у должника по трудовому договору (контракту), и по выплате вознаграждений по авторским правам;

– в третью очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам;

– в четвертую – удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника;

– в пятую – производятся расчеты с другими кредиторами.

Требования кредиторов каждой следующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди.

При недостаточности денежных средств должника эти средства распределяются между кредиторами следующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

Требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, признаются погашенными.

На любой стадии с момента возбуждения хозяйственным судом производства по делу о банкротстве может быть заключено мировое соглашение после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

Мировое соглашение заключается в письменной форме на следующих условиях:

- отсрочки и (или) рассрочки исполнения обязательств должника;
- уступки требования должника;
- исполнения обязательств должника третьими лицами;
- перевода долга;
- обмена требований кредиторов на акции.

Удовлетворение требований кредиторов иными способами, не противоречащими законодательству.

#### **6.4 Стратегии реструктуризации бизнеса**

Стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля применяются, когда руководству корпорации требуется изменить ситуацию на предприятиях с ухудшающимися показателями деятельности. Ухудшение финансового положения может быть вызвано значительной убыточностью одной или более дочерних компаний, ведущей к снижению финансовых показателей корпорации в целом, диспропорциональным количеством предприятий в наименее привлекательных видах деятельности, сложной экономической ситуацией, неблагоприятно влияющей на многие дочерние фирмы, высоким уровнем задолженности или неудачными, не оправдавшими ожиданий приобретениями.

Реструктуризация портфеля включает в себя кардинальные стратегические мероприятия по преобразованию структуры диверсифицированной корпорации путем продажи одних предприятий и приобретения других.

Потребность в реструктуризации может возникнуть не только по экономическим причинам. Ее проводят, если:

- 1) стратегический анализ корпорации выявляет снижение привлекательности видов деятельности или сегментов рынка, в которых у корпорации много предприятий;
- 2) новое руководство компании принимает решение пересмотреть стратегическую политику корпорации;
- 3) появляются новые технологии или продукты, и требуется изменение структуры портфеля для завоевания позиций в новой и перспективной отрасли;

4) у фирмы возникает уникальная возможность приобрести такое большое предприятие, что для финансирования этого проекта необходимо продать несколько дочерних фирм.

Кандидатами на продажу могут быть не только слабые и неустойчивые компании, но также и те, которые более не соответствуют интересам корпорации (даже если они и относятся к прибыльным и достаточно привлекательным направлениям) или новым критериям диверсификации.

Различают три основных направления реструктуризации:

- изменение масштаба (сферы) деятельности организации,
- изменение внутренней структуры за счет изменения производственной или организационной структуры,
- изменение структуры собственности, капитала, корпоративного контроля.

Изменение масштаба деятельности может осуществляться в двух направлениях – увеличения и уменьшения.

Увеличение – путем слияния организаций, поглощения другого предприятия. Различают горизонтальную и вертикальную реструктуризацию (стратегии интеграции).

*Горизонтальная реструктуризация* предполагает объединение одноуровневых структур, ориентированных на общий сегмент рынка и производящих одинаковые или взаимозаменяемые товары (например, концентрические и родственные слияния).

*Вертикальная реструктуризация* происходит при объединении технологически связанных разноуровневых структур, осуществляющих свою деятельность в различных отраслях экономики и занимающихся различными видами деятельности.

Такие преобразования проводятся в расчете на синергетический эффект.

Уменьшение масштабов деятельности – путем разделения организации на отдельные части или выделения отдельных подразделений в самостоятельные структуры.

Изменение структуры собственности, капитала, корпоративного контроля сопровождается продажей или покупкой акций, долей предприятий.

Такие решения вносят изменения в корпоративную стратегию организации.

Гражданским кодексом Республики Беларусь предусматриваются такие же виды реорганизации бизнеса: *слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование*.

*Слияние* – объединение, при котором слившиеся компании прекращают своё существование в качестве автономных юридических лиц и налогоплательщиков. Компания, образованная путём слияния, берёт под свой контроль и управление все активы и обязательства перед клиентами компаний, принявших участие в слиянии.

*Присоединение* – объединение компаний, при котором одна из объединяющихся компаний (основная) продолжает деятельность, а остальные

утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование в качестве юридических лиц. К основной компании переходят все права и обязательства присоединённых компаний.

*Разделение* – это одна из форм реорганизации, при которой на базе одного существующего предприятия создается два и более новых. При этом старое предприятие перестает существовать и официально ликвидируется

*Выделением* из организации признают создание одного или нескольких новых хозяйственных обществ и (или) юридических лиц иных организационно-правовых форм с передачей им части прав и обязанностей реорганизованной организации без прекращения ее деятельности.

В результате реорганизации в форме *преобразования* юридическое лицо одной организационно-правовой формы прекращает свою деятельность с передачей всех его прав и обязанностей другому вновь создаваемому юридическому лицу иной организационно-правовой формы.

Каждый из видов имеет свои особенности по формированию имущества реорганизуемых субъектов хозяйственного оборота, и имеет разные последствия для дальнейшего статуса.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите и охарактеризуйте критерии кризиса.
2. Стратегии выведения фирмы из кризиса: суть и отличия.
3. Экономическая несостоятельность: сущность, формы и меры ее преодоления.
4. Цели, виды и последствия реорганизации бизнеса.

## Литература

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь. – Минск : Нац. центр правовой информации Республики Беларусь, 2003. – 608 с.
2. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь, 13 июля 2012 г., № 415-З. [www.pravo.by](http://www.pravo.by).
3. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика : учебник / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2013. – 257 с.
4. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : Мисанта, 2015. – 348 с.
6. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
7. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
8. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / под ред. В. В. Бондаренко. – М. : Инфра-М, 2017. – 304 с. – (Высшее образование – Бакалавриат). ББК 65.291.21я73
9. Кныш, М. И. Конкурентные стратегии : учебное пособие / М. И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.
10. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 504 с.
11. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – М. : Издательство: Велби, 2009. – 224 с.
12. Мясникович, М. В. Актуальная повестка развития белорусской экономики в условиях интеграции / М. В. Мясникович. – Минск : Беларуская навука, 2017. – 277 с.
13. Олехнович, Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : курс лекций / Г. И. Олехнович. – Москва : Изд. деловой и учебной литературы, 2005. – 380 с.
14. Орехов С. А., Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 440 с.
15. Распопов, В. М. Корпоративное управление : учебное пособие / В. М. Распопов, В. В. Распопов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2017. – 352 с.
16. Роберт, Г. Современный стратегический анализ / Г. Роберт. – Питер, 2008. – 554 с.
17. Розничные торговые сети : стратегии, экономика и управление : учебное пособие / под ред. А. А. Есютина, Е. В. Карповой. – Москва : КНОРУС, 2007. – 424 с.
18. Теория антикризисного менеджмента : учебник / А. Н. Ряховская [и др.]; под ред. А. Н. Ряховской ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М. : Магистр : Инфра-М, 2017. – 253 с.

19. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. Артур Томпсон-мл., Дж. А. Стрикленд III. – 12-е изд.; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 928 с.
20. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер , 2008.
21. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.
22. Федько, В. П. Товарная политика организации : для бакалавров и магистров / В. П. Федько. – СПб. : Питер, 2018. – 608 с.
23. Шаврук, Ю. А. Корпоративная интеграция в мировой экономике : учебно-метод. пособие для магистрантов / Ю. А. Шаврук, С. В. Павловская, Г. В. Турбан. – Минск : Амалфея, 2017. – 102 с.
24. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А. Ю. Юданов. – Издательство: ГНОМ и Д, 2001, 304 с.
25. [http://rfnauka.ru/articles/logistika/strategiya\\_integratsii](http://rfnauka.ru/articles/logistika/strategiya_integratsii)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### *Иерархия экономических функций государства*

| Поддержание и облегчение функционирования рынка                                   |                                                               |                                                                                                           |                                                                                                  | Функции усиления и модификации рынка                                                 |                                                                        |                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Создание правовой базы                                                            | Функция арбитра                                               | Защита конкуренции                                                                                        | Создание и поддержание стабильности денежной системы                                             | Перераспределение доходов, уменьшение их неравенства                                 | Перераспределение ресурсов                                             | Стабилизация положения на рынках и стимулирование экономического роста |
| Усиление прав государственной и частной собственности. Установление «правил игры» | Контроль за соблюдением правил. Наказание за нарушение правил | Контроль над ценами монополий. Антимонopolное законодательство и контроль в рамках этого законодательства | Денежная политика. Налоговая политика. Бюджетная политика. Кредитная и антиинфляционная политика | Трансфертные платежи. Гарантированные цены                                           | Законодательные нормы в области защиты окружающей среды, особые налоги | Стабилизация спроса, стабилизация предложения                          |
| Статус предприятия. Гарантирование соблюдения контрактов. Правила торговли. ГОСТы | Госконтроль. Судопроизводство последней инстанции             |                                                                                                           |                                                                                                  | Пособия домашним хозяйствам. Закупочные цены в аграрном секторе. Тарифы оплаты труда |                                                                        | Госзакупки. Продажа резервов. Субсидии                                 |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании

| Внутренние сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Внутренние слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективная стратегия, поддержанная конкурентно значимыми навыками и знаниями в ключевых областях;</li> <li>– прочное финансовое положение, достаточные для обеспечения развития бизнеса финансовые ресурсы;</li> <li>– сильная торговая марка и репутация компании;</li> <li>– позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой;</li> <li>– возможность экономии на масштабе и/или в результате эффекта обучаемости;</li> <li>– право собственности на ключевые технологии, уникальные навыки в разработке технологий, патенты на ключевые технологии;</li> <li>– превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала;</li> <li>– преимущество по издержкам;</li> <li>– эффективные рекламные кампании и методики продвижения товара;</li> <li>– инновационный опыт;</li> <li>– опыт в совершенствовании производственных процессов;</li> <li>– умелое использование электронной коммерции;</li> <li>– грамотное управление цепочками поставок;</li> <li>– высокий уровень обслуживания покупателей;</li> <li>– более высокое качество товара по сравнению с конкурентами;</li> <li>– широкая география поставок продукции и/или возможности сбыта в глобальных масштабах;</li> <li>– партнерские отношения или совместная деятельность с другими компаниями, обеспечивающая доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития;</li> <li>– устаревшие производственные мощности;</li> <li>– неустойчивое финансовое положение;</li> <li>– слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами;</li> <li>– недостаток ключевых навыков компетенций (слабый менеджмент), низкий интеллектуальный потенциал по сравнению с конкурентами;</li> <li>– низкая прибыльность;</li> <li>– внутренние производственные проблемы;</li> <li>– отставание в освоении электронной коммерции, отсутствие стратегии электронной коммерции;</li> <li>– недостаточный ассортимент;</li> <li>– слабый имидж, неважная репутация;</li> <li>– недостаточно развитая дилерская сеть и/или недостаточные возможности сбыта в глобальном масштабе;</li> <li>– отставание от конкурентов в использовании систем электронной конкуренции;</li> <li>– недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив;</li> <li>– низкий уровень загрузки производственных мощностей;</li> <li>– отставание в качестве продукции и/или НИОКР и/или технологических ноу-хау;</li> <li>– слабый приток новых клиентов из-за слабой конкурентоспособности товаров</li> </ul> |
| Внешние возможности компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Внешние угрозы компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов;</li> <li>– расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей;</li> <li>– использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса;</li> <li>– использование интернет-технологий и электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или дальнейшего увеличения объемов продаж;</li> <li>– вертикальная интеграция (вперед и назад);</li> <li>– снижение торговых барьеров на привлекательных зарубежных рынках;</li> <li>– новые возможности завоевания доли рынка конкурентов;</li> <li>– возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка;</li> <li>– приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– угроза выхода на рынок новых конкурентов;</li> <li>– рост продаж товаров-заменителей;</li> <li>– растущая конкуренция со стороны новых интернет-компаний, внедряющих стратегии электронной коммерции;</li> <li>– ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли;</li> <li>– технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние товары;</li> <li>– замедление роста рынка;</li> <li>– неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики в других странах;</li> <li>– введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании;</li> <li>– растущее давление со стороны компаний-потребителей и поставщиков;</li> <li>– снижение спроса на товары компании из-за изменения потребностей и вкусов покупателей</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Источник: стратегический менеджмент.

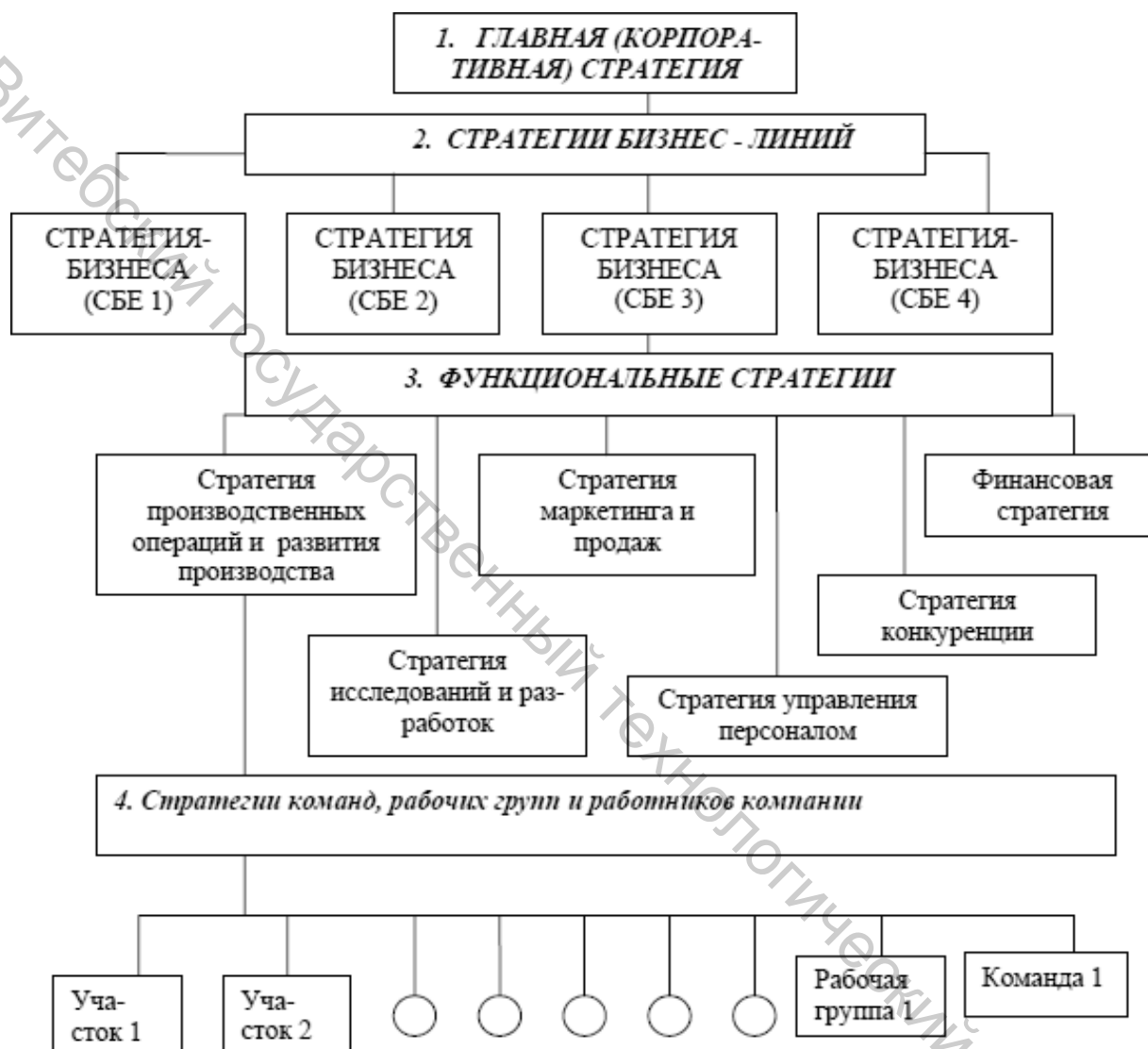
## ПРИЛОЖЕНИЕ В

*Пирамида стратегий для многопрофильной (диверсифицированной) компании*



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Классификация стратегий компаний по уровню принятия решений



Источник: [11].

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Типы базовых корпоративных стратегий развития (по М.Портеру)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Матрица PEST-анализа

| Политические факторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Влияние экономики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Текущее законодательство на рынке</p> <p>Будущие изменения в законодательстве</p> <p>Европейское/международное законодательство</p> <p>Регулирующие органы и нормы</p> <p>Правительственная политика, изменение</p> <p>Государственное регулирование конкуренции</p> <p>Торговая политика</p> <p>Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции</p> <p>Выборы на всех уровнях власти</p> <p>Финансирование, гранты и инициативы</p> <p>Группы лоббирования/давления рынка</p> <p>Международные группы давления</p> <p>Экологические проблемы</p> <p>Прочее влияние государства в отрасли</p> | <p>Экономическая ситуация и тенденции</p> <p>Динамика ставки рефинансирования</p> <p>Уровень инфляции</p> <p>Инвестиционный климат в отрасли</p> <p>Заграничные экономические системы и тенденции</p> <p>Общие проблемы налогообложения</p> <p>Налогообложение, определенное для продукта/услуг</p> <p>Сезонность/влияние погоды</p> <p>Рынок и торговые циклы</p> <p>Платежеспособный спрос</p> <p>Специфика производства</p> <p>Товаропроводящие цепи и дистрибуция</p> <p>Потребности конечного пользователя</p> <p>Обменные курсы валют</p> <p>Основные внешние издержки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Энергоносители</li> <li>• Транспорт</li> <li>• Сырье и комплектующие</li> <li>• Коммуникации</li> </ul> |

| Социокультурные тенденции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Технологические инновации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Демография</p> <p>Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</p> <p>Структура доходов и расходов</p> <p>Базовые ценности</p> <p>Тенденции образа жизни</p> <p>Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии</p> <p>Модели поведения покупателей</p> <p>Мода и образцы для подражания</p> <p>Главные события и факторы влияния</p> <p>Мнения и отношение потребителей</p> <p>Потребительские предпочтения</p> <p>Представления СМИ</p> <p>Точки контакта покупателей</p> <p>Этнические/религиозные факторы</p> <p>Реклама и связи с общественностью</p> | <p>Развитие конкурентных технологий</p> <p>Финансирование исследований</p> <p>Связанные/зависимые технологии</p> <p>Замещающие технологии/решения</p> <p>Зрелость технологий</p> <p>Изменение и адаптация новых технологий</p> <p>Производственная емкость, уровень</p> <p>Информация и коммуникации, влияние Интернета</p> <p>Потребители, покупающие технологии</p> <p>Законодательство по технологиям</p> <p>Потенциал инноваций</p> <p>Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</p> <p>Проблемы интеллектуальной собственности</p> |

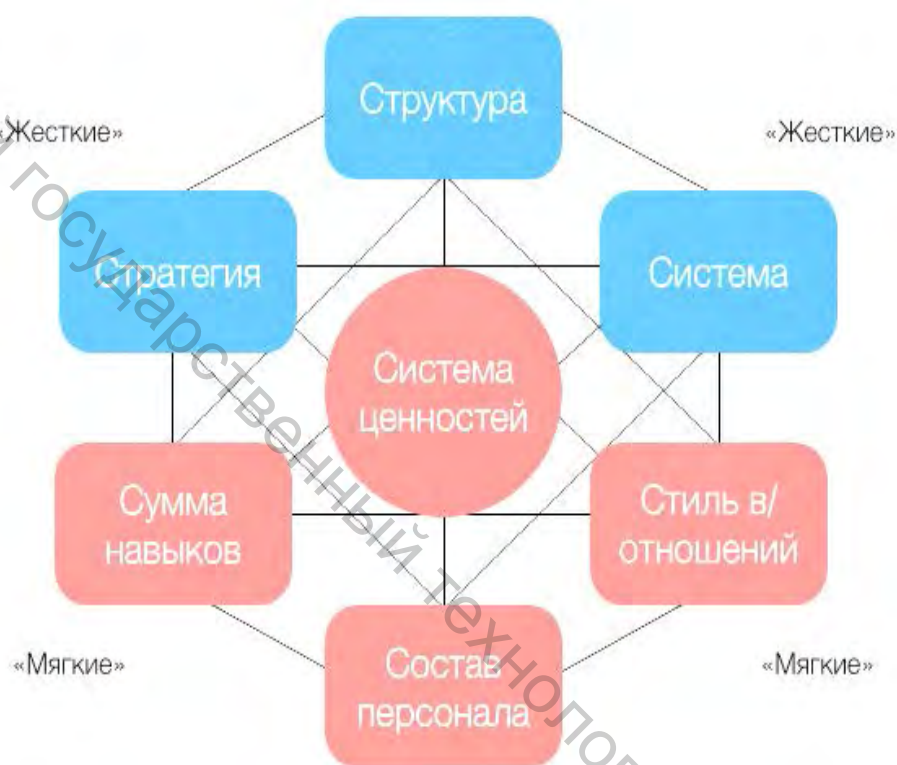
## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### SNW-анализ

| Стратегические позиции и характеристики             | Качественная оценка |   |   |
|-----------------------------------------------------|---------------------|---|---|
|                                                     | S                   | N | W |
| 1 Общая (корпоративная) стратегия                   |                     |   |   |
| 2 Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам           |                     |   |   |
| 3 Организационная структура                         |                     |   |   |
| 4 Финансы как общее финансовое положение            |                     |   |   |
| 5 Продукт как конкурентоспособность                 |                     |   |   |
| 6 Структура затрат                                  |                     |   |   |
| 7 Дистрибуция как система реализации продукта       |                     |   |   |
| 8 Информационная технология                         |                     |   |   |
| 9 Способность к реализации на рынке новых продуктов |                     |   |   |
| 10 Способность к лидерству                          |                     |   |   |
| 11 Уровень производства                             |                     |   |   |
| 12 Уровень маркетинга                               |                     |   |   |
| 13 Уровень менеджмента                              |                     |   |   |
| 14 Качество персонала                               |                     |   |   |
| 15 Репутация на рынке                               |                     |   |   |
| 16 Отношение с органами власти                      |                     |   |   |
| 17 Отношение с профсоюзом                           |                     |   |   |
| 18 Инновации и исследования                         |                     |   |   |
| 19 Послепродажное обслуживание                      |                     |   |   |
| 20 Корпоративная культура                           |                     |   |   |
| 21 Стратегические альянсы и т. д.                   |                     |   |   |

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Модель McKinsey 7S



## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### *Общая характеристика базовых конкурентных стратегий*

| Тип стратегии              | Виоленты<br>(«бегемоты»)           | Пациенты<br>(«хитрые лисы»)             | Коммутанты<br>(«серые мыши»)          | Эксплеренты<br>(«первые ласточки») |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1                          | 2                                  | 3                                       | 4                                     | 5                                  |
| Профиль производства       | Массовое, безадресное, стандартное | Узкоспециализированное                  | Разнообразное, малое                  | Экспериментально-опытное           |
| Размер компании            | Крупный                            | Средний                                 | Малый                                 | Малый                              |
| Экономическая устойчивость | Высокая                            | Высокая                                 | Низкая                                | Низкая                             |
| Расходы на НИОКР           | средние                            | Высокие                                 | Низкие                                | Высокие                            |
| Факторы силы в конкуренции | Высокая производительность труда   | Особые рынки и покупатели (на любителя) | Гибкость, привязка к местным условиям | Опережение в НТП                   |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Товарные стратегии фирмы



## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Различия между мультинациональной и глобальной стратегиями

| Критерии                                | Мультинациональная стратегия                                                                                               | Глобальная стратегия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бизнес-стратегия                        | Ориентированы на ситуацию каждой отдельной страны; координация стратегий разных стран незначительна или вообще отсутствует | Одинаковая стратегия во всем мире; при необходимости незначительная адаптация к местным условиям                                                                                                                                                                                                                                              |
| Стратегия в ассортименте товаров        | Соответствует культуре, потребностям и ожиданиям местных покупателей                                                       | Стандартная продукция, продаваемая во всем мире; при необходимости умеренная адаптация к местным условиям                                                                                                                                                                                                                                     |
| Производственная стратегия              | Предприятия рассредоточены по многим странам; каждое производит продукцию, соответствующую местной специфике               | Размещение предприятий по принципу максимального конкурентного преимущества по затратам (в странах с низкими затратами на производство, ближе к основным рынкам и поставщикам для экономии средств на транспортировку, или несколько предприятий глобального масштаба для достижения экономии на масштабе производства и эффекта обучаемости) |
| Источник поставок сырья и комплектующих | Предпочтительны местные поставщики                                                                                         | Экономически выгодные поставщики в любой стране мира                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Продажа и распространение               | Соответствует обычаям и культуре каждой отдельной страны                                                                   | Высокий уровень координации в мировом масштабе; при необходимости незначительная адаптация к ситуации в каждой стране                                                                                                                                                                                                                         |

Учебное издание

Прокофьева Нина Леонидовна

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Курс лекций

Редактор *Т.А. Осипова*

Корректор *Т. А. Осипова*

Компьютерная верстка *Н.Л. Прокофьева*

---

Подписано к печати 12.12.2018. Формат 60x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. листов 5,8.  
Уч.-изд. листов 5,7. Тираж 77 экз. Заказ № 363.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»  
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.