

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Н.Е. РЯБИКОВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Ученым советом государственного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет» в качестве
учебно-методического пособия для студентов, обучающихся по программам
высшего профессионального образования

Оренбург 2005

УДК 658 (075)
ББК 65.290-2я7
Р 98

Рецензент
доктор экономических наук А.П. Тяпухин

Рябикова Н.Е.
Р 98 Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие /
Н.Е. Рябикова, Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. –197 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся на экономических специальностях для изучения дисциплины “Стратегический менеджмент”

2005

ББК 65.290-2я7
© Рябикова Н.Е.,
© ГОУ ОГУ, 2005

Содержание

1 Общая характеристика стратегического управления	7
1.1 Сущность и понятие стратегического управления. Элементы, определяющие стратегическое мышление	7
1.2 Задачи стратегического управления	8
1.3 Предпосылки появления методологии стратегического управления	9
1.4 Миссия и цели организации. Требования к формулировке миссии	10
1.5 Концепция формирования системы стратегии управления	11
Контрольные вопросы	13
Тесты	14
Ключи к тестам по теме 1 «Общая характеристика стратегического управления»	16
2 Методологическая база стратегического управления	17
2.1 Функциональный, процессный и элементный разрезы стратегического управления	17
2.2 Система стратегического управления как динамическая совокупность взаимоувязанных управленческих процессов	19
2.3 Процесс стратегического управления и его этапы	20
Контрольные вопросы	22
Тесты	23
Ключи к тестам по теме 2 «Методологическая база стратегического управления»	24
3 Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности	26
3.1 Связь рыночных проблем и стратегических проблем развития производства	26
3.2 Стратегические проблемы развития производства	27
3.3 Проблемы проведения стратегических изменений	28
3.4 Сущность стратегического и оперативного контролинга как средства решения проблем в организации	29
Контрольные вопросы	31
Тесты	32
Ключи к тестам по теме 3 «Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности»	35
4 Эталонные стратегии развития	36
4.1 Стратегии концентрированного роста	36
4.2 Стратегии интегрированного роста	36
4.3 Стратегии диверсифицированного роста	37
4.4 Стратегии сокращения. Стратегии комбинированные	38
4.5 Анализ портфеля продукции. Виды портфельного анализа	38
Контрольные вопросы	39
Тесты	39

Ключи к тестам по теме 4 «Эталонные стратегии развития»-----	41
5 Анализ внутренней среды организации -----	42
5.1 Внутренняя среда организации и ее составляющие-----	42
5.2 Организация управления как составная часть внутренней среды-----	44
5.3 Необходимость анализа организационной культуры-----	46
5.4.Методы анализа среды-----	46
5.5 Кадровый срез организации, качество и типы главного руководителя-----	47
Контрольные вопросы-----	58
Тесты-----	58
Ключи к тестам по теме 5 «Анализ внутренней среды организации»-----	61
6 Анализ внешней среды -----	62
6.1 Анализ макроокружения-----	62
6.2 Анализ непосредственного окружения-----	64
6.3 Методы анализа среды-----	66
Контрольные вопросы-----	70
Тесты-----	70
Ключи к тестам по теме 6 «Анализ внешней среды»-----	72
7 Разработка стратегии диверсифицированной организации -----	73
7.1 Классификация стратегий диверсифицированной организации по иерархическому признаку-----	73
7.2 Разработка корпоративной стратегии организации-----	75
7.3 Разработка деловой стратегии организации-----	79
7.4 Разработка функциональной стратегии организации-----	82
7.5 Разработка операционной стратегии организации-----	87
Контрольные вопросы-----	88
Тесты-----	89
Ключи к тестам по теме 7 «Разработка стратегии диверсифицированной организации»-----	93
8 Выбор стратегии фирмы -----	94
8.1 Цикл деловой активности-----	94
8.2.Составляющие стратегии фирмы и причины неэффективности осуществления стратегий-----	95
8.3 Определение стратегий организации в зависимости от их позиций на рынке-----	96
8.4 Процесс выбора стратегии фирмы в рыночных условиях хозяйствования-----	97
8.5 Стратегические альтернативы-----	98
8.6 Факторы, определяющие выбор стратегии-----	99
8.7 Инструменты выбора стратегии фирмы-----	101
Контрольные вопросы-----	112
Тесты-----	113

Ключи к тестам по теме 8 «Выбор стратегии фирмы»-----	117
9 Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы -----	119
9.1 Концепции и функции стратегического маркетинга-----	119
9.2 Стратегическая сегментация рынка-----	120
9.3 Стратегия ценообразования-----	121
9.4 Ценовая эластичность и формирование цены-----	123
9.5 Модель PIMS-----	126
Контрольные вопросы-----	128
Тесты-----	128
Ключи к тестам по теме 9 «Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы»-----	134
10 Организационное проектирование в системе менеджмента -----	135
10.1 Сущность и значение организационного проектирования организации-----	135
10.2 Этапы разработки организационной структуры. Причины-----	136
10.3 Проблемы-индикаторы. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры-----	136
Контрольные вопросы-----	137
Тесты-----	137
Ключи к тестам по теме 10 «Организационное проектирование в системе менеджмента»-----	139
11 Обеспечение конкурентного преимущества фирмы -----	140
11.1 Критерии победной стратегии. Факторы, характеризующие состояние отрасли-----	140
11.2 Ключевые факторы успеха-----	141
11.3 Пять общих стратегий конкуренции. Риски конкурентных стратегий-----	143
11.4 Стратегии лидеров отрасли-----	144
11.5 Стратегия фирм, находящихся на вторых ролях-----	145
Контрольные вопросы-----	146
Тесты-----	147
Ключи к тестам по теме 11 «Обеспечение конкурентного преимущества фирмы»-----	151
12 Стратегия международной деятельности фирмы -----	153
12.1 Особенности формирования деятельности фирмы-----	153
12.2 Цели международного инвестирования-----	154
12.3 Цели международного развития-----	156
12.4 Стадии перехода деятельности фирм на международный уровень-----	157
12.5 Стратегии входа на зарубежные рынки-----	157
Контрольные вопросы-----	160
Тесты-----	161

Ключи к тестам по теме 12 «Стратегия международной деятельности фирмы»	163
13 Стратегия и тактика в антикризисном управлении	164
13.1 Роль стратегии в антикризисном управлении	164
13.2 Разработка антикризисной стратегии организации	168
13.3 Реализация выбранной антикризисной стратегии	171
13.4 Организация осуществления антикризисной стратегии	175
Контрольные вопросы	176
Тесты	177
Ключи к тестам по теме 13 «Стратегия и тактика в антикризисном управлении»	180
14 Оценка конкурентного преимущества фирмы	181
14.1 Сущность конкурентоспособности фирмы. Средства и функции конкуренции	181
14.2 Уровни (степень) конкурентоспособности	182
14.3 Оценка конкурентоспособности	185
Контрольные вопросы	192
Тесты	192
Ключи к тестам по теме 14 «Оценка конкурентного преимущества фирмы»	
194	
Список использованных источников	195

1 Общая характеристика стратегического управления

1.1 Сущность и понятие стратегического управления. Элементы, определяющие стратегическое мышление

1.2 Задачи стратегического управления

1.3 Предпосылки появления методологии стратегического управления

1.4 Миссия и цели организации. Требования к формулировке миссии

1.5 Концепция формирования системы стратегии управления

1.1 Сущность и понятие стратегического управления. Элементы, определяющие стратегическое мышление

Стратегическое управление охватывает широкий круг вопросов и может быть определено как многогранное понятие, а именно:

- 1) как вид сферы деятельности по управлению;
- 2) как процесс;
- 3) как область научных знаний.

Особенностями стратегического управления являются:

- 1) своевременное распознавание угроз;
- 2) выявление возможностей для развития;
- 3) определение преимуществ в конкурентной борьбе и способов их реализации;
- 4) гибкое распределение ресурсов.

Появлению стратегического управления предшествовали непрерывные изменения в условиях хозяйствования, в управлении, в сущности функций, выполняемых различными работниками. Основные изменения в управленческой науке представлены в литературе пятью управленческими революциями. (Управление до 1900 года). Период после 1900 года разделен на 3 эпохи:

- индустриальную (1880-1930гг.);
- постиндустриальную (1930-1960гг.);
- инновационную (с 1960-1970 гг по настоящее время).

Успех стратегического управления обеспечивается сочетанием следующих способностей менеджеров:

- 1) умением смоделировать конкретную ситуацию;
- 2) умением выявить изменения и основные влияющие факторы;
- 3) умением разработать стратегию изменений;
- 4) умением осуществить правильный выбор методов реализации стратегии;
- 5) умением реализовать стратегию.

1.2 Задачи стратегического управления

Стратегия – план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей потребителей и достижение поставленных целей

Основа стратегического управления – это, во-первых, реорганизация ключевых видов деятельности и, во-вторых, создание общего менеджмента качества при использовании организацией своих (организационных) возможностей и построение более «плоских», с меньшим числом уровней структур управления.

Необходимость в реорганизации деятельности, корректировке и адаптации структуры управления возникает в связи с изменениями, которые постоянно происходят в среде хозяйствования. Поэтому нужно непрерывно вести деятельность по установлению связи между бизнес-решениями (существом стратегии) и конкурентоспособными действиями (тактикой реализации выбранной стратегии).

При этом возникает необходимость использовать новые инструменты и методы, осуществлять пересмотр подходов к ведению бизнеса, направлений развития действий путем обеспечения конкурентоспособности и достижения более высоких результатов в данной области.

Новые подходы к управлению компанией называются инструментами реализации стратегии:

- 1) пересмотр передачи полномочий;
- 2) пересмотр формы организации команд и процессов;
- 3) уменьшение числа уровней структуры управления;
- 4) создание главных достоинств компании и соответствующих им организационных возможностей;
- 5) реинжиниринг;
- 6) введение программ наилучшей практики, общего менеджмента качества и обеспечения здоровой корпоративной культуры.

Задачи стратегического управления:

- 1) определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- 2) превращение общих целей в конкретные направления работы по подразделениям;
- 3) выбора наилучшего метода реализации стратегии;
- 4) эффективная реализация стратегии;
- 5) оценка проделанной работы. Анализ ситуации на рынке, внесение корректив в основные направления деятельности, в цели, в стратегию и ее осуществление с позиции приобретенного опыта, изменившихся условий среды, новых идей и новых возможностей. /1/

1.3 Предпосылки появления методологии стратегического управления

В дореформенный период концентрация производства являлась одним из ведущих принципов экономического развития и осуществлялась путем:

- 1) строительства крупных заводов;
- 2) формирования многоуровневых объединений, исходя из принципов единства технологической цепи производства и/или однородности продукта;
- 3) организации отраслевого управления;
- 4) формирования межотраслевых народно-хозяйственных комплексов, обеспечивающих межотраслевую кооперацию. /2/

Концентрация производства и капитала способствовала:

- 1) установлению стабильных производственно-хозяйственных связей между предприятиями;
- 2) достижению сбалансированности деятельности предприятий по жизненному циклу продукции (созданию новых видов продукции, новых технологий, по обращению продуктов, по более полному использованию продукции);
- 3) снижению издержек на единицу продукции за счет увеличения объема производства;
- 4) накоплению капитала с перспективой вложения и ускорение научно-технического развития;
- 5) созданию благоприятных условий для диверсификации;
- 6) созданию собственной системы научно-технического развития, позволяющей сочетать различные стратегии.

В начале 60 – 70 гг. сформировалась сложная структура сферы материального производства и 9-ти межотраслевых комплексов:

- 1) металлургический;
- 2) ТЭК;
- 3) машиностроительный;
- 4) химический;
- 5) лесной;
- 6) строительный;
- 7) аграрно-промышленный;
- 8) транспорта и связи;
- 9) оборонный.

В дореформенный период в российской экономике внимание управленцев было нацелено на обеспечение сбалансированности внутреннего состояния предприятия.

С переходом к рынку центр внимания высшего руководства должен быть перенесен на окружение.

Ускорение изменений в среде, т.е. новые запросы потребителей, рост конкуренции на ресурсы, появление новых возможностей и угроз, развитие

информационных сетей, доступность современных технологий и ряд других причин способствовали появлению методологии стратегического управления.

Термин «стратегическое управление» возник в 60-70 гг. для разграничения управления на высшем уровне и управления на уровне производства.

1.4 Миссия и цели организации. Требования к формулировке миссии

Существуют широкое и узкое понимания миссии. В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеривается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеривается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а, следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

1) собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;

2) сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

3) покупатели продукта организации, отдающие свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

4) деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

5) местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

6) общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

Как считает П. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

1) история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

3) состояние среды обитания;

4) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

5) отличительные особенности, которыми обладает организация. /3/

В менеджменте должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

- философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

- возможности способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные особенности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются know-how и передовая техника.

1.5 Концепция формирования системы стратегии управления

Целевая направленность каждой разрабатываемой стратегии определяется ориентировочным представлением конкретной цели управления – ориентиром управления, который уточняется в процессе разработки и реализации стратегии. /2/

Каждому ориентиру управления ставится в соответствие определенная стратегия, являющаяся средством достижения этой цели.

Миссия организации может быть разделена на ориентиры управления нескольких уровней, образуя при этом дерево ориентиров управления, аналогичное дереву целей.

Чтобы выбрать соответствующую миссии стратегию, необходимо каждому целевому ориентиру поставить в соответствие конкретную стратегию определенного уровня, совокупность которых образует дерево предпринимательских стратегий.

Система стратегий компании формируется из трех основных групп: предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

Предпринимательские стратегии – это стратегии деятельности, удовлетворения потребностей, роста потенциала компании, НТР, маркетинговые, конкуренции на рынке, конкуренции и кооперации в создании нововведений.

Организационные стратегии:

- структуры, целеполагания и оценки результатов деятельности;
- стратегии организации управляющих воздействий;
- стратегии организации управления компаний.

Трудовые стратегии:

- мотивации и труда;
- влияние НТР на потребность в трудовых ресурсах и их облик.

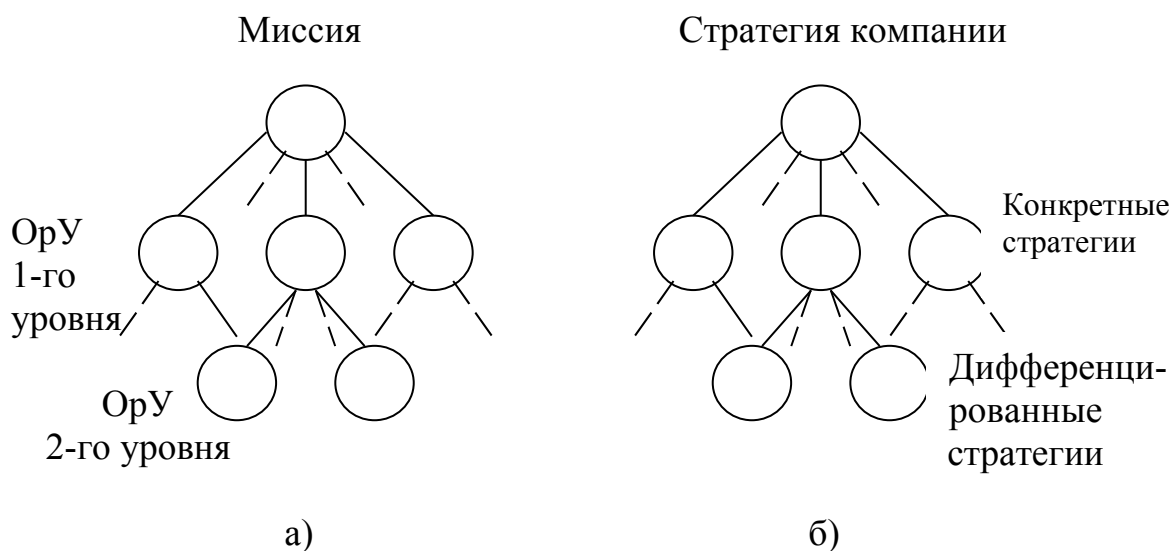


Рисунок 1 - Взаимное соответствие ориентиров управления и стратегий компании.

- а) Дерево стратегических ориентиров управления;
б) Дерево предпринимательских стратегий компании.



Рисунок 2 - Система стратегий компании

Контрольные вопросы по теме 1 «Общая характеристика стратегического управления»

1) Какие этапы развития управленческой науки предшествовали появлению стратегического управления?

- 2) Стратегическое управление как вид сферы деятельности по управлению предполагает
- 3) Стратегическое управление как процесс предполагает
- 4) Как область научных знаний стратегическое управление предполагает... .
- 5) Сочетание каких способностей менеджеров обеспечивает успех стратегического управления?
- 6) Перечислите особенности стратегического управления.
- 7) Какие инструменты реализации стратегии используют в стратегическом управлении?
- 8) Охарактеризуйте предпосылки появления методологии стратегического управления.
- 9) Что понимается под ориентиром управления?
- 10) Как строятся дерево ориентиров управления, дерево целей?
- 11) В чем состоит связь между деревом ориентиров управления, деревом целей, деревом стратегий организации?
- 12) Какие вы знаете предпринимательские стратегии?
- 13) Какие выделяют организационные стратегии?
- 14) Какие выделяют трудовые стратегии фирмы?
- 15) Каким образом связаны предпринимательские, трудовые и организационные стратегии фирмы?
- 16) Что понимают под миссией организации (в широком и узком смысле)?
- 17) Чему способствовала концентрация производства и капитала?
- 18) В начале 60-70 гг. сформировалась сложная структура сферы материального производства и 9-ти межотраслевых комплексов. Каких?
- 19) В дореформенный период в российской экономике внимание руководителей было нацелено на сбалансирование каких аспектов деятельности организации?
- 20) Почему с переходом к рынку центр внимания высшего руководства должен быть перенесен на окружение?
- 21) Когда возник термин «стратегическое управление» и с какой целью?

Тесты по теме 1 «Общая характеристика стратегического управления»

- 1) Обозначьте характерные черты дореформенного периода:
 - а) небольшое число оригинальных задач управления;
 - б) повторяемость задач;
 - в) большое число оригинальных задач;
 - г) использование преимущественно количественных оценочных характеристик;
 - д) преобладание четкого перечня процедур, правил и определенной последовательности их выполнения;

- е) необходимость использования качественных и количественных оценочных характеристик;
- ж) неопределенность и изменчивость среды;
- з) разработка перечня процедур, операций, правил под конкретные ситуации;
- и) обоснованная и необоснованная фиксация повышения эффективности производства и оценки качества;
- к) фиксирование фактической эффективности деятельности и оценки качества с учетом рыночной ситуации.

2) Обозначьте характерные черты периода перехода к рынку

- а) небольшое число оригинальных задач управления;
- б) повторяемость задач;
- в) большое число оригинальных задач;
- г) использование преимущественно количественных оценочных характеристик;
- д) преобладание четкого перечня процедур, правил и определенной последовательности их выполнения;
- е) необходимость использования качественных и количественных оценочных характеристик;
- ж) неопределенность и изменчивость среды;
- з) разработка перечня процедур, операций, правил под конкретные ситуации;
- и) обоснованная и необоснованная фиксация повышения эффективности производства и оценки качества;
- к) фиксирование фактической эффективности деятельности и оценки качества с учетом рыночной ситуации.

3) Отметьте предпринимательские стратегии из перечисленных:

- а) стратегии деятельности;
- б) удовлетворение потребностей;
- в) роста потенциала компаний;
- г) мотивации труда;
- д) структуры, целеполагания и оценки результатов деятельности;
- е) научно-технического развития;
- ж) маркетинговые;
- з) влияние НТ развития на потребность в трудовых ресурсах и их облик;
- и) конкуренции на рынке;
- к) конкуренции и кооперации в создании нововведений;
- л) организации управляющих воздействий;
- м) организации управления в компании.

4) Отметьте организационные стратегии из перечисленных:

- а) стратегии деятельности;

- б) удовлетворение потребностей;
- в) роста потенциала компаний;
- г) мотивации труда;
- д) структуры, целеполагания и оценки результатов деятельности;
- е) научно-технического развития;
- ж) маркетинговые;
- з) влияние НТ развития на потребность в трудовых ресурсах и их облик;
- и) конкуренции на рынке;
- к) конкуренции и кооперации в создании нововведений;
- л) организации управляющих воздействий;
- м) организации управления в компании.

5) Отметьте трудовые стратегии из перечисленных:

- а) стратегии деятельности;
- б) удовлетворение потребностей;
- в) роста потенциала компаний;
- г) мотивация труда;
- д) структуры, целеполагания и оценки результатов деятельности;
- е) научно-технического развития;
- ж) маркетинговые;
- з) влияние НТ развития на потребность в трудовых ресурсах и их облик;
- и) конкуренции на рынке;
- к) конкуренции и кооперации в создании нововведений;
- л) организации управляющих воздействий;
- м) организации управления в компании.

Ключи к тестам по теме 1 - «Общая характеристика стратегического управления»:

- 1) а, б, г, д, и;
- 2) в, е, ж, з, к;
- 3) а, б, в, е, ж, и, н;
- 4) д, л, м;
- 5) г, з.

2 Методологическая база стратегического управления

2.1 Функциональный, процессный и элементный разрезы стратегического управления

2.2 Система стратегического управления как динамическая совокупность взаимоувязанных управленческих процессов

2.3 Процесс стратегического управления и его этапы

2.1 Функциональный, процессный и элементный разрезы стратегического управления

Стратегическое управление – это управление в социально-экономической системе, то есть это управление, в котором можно выделить следующие стороны:

- функциональную – при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение поставленных результатов;

- процессную – при которой управление рассматривается как действие по выявлению и разрешению проблем, то есть как процесс подготовки и принятия решений;

- элементную – при которой управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.

Методологической базой стратегического управления является системный и ситуационный подходы.

Применение теории систем в управлении помогает руководителям увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно связаны с внешним миром.

Системный подход, теория систем, впервые была применена в точных науках и технике, а в конце 50-х годов стала использоваться в управлении, что являлось важным вкладом в науку управления. /4/

Системный подход – это не набор каких – либо руководств или принципов для управляющих, а способ мышления применительно к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, следует определить, что такое система.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Система – это совокупность отдельных, и в тоже время взаимосвязанных элементов, обладающих некоторыми особыми свойствами, которые составляют целое, приобретающее новые качественные характеристики, не присущие отдельным его частям.

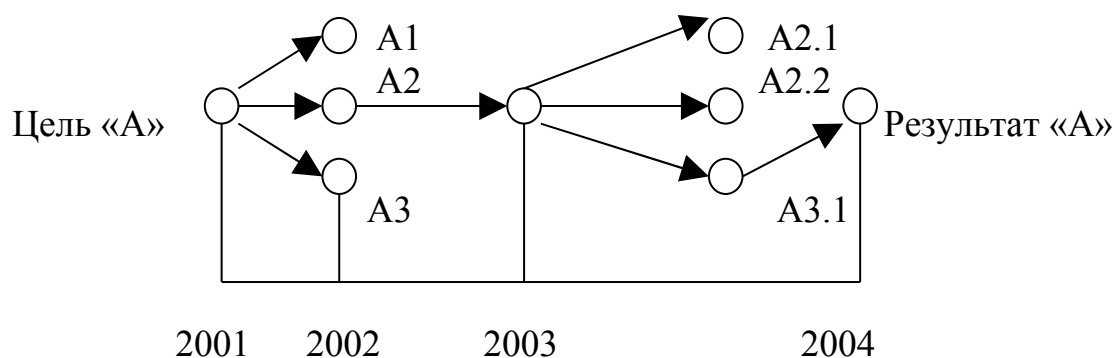
Все организации – это системы, так как люди являются наряду с техникой социальными компонентами организации.

И поскольку функционирование организации обеспечивается разными видами управления, то и стратегическое управление образует особую систему управления организацией.

Ситуационный подход – концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Так как действует бесконечно много факторов среды внешней и внутренней, то не существует наилучшего способа управления объектом. Поэтому наилучший метод тот, который лучше адаптирован под ситуацию.

Он имеет особое значение в стратегическом управлении, так как разработка стратегий функционирования и развития, в основном, зависит от конкретной ситуации, конкретной проблемы.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения, учете непредвиденных обстоятельств.



$A1=A2=A3$ – альтернативные варианты достижения цели для конкретных ситуаций.

Рисунок 3 – Ситуационный подход в менеджменте

Согласно системному подходу любую организацию следует рассматривать как:

- систему состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность;
- как элемент более крупной системы, функционирование и развитие которой определяется экономическими законами и закономерностями, характерными для данного типа системы.

Стратегическое управление основывается на следующих положениях:

- 1) организации являются сложными экономическими системами;
- 2) организации являются открытыми системами, на которые воздействуют факторы внешней среды, следовательно, эффективность

организации и ее стратегии в значительной степени будут определяться ее адаптивными возможностями;

3) стратегии организации во многом уникальны, следовательно, универсальных решений, пригодных для всех случаев, нет.

2.2 Система стратегического управления как динамическая совокупность взаимоувязанных управленческих процессов

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии) (рис. 4). /5/

По утверждению Чандлера, стратегия организации – стратегическая альтернатива, которая определяется путем сопоставления возможностей и ресурсов или с учетом преимущественного уровня риска.

Стратегия организации – представляет систему управленческих решений, определение перспективных направлений развития организации, системы форм и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленной цели.

Система формулирует и проявляет свои свойства только в процессе взаимодействия с внешней средой. Система реагирует на внешнее воздействие, развивается под этим воздействием, но при этом характеризует качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и адаптивность функционирования системы. Без внешнего воздействия фирма как открытая система не может функционировать.

Вместе с тем, чем меньше возмущений во внешней среде, тем устойчивее будет функционировать фирма. Задача менеджера при этом заключается в прогнозировании ситуаций и принятии мер по адаптации параметров системы к факторам внешней среды.

При применении системного подхода на основе маркетинговых исследований сначала формируются:

1) параметры выхода (выход должен конкурентоспособным по нормативам):

- товары и услуги;
- показатели качества;
- уровень цены;
- уровень затрат.

2) Затем определяются параметры входа:

- необходимые ресурсы;
- необходимая информация для процесса.

Эти параметры определяются после изучения:

- организационно-технического уровня производства системы (уровня техники, технологии, организации производства, труда, управления);

- параметров внешней среды (политической, экономической, технологической, социально-демографической, культурной среды и инфраструктуры данного региона).

Обратная связь является коммуникационным каналом от потребителей системы («выхода») к изготовителю товара и поставщикам («входа») системы.

При изменении требований потребителей к товару, изменений параметров рынка ресурсов, появлении организационно-технических новинок «вход» системы и сама система должны отреагировать на эти изменения и внести соответствующие изменения в параметры функционирования.

Для обеспечения конкурентоспособности товара необходимо, чтобы:

1) результаты маркетинговых исследований гарантировали высококачественный прогноз параметров «выхода» системы;

2) «вход» системы был отличного качества (иначе процесс в системе будет иметь сбои технологического, организационного характера, надежности и т.д.), и, следовательно, желаемый выход системы не гарантирован;

3) внешняя среда способствовала нормальному протеканию процессов в системе;

4) организационно-технологический уровень системы смог переработать качественный «вход» системы в качественный «выход».

Правило: сначала формируются требования к «выходу» системы; затем – к «входу», анализируются требования внешней среды; и только потом к процессу. Поэтому прежде чем предъявлять требования к коллективу, необходимо изучить его цели, качество поступающих документов, информации, среду (т.е. надо отработать «вход» системы и только потом предпринимать меры по повышению качества процесса).

Таким образом, стратегия организации может представлять систему в виде достижения целей, систему на долгосрочный период; система должна быть адаптирована в внешним условиям.

На разработку системы влияет ряд факторов:

- миссия и цели;
- состояние рынка;
- конкурентные преимущества;
- организационная культура;
- продукция;
- компетентность.

2.3 Процесс стратегического управления и его этапы

Существует целый ряд определений стратегического управления:

1) Стратегического управление – это вид, сфера деятельности по управлению, состоящий в выборе и достижении перспективных целей через осуществление изменений в организации.

2) Стратегическое управление – это процесс, посредством которого осуществляется взаимоотношение организации с внешней средой.

3) Стратегическое управление – это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений, и способы практической реализации этих знаний.

Процессный разрез необходим для понимания того, как строится и действует технология управления. Объектами рассмотрения здесь будут: стадии процесса управления и его этапы, их последовательность, организация работ, зарплаты и т.п.

Элементный разрез необходим для определения роли и значения каждого элемента в управлении, изучения внутреннего состояния системы. Объектами рассмотрения здесь будут: организация труда работников, стиль управления, техническая оснащенность, информационная система, работа с кадрами и т.п.

Исходя из сказанного, представим логическую модель механизма стратегического управления предприятием. Принципиально можно построить двухмерную, трехмерную и более сложные модели. Максимум можно построить трехмерную модель механизма, так как иначе нельзя будет изобразить ее графически. Характеристиками, изображаемыми на осях модели, могут быть:

- 1) виды деятельности, выполняемые на предприятии (функции)
 - а) Маркетинг
 - б) Исследования и разработки
 - в) Производство продукции
 - г) Снабжение
 - д) Сбыт
 - е) Управление финансами
 - ж) Управление персоналом
- 2) этапы процесса стратегического управления
 - а) Анализ ситуации и выявление проблем
 - б) Определение миссии и целей
 - в) Планирование деятельности по достижению цели
 - г) Осуществление деятельности
 - д) Стратегический контроль и оценка достигнутых результатов
- 3) элементы механизма управления
 - а) Информация
 - б) Кадры
 - в) Техника управления
 - г) Структура
 - д) Финансовые средства
 - е) Технология процессов управления.

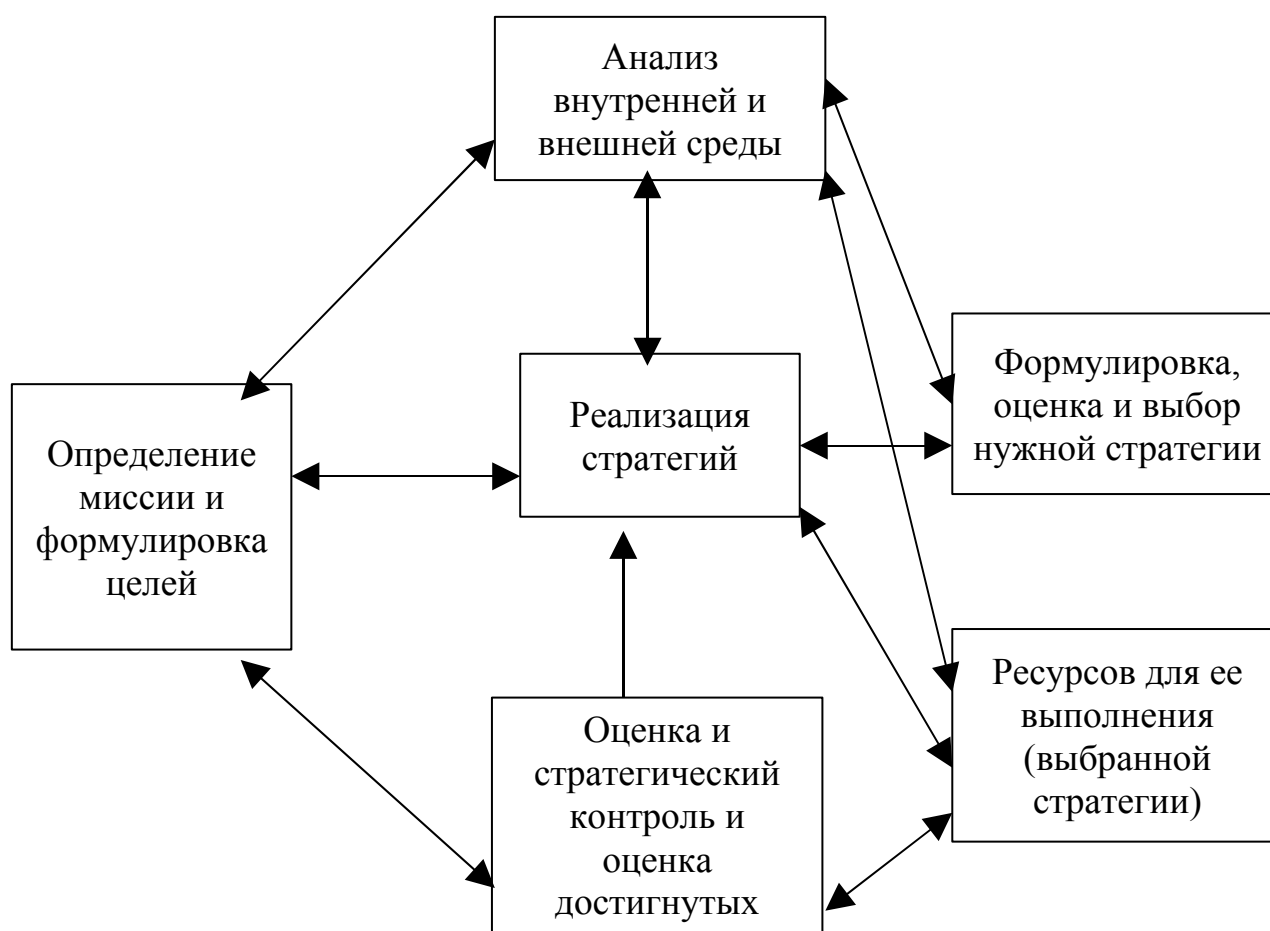


Рисунок 4 – Структура стратегического управления /5/

Контрольные вопросы по теме 2 «Методологическая база стратегического управления»

- 1) В чем суть функционального среза стратегического управления?
- 2) Что понимается под процессным срезом стратегического управления?
- 3) Что включает в себя элементный срез стратегического управления?
- 4) Почему с позиции системного подхода организация рассматривается, во-первых, как система, состоящая из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность, во-вторых, как элемент более крупной системы, функционирование и развитие которой определяется экономическими законами, закономерностями, характерными для данного типа системы?
- 5) Что предполагает системный подход в управлении?
- 6) На каких положениях основывается стратегическое управление?
- 7) Как и в какой последовательности формируются параметры системы на основе маркетинговых исследований?

8 Какие факторы определяют разработку системы стратегического управления?

9) Какие виды деятельности выполняются на предприятии?

10) Перечислите элементы механизма управления.

11) Какие выделяют этапы стратегического управления? (Структура стратегического управления)

Тесты по теме 2 «Методологическая база стратегического управления»

1) Функциональный срез стратегического управления – это:

а) деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов;

б) деятельность по выявлению и разрешению проблем, т.е. как процесс подготовки и принятия решений;

в) совокупность видов деятельности, направленных на достижение желаемых результатов.

2) Процессный срез стратегического управления – это:

а) деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов;

б) деятельность по выявлению и разрешению проблем, т.е. как процесс подготовки и принятия решений;

в) совокупность видов деятельности, направленных на достижение желаемых результатов.

3) Элементный срез стратегического управления – это:

а) деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов;

б) деятельность по выявлению и разрешению проблем, т.е. как процесс подготовки и принятия решений;

в) совокупность видов деятельности, направленных на достижение желаемых результатов.

4) Для успешного функционирования системы стратегического управления первыми определяют:

а) параметры «входа»;

б) параметры «выхода»;

в) параметры среды;

г) параметры процесса в системе.

5) Для обеспечения высокого качества работы системы стратегического управления вторым шагом определяют:

- а) параметры «входа»;
- б) параметры «выхода»;
- в) параметры среды;
- г) параметры процесса в системе.

6) Для обеспечения высокого качества выхода системы стратегического управления третьим шагом определяют:

- а) параметры «входа»;
- б) параметры «выхода»;
- в) параметры среды;
- г) параметры процесса в системе.

7) Для успеха функционирования системы стратегического управления четвертым шагом определяются:

- а) параметры «входа»;
- б) параметры «выхода»;
- в) параметры среды;
- г) параметры процесса в системе.

8) На разработку системы стратегического управления влияют факторы:

- а) миссия и цели;
- б) состояние рынка;
- в) конкурентные преимущества;
- г) организационная культура;
- д) продукция;
- е) компетентность;
- ж) только а, б, в;
- з) только г, д, е;
- и) все перечисленное;
- к) нет правильных ответов.

9) Что не является элементом механизма управления?

- а) информация;
- б) кадры;
- в) техника управления;
- г) структура;
- д) финансовые ресурсы;
- е) технология процессов управления;
- ж) миссия.

Ключи к тестам по теме 2 - «Методологическая база стратегического управления»:

- 1) в;
- 2) б;
- 3) а;
- 4) в;
- 5) а;
- 6) г;
- 7) б;
- 8) и;
- 9) з.

3 Стратегические проблемы развития производства

3.1 Связь рыночных проблем и стратегических проблем развития производства

3.2 Стратегические проблемы развития производства

3.3 Проблемы проведения стратегических изменений

3.4 Сущность стратегического и оперативного контроллинга как средства решения проблем в организации

3.1 Связь рыночных проблем и стратегических проблем развития производства

Рыночные проблемы в зависимости от масштабов можно классифицировать как общие и частные. /6/

Общие характеризуются нарушением соответствия между спросом и предложением в рамках всего рынка. Частные характеризуются несоответствием между спросом и предложением на рынке отдельных товаров.

Проблемы, подвергающиеся исследованию со стороны рынка можно разделить на 2 класса.

К первому классу относятся проблемы, связанные с определением оптимальных пропорций в условиях имеющихся ресурсов. Специфическими чертами такого рода разработок являются:

- охват различных элементов рынка;
- межотраслевой характер исследований, обязательные прогнозные расчеты перспектив развития рынка;
- отражение региональных особенностей товарных рынков.

Второй класс - это проблемы, связанные с необходимостью улучшения процесса производства и реализации продукции, работ, услуг, предупреждением нежелательных диспропорций внутрифирменных процессов.

Разработки тактического характера могут осуществляться по следующим направлениям:

- 1) исследования, целью которых является разработка мероприятий по:
 - расширению или сокращению масштабов деятельности;
 - обновлению ассортимента;
 - улучшению качества выпускаемой продукции, качества обслуживания;
 - совершенствованию управления процессами в организации;
 - совершенствованию ценовой политики и т.д.

2) исследования, результаты которых определяют направления развития рынка при возможных изменениях рыночных условий. Например, при введении на рынок товаров-аналогов, при изменении моды.

- 3) исследования острых рыночных ситуаций (дефицит, затоваривание),

требующих специальных мер.

3.2 Стратегические проблемы развития производства

При переходе к рынку предприятия получили полную свободу в плане разработки направлений перспектив развития. При этом стратегическое управление было призвано расширить горизонты предвидения и, тем самым, создать возможность своевременной ответной реакции на изменения во внешней среде:

- на рынках товаров и технологий;
- в научно-технической сфере;
- в экономической, социальной, политической областях.

Стратегические проблемы:

1) отсутствие достаточного опыта самостоятельного стратегического управления; в неподготовленности кадрового состава менеджеров к принятию самостоятельных хозяйственных решений в соответствии с условиями и требованиями рынка; /7/

2) отсутствие структур, предназначенных для обучения менеджеров навыкам стратегического мышления; отсутствие программ и методик обучения;

3) низкая мобильность существующих структур хозяйствования и несовершенство коммуникаций, встает задача проектирования структур в такие системы, которые способны обеспечить гибкость и своевременность принимаемых решений путем сбалансированности централизации и децентрализации управления;

4) нестабильность внешней среды, которая характеризуется наличием рисков, опережение темпов изменений в среде, - скорости ответной реакции предприятия, растущей частотой непредсказуемых событий;

5) невозможность применения методов управления, основанных на использовании ретроспективной информации и необходимость разработки и использования методов управления, обеспечивающих своевременную и эффективную ответную реакцию посредством предвидения, исследования и творчества;

6) правильность выбора стратегии организации. Основой при выборе стратегии является система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских стратегии, организационных и трудовых.;

7) состоит в специфичности системы стратегий компании, учитывающей профиль деятельности, масштабы, рыночную нацеленность и другие факторы, индивидуализирующие стратегию организации;

8) состоит в необходимости обеспечения непрерывности процесса реализации стратегии. /2/

Цикл стратегического управления имеет долгосрочный характер и включает в себя несколько циклов оперативного (среднесрочного) управления, которые, в свою очередь, включают несколько циклов текущего

(краткосрочного) управления, обеспечивая тем самым непрерывность процесса реализации стратегии. В силу этого стратегическое, оперативное и текущее управление имеют единый по своей природе механизм управления, включающий экономические, мотивационные, организационные и правовые механизмы.

3.3 Проблемы проведения стратегических изменений

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений. Трудности проведения изменений связаны с тем, что любое изменение встречает сопротивление.

Чтобы провести изменения нужно:

- 1) вскрыть, проанализировать и предсказать степень сопротивления;
- 2) уменьшить до возможного минимума потенциальное и реальное сопротивление;
- 3) установить статус-кво нового состояния.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

- 1) принятие или непринятие изменения;
- 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

открытый	сторонник	противник
	Пассивный сторонник	Опасный элемент
принимает		не принимает
Отношение к изменению		

Рисунок 5 - Матрица «изменение-сопротивление»

При решении конфликтов менеджеры используют различные стили руководства. Наиболее ярко выраженные пять:

- 1) конкурентный стиль;
- 2) стиль самоустранения;

- 3) стиль компромисса;
- 4) стиль приспособления;
- 5) стиль сотрудничества.

3.4 Сущность стратегического и оперативного контролинга как средства решения проблем в организации

Контролинг - это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. /8/

Цель стратегического контролинга - обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития.

Установление стратегических целей начинают с анализа внешних и внутренних условий работы предприятия.

Стратегический контролинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов. Прежде чем осуществлять контроль за достижением какой-либо цели, необходимо установить насколько обоснованно она выбрана и насколько реально ее достижение. Проверка стратегических планов включает в себя как минимум проверку на полноту планов, их взаимоувязку и отсутствие внутренних противоречий.

По результатам проведенной проверки следует либо разработать систему контроля за выполнением плана, либо приступить к разработке альтернативных вариантов стратегического плана.

Если выбранный вариант стратегического плана нас устраивает, то для разработки системы следящего контроля за достижением стратегических дол ей необходимо выбрать области контроля:

- стратегические цели (как качественные, так и количественные);
- критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов.

Таблица 1 - Характеристика стратегического и оперативного контролинга

Признаки	Стратегический	Оперативный
1	2	3
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда предприятия	Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия
Уровень управления	Стратегический	Тактический и оперативный

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Цели	Обеспечение выживаемости, проведение антикризисной политики, поддержание потенциала	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Главные задачи	- участие в установлении количественных и качественных целей предприятия; - ответственность за стратегическое планирование; - разработка альтернативных стратегий; - определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов \ - определение узких и поиск слабых мест; - определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями; - сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений; - анализ экономической эффективности (особенно инноваций, инвестиций).	- руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование); - определение узких и поиск слабых мест для тактического управления; - определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями ; - сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей в соответствии с установленными текущими целями; - сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений; - анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов; - мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений.

- узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана.

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях:

- объем показателей должен быть ограничен;
- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;
- выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность составления данных, как минимум за 5 лет);
- показатели должны иметь характер раннего предупреждения;
- при выборе показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимы (с прошлыми достижениями, с другими предприятиями отрасли и т.п.).

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя следующее:

- сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений;
 - выявление причин и виновников отклонений; конечными результатами деятельности предприятия;
 - анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.
- Аналитическую информацию передают с определенной периодичностью руководству предприятия для принятия управленческих решений.

Цель оперативного контролинга - создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятия своевременных решений по оптимизации соотношения затраты-прибыль.

В отличие от стратегического оперативный контролинг ориентирован на достижение краткосрочных целей.

Основные подконтрольные показатели:

- рентабельность капитала;
- производительность;
- степень ликвидности.

Системы оперативного контролинга используют для поддержания оперативных решений по недопущению кризисного состояния.

Контрольные вопросы по теме 3 «Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности»

1) В чем заключается связь рыночных проблем и стратегических проблем развития производства?

2) В чем значимость проблем первого класса, связанных с определением оптимальных пропорций в условиях имеющихся ресурсов?

3) В чем значимость проблем второго класса, связанных с необходимостью улучшения процесса производства и реализации продукции,

работ, услуг, предупреждением нежелательных диспропорций внутрифирменных процессов?

4) Рынок реализации отдельного товара условно делят на какие 4 части?

5) Каковы предпосылки проблем, связанных с отсутствием достаточного опыта самостоятельного стратегического управления; отсутствием структур, предназначенных для обучения менеджеров навыкам стратегического мышления; отсутствие соответствующих программ и методик обучения?

6) Какие угрозы для деятельности предприятий (организаций) несет нестабильность внешней среды?

7) Почему в условиях рынка, по большому счету, отпадает необходимость использовать методы, основанные на использовании ретроспективной информации и возникает необходимость разработки новых методов?

8) Почему специфика деятельности фирм провоцирует появления стратегических проблем? В чем суть?

9) Цикл стратегического управления имеет долгосрочный характер и включает в себя несколько циклов оперативного (среднесрочного) управления, которые включают несколько циклов текущего (краткосрочного) управления, обеспечивая тем самым непрерывность процесса реализации стратегии. Почему успех стратегического управления во многом определяется обеспечением непрерывности процесса реализации стратегии?

10) Какие два критерия используют для построения матрицы «изменение - сопротивление»?

11) Что предполагает конкурентный стиль разрешения конфликтов?

12) Что предполагает стиль самоустранения в разрешении конфликтов?

13) В чем суть стиля компромисса в разрешении конфликтов?

14) Чем характеризуется стиль приспособления в разрешении конфликтов?

15) Какие действия предполагает стиль сотрудничества в разрешении конфликтов?

Тесты по теме 3 «Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности»

1) Выделите проблемы первого класса, связанные с определением оптимальных пропорций в условиях имеющихся ресурсов:

а) охват различных элементов рынка;

б) межотраслевой характер исследования;

в) обязательные прогнозные расчеты перспектив развития рынка;

г) отражение региональных особенностей товарных рынков;

д) мероприятия по расширению или сокращения масштабов деятельности;

е) мероприятия по обновлению ассортимента

- ж) мероприятия по улучшению качества выпускаемой продукции;
- з) мероприятия по улучшению качества обслуживания;
- и) мероприятия по совершенствованию ценовой политики;
- к) исследования, результаты которых определяют направление развития рынка при возможных изменениях рыночных условий (при введении на рынок товаров-аналогов, при изменении моды);
- л) исследования острых рыночных ситуаций, требующих специальных оперативных мер (при дефиците, затоваривании и тд.).

2) Отметьте проблемы второго класса, связанные с необходимостью улучшения процесса производства и реализации продукции, работ, услуг, предупреждением нежелательных диспропорций внутрифирменных процессов:

- а) охват различных элементов рынка;
- б) межотраслевой характер исследования;
- в) обязательные прогнозные расчеты перспектив развития рынка;
- г) отражение региональных особенностей товарных рынков;
- д) мероприятия по расширению или сокращения масштабов деятельности;
- е) мероприятия по обновлению ассортимента
- ж) мероприятия по улучшению качества выпускаемой продукции;
- з) мероприятия по улучшению качества обслуживания;
- и) мероприятия по совершенствованию ценовой политики;
- к) исследования, результаты которых определяют направление развития рынка при возможных изменениях рыночных условий (при введении на рынок товаров-аналогов, при изменении моды);
- л) исследования острых рыночных ситуаций, требующих специальных оперативных мер (при дефиците, затоваривании и тд.).

3) Модели стратегического планирования, выбора стратегических позиций в конкуренции, управления на основе ранжирования стратегических задач, управления по слабым сигналам относятся к типу моделей:

- а) основанных на использовании ретроспективной информации;
- б) обеспечивающих своевременную и эффективную ответную реакцию посредством предвидения, исследования и творчества;

4) Специфичность системы стратегий компании учитывает:

- а) профиль деятельности;
- б) масштабы;
- в) рыночную нацеленность;
- г) корпоративную культуру;
- д) только а, б, в;
- е) только в;
- ж) все перечисленное.

5) Оперативное управление является:

- а) долгосрочным;
- б) краткосрочным;
- в) среднесрочным.

6) Текущее управление является:

- а) долгосрочным;
- б) краткосрочным;
- в) среднесрочным.

7) Единый механизм управления компанией включает механизмы:

- а) экономические;
- б) мотивационные;
- в) организационные;
- г) правовые;
- д) только а, б, в;
- е) все перечисленное.

8) Стил ь разрешения конфликтов, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости утверждения своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие потребителя и побежденного считается стилем:

- а) конкурентным;
- б) самоустранения;
- в) компромисса;
- г) приспособления;
- д) сотрудничества.

9) Стил ь разрешения конфликтов, при котором руководство демонстрирует низкую настойчивость и в тоже время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации считается стилем:

- а) конкурентным;
- б) самоустранения;
- в) компромисса;
- г) приспособления;
- д) сотрудничества.

10) Стил ь выраженный в стремлении руководства устанавливать сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии предлагаемых им решений считается стилем:

- а) конкурентным;
- б) самоустранения;
- в) компромисса;

- г) приспособления;
- д) сотрудничества.

11) Цель стратегического контролинга состоит в

- а) обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития;
- б) создание системы управления достижением текущих целей предприятия;
- в) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

12) Цель оперативного контролинга состоит в

- а) обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития;
- б) создание системы управления достижением текущих целей предприятия;
- в) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль.

Ключи к тестам по теме 3 - «Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности»:

- 1) а, б, в;
- 2) д, е, ж, з, и, к, л;
- 3) б;
- 4) ж;
- 5) в;
- 6) б;
- 7) е;
- 8) а;
- 9) б;
- 10) г;
- 11) а;
- 12) б, в.

4 Эталонные стратегии развития

- 4.1 Стратегии концентрированного роста.
- 4.2 Стратегии интегрированного роста.
- 4.3 Стратегии диверсифицированного роста.
- 4.4 Стратегии сокращения. Стратегии комбинированные.
- 4.5 Анализ портфеля продукции. Виды портфельного анализа.

4.1 Стратегии концентрированного роста

Стратегии концентрированного роста — это стратегии, которые связаны с изменением продукта и/или рынка и не затрагивают других элементов стратегии. /5/

Элементы стратегии - это продукт, рынок, отрасль, положение фирмы в отрасли, технология.

В рамках этих стратегий фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. В отношении рынка фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, либо переходя на новый рынок в той же отрасли.

Конкретными типами стратегий концентрированного роста являются следующие:

1) стратегия улучшения позиции на рынке - предполагает совершенствование выпускаемого продукта на данном рынке с целью завоевания лучших позиций. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия, а также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

2) развития рынка - заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

3) стратегия развития продукта - предполагает производство нового продукта для реализации его на освоенном фирмой рынке.

4.2 Стратегии интегрированного роста

Интеграционный подход к менеджменту - это подход, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей:

- между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента
- между стадиями жизненного цикла объекта управления
- между уровнями управления по вертикали
- между субъектами управления по горизонтали. /4/

Фирма использует стратегии интегрированного роста, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного

роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям.

Интегрированный рост фирма может осуществлять путем приобретения собственности или путем расширения изнутри. В обоих случаях меняется положение фирмы внутри отрасли.

Выделяют два основных типа этих стратегий:

1) стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счет приобретения контроля, либо усиление контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация этой стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков.

2) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - выражается в росте фирмы за счет приобретения контроля, либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данная стратегия выгодна, когда посреднические услуги расширяются, либо, когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

4.3 Стратегии диверсифицированного роста

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

1) стратегия концентрированной центрованной диверсификации, сосредоточенна на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре внимания, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

2) стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на следующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

3) стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства в технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

4.4 Стратегии сокращения. Стратегии комбинированные

Стратегии сокращения реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В таких ситуациях фирма начинает использовать стратегии целенаправленного и спланированного сокращения. Как правило, реализация стратегий сокращения проходит не безболезненно для фирмы. Однако следует осознавать, что в определенных обстоятельствах стратегии сокращения – это единственно возможные пути сохранения и обновления бизнеса.

Стратегии сокращения роста:

- 1) стратегия ликвидации
- 2) стратегия сбора урожая - отказ от долгосрочного взгляда на этот бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочный период
- 3) сокращение - закрытие или продажа одного из подразделений бизнеса при долгосрочном ведении бизнеса
- 4) стратегия сокращения расходов - основная идея ее заключается в поиске возможности изменения издержек и проведении соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Особенности этой стратегии заключаются в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат. Реализация этой стратегии носит временный характер и связана со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма (увольнением).

4.5 Анализ портфеля продукции. Виды портфельного анализа.

Анализ портфеля продукции является одним из важнейших инструментов стратегического управления. С помощью такого анализа могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление или отмирание деятельности. Анализ проводится в несколько шагов:

- 1) выбор уровней в организации для проведения анализа;
- 2) фиксация единиц анализа, чтобы использовать их при

позиционировании в матрицах анализа портфеля продукции;

3) определение параметров матриц анализа портфеля продукции, а также выбора переменных, по которым и будет проводиться анализ (переменные: размер рынка, степень защищенности информации, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности и т.д.);

4) измерение силы бизнеса;

5) сбор и анализ данных проводимых по многим направлениям.

Выделяют 4 основных наиболее важных направления:

- привлекательность отрасли;

- конкуренция фирмы;

- возможности и угрозы фирмы;

- ресурсы и квалификация кадров;

6) Построение и анализ матриц портфеля продукции с целью анализа текущего состояния портфеля, на основе которого руководством делаются прогнозы по поводу будущего состояния матриц и портфеля продукции;

7) Разработка динамики изменения матриц, чтобы выяснить приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние к достижению фирмой поставленных целей;

8) определение желаемого портфеля продукции и лучшего его варианта формирования для достижения фирмой своих целей.

Контрольные вопросы по теме 4 «Эталонные стратегии развития»

1) Перечислите 5 основных элементов стратегии.

2) В чем заключается стратегия улучшения позиции на рынке?

3) В чем заключается стратегия развития рынка?

4) Какие действия предполагает стратегия развития продукта?

5) Какова роль интеграционного подхода к менеджменту в стратегическом управлении?

6) В чем особенность стратегии обратной вертикальной интеграции?

7) В чем значимость стратегии вперед идущей вертикальной интеграции?

8) Какова роль стратегии диверсификации в стратегическом управлении?

9) Какие разновидности стратегий целенаправленного сокращения используют в стратегическом управлении?

10) Какие аспекты охватывает анализ портфеля продукции?

Тесты по теме 4 «Эталонные стратегии развития»

1) Стратегия обратной вертикальной интеграции:

а) направлена на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

б) направлена на рост фирмы за счет приобретения контроля, либо усиления контроля над структурами распределения и продажи.

2) Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции:

а) направлена на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

б) направлена на рост фирмы за счет приобретения контроля, либо усиления контроля над структурами распределения и продажи.

3) Центрированная диверсификация предполагает:

а) поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, производимой с использованием новой технологии, отличной от используемой;

б) поиск дополнительных возможностей для производства новых продуктов, исходя из имеющихся возможностей компании;

в) вложение средств в новые сферы деятельности, т.е. рост фирмы, обеспечивающийся за счет новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и которые реализуются на новых рынках.

4) Горизонтальная диверсификация предполагает:

а) поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, производимой с использованием новой технологии, отличной от используемой;

б) поиск дополнительных возможностей для производства новых продуктов, исходя из имеющихся возможностей компании;

в) вложение средств в новые сферы деятельности, т.е. рост фирмы, обеспечивающийся за счет новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и которые реализуются на новых рынках.

5) Конгломеративная диверсификация предполагает:

а) поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, производимой с использованием новой технологии, отличной от используемой;

б) поиск дополнительных возможностей для производства новых продуктов, исходя из имеющихся возможностей компании;

в) вложение средств в новые сферы деятельности, т.е. рост фирмы, обеспечивающийся за счет новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и которые реализуются на новых рынках.

6) Стратегия «сбора урожая» предполагает:

а) предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

б) отказ от долгосрочного взгляда на будущее в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.

7) Стратегия ликвидации предполагает:

а) предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

б) отказ от долгосрочного взгляда на будущее в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;

в) закрытие или продажу одного или нескольких своих подразделений (или бизнесов), чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

8) Интеграционный подход к менеджменту предполагает исследование и усиление взаимосвязей между:

а) отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;

б) стадиями жизненного цикла объекта управления;

в) уровнями управления по вертикали;

г) субъектами управления по горизонтали;

д) только а и б;

е) только в и г;

ж) все перечисленное.

9) Элементами стратегии являются:

а) продукт;

б) рынок;

в) отрасль;

г) положение фирмы в отрасли;

д) технология;

е) все перечисленное;

ж) только а, б, д;

з) только а, б, г, д.

Ключи к тестам по теме 4 – «Эталонные стратегии развития»:

1) а;

2) б;

3) б;

4) а;

5) в;

6) б;

7) а;

8) з;

9) е.

5 Анализ внутренней среды организации

5.1 Внутренняя среда организации и ее составляющие

5.2 Организация управления как составная часть внутренней среды

5.3 Необходимость анализа организационной культуры

5.4 Метод изучения профиля объекта

5.5 Кадровый срез организации, качество и типы главного руководителя.

5.1 Внутренняя среда организации и ее составляющие

Внутренняя среда организации – это внутренние возможности предприятия.

Внутренняя среда организации – это часть общей среды, которая подвластна руководству организации, управлению ее составляющими (переменными) ресурсов для достижения поставленных целей.

В качестве составляющих (переменных) среды выступают:

- 1) цели;
- 2) люди;
- 3) структура;
- 4) задачи;
- 5) технология;

Организацией считается такое сообщество, которое удовлетворяет следующим требованиям:

- 1) наличие минимума двух людей, желающих участвовать в совместном труде;
- 2) наличие минимума одной общей цели, в достижение которой должна работать эта группа;
- 3) добровольное и осознанное участие в совместной деятельности для достижения поставленных целей.

Цели – это конкретные конечные состояния или искомые результаты деятельности группы людей, организованных определенным образом. /9/

Под структурой организации понимают количество, состав ее подразделений, ступеней управления в единой взаимосвязанной системе.

Постановка задач

Под задачей понимается предписанная работа, часть работы, группа работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в установленные сроки.

Задачи являются элементами, составляющими должность.

Существуют традиционные деления задач на 3 группы:

- 1) работа с людьми;
- 2) работа с предметами (машины, сырье, инструменты);
- 3) работа с информацией.

Технология – это средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Она предполагает сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

В результате действий перечисленных переменных в организации выделяется несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация: /5/

1) срез маркетинговый - определяет те процессы, которые связаны с реализацией продукции.

Стратегия:

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

Показатели:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие ассортимента и качества;
- рыночная демография ;
- рыночные исследования и разработки;
- обслуживание клиентов;
- сбыт, реклама, продвижение товара, прибыль.

2) срез финансовый - включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств:

- анализ финансового состояния;
- источники и величина финансовых ресурсов;
- прибыль и ее использование;
- движение денежной наличности;
- планирование финансов.

3) срез производственный охватывает:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

4) срез кадровый включает:

- найм, обучение, продвижение кадров, взаимодействие менеджеров и рабочих;
- оценка труда;
- стимулирование и т.д.

5) срез организационный - коммуникационные процессы:

- специфика организационной структуры
- нормы, правила, процедуры, инструкции

- распределение прав и ответственности
- иерархия подчинения
- административный менеджмент

5.2 Организация управления как составная часть внутренней среды

Организация управления как составная часть внутренней среды подразумевает сбалансированность внутрифирменных процессов, операций, процедур посредством выработки решений и корректировки в результате деятельности.

Административный менеджмент - это разработка управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением.

Категории менеджмента:

- объекты и субъекты;
- функции;
- виды менеджмента;
- методы;
- принципы.

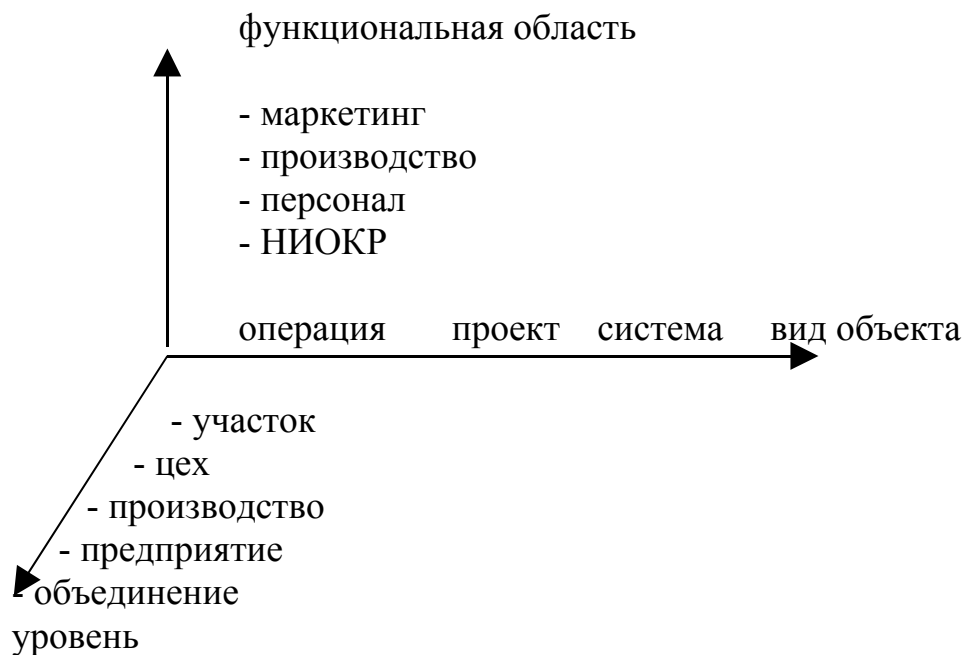
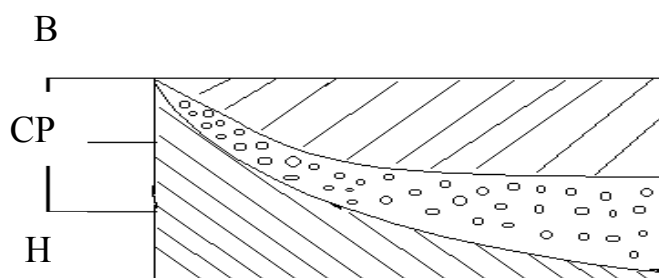
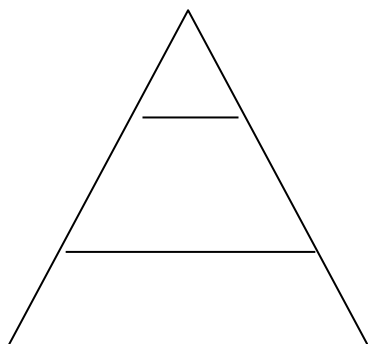
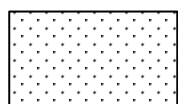


Рисунок 6 - Характеристики объекта исследования



- стратегическое решение



- распоряжения



- исполнительские работы

Рисунок 7 – Иерархия управленческих решений в организации

Основные категории административного менеджмента:

- 1) воздействие, т.е. сознательное влияние на людей
- 2) дисциплина - юридическая, организационная, нравственная
- 3) ответственность, формы ответственности:

-индивидуальная;

-групповая;

-управленческая.

Виды ответственности:

-материальная;

-финансовая;

-моральная.

- 4) принуждение, т.е. создание таких условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-то вопреки своим интересам.

Особенности административного менеджмента проявляются:

- 1) в характере прямого воздействия на объект управления, т.е. в ответственности, адресности;

- 2) в склонности к линейной структуре управления;
- 3) в предпочтении организационных способностей менеджера, а не профессионализма;
- 4) в слабом интересе к инновационным качествам руководителя.

Организационная культура – это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения.

5.3 Необходимость анализа организационной культуры

К основным «жестким» факторам успеха фирмы - структуре и стратегии были добавлены «мягкие» факторы, такие как стиль, должность, квалификация и использованы в качестве параметров современной модели управления.

Организационная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения. /5/

Значение организационной культуры усилилось также в связи с растущим интересом к японскому успешному опыту. Вывод заключается в том, что универсальная формула успеха не может быть экспортирована без адаптации к условиям другой страны, поскольку культура взаимоотношений играет большую роль в достижении целей организации.

Для организации с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, разъяснение своей фирменной философии, пропаганда своих ценностей.

Для организации со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

В целом для сильной организации характерны особенности:

- 1) подчеркивание важности людей, изучение их особенностей для выполнения индивидуальных и групповых заданий и расстановка их в соответствии с выявленными способностями работников;
- 2) достойные нормы, правила поведения, методы урегулирования спорных вопросов;
- 3) эффективная система карьеры;
- 4) предпочтение умению трудиться в коллективе, создавать и сохранять благоприятный психологический климат;
- 5) подчинение интересам организации интересам отдельных работников, менеджеров.

5.4 Метод изучения профиля объекта

Профилем называется сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым объект известен целевой группе потребителей.

Корпоративный профиль - это образ компании или ее продукции в глазах целевой группы потребителей.

Таблица 2 – Профиль объекта

Характеристики консалтинговых компаний	Оценка характеристик				
	0	25	50	75	100
Прогрессивность фирм		25			
Большие ресурсы (степень ресурсоемкости)			50		
Творческое решение проблем		45			
Активный маркетинг		48			
Один из лидеров в данной области				75	
Компетентные консультанты		40			
Умение решать сложные проблемы		25			
Высокое качество услуг	20				
Вызывает доверие	0				
Высокие цены	20				
Специализаций в немногих областях	15				
Широкая компетенция фирмы		30			

Потребитель или любая другая организация может по утвержденной методике проанализировать и оценить любую компанию в любой сфере деятельности.

Профиль является средством и инструментом визуального анализа объекта. Для повышения объективности оценки рекомендуется проранжировать и проинтегрировать характеристики объекта.

5.5 Кадровый срез организации, качества и типы главного руководителя

Кадры организации это:

- управленческий персонал;
- мораль и квалификация сотрудников;
- стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой стоимостью трудовых отношений у конкурентов;
- кадровая политика;
- использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
- возможность контроля над перепадами в найме рабочей силы;
- текучесть кадров и прогулы;
- квалификация сотрудников;
- опыт.

Несоответствие между факторами сегодняшнего и будущего успеха ведет к изменению условий в стратегической зоне хозяйствования организации. Стратегическая активность измеряется степенью соответствия между характеристиками стратегии организации в условиях конкуренции и важнейшими факторами достижения стратегического успеха. Критерий открытости – это соответствие между важнейшими факторами стратегического успеха и диапазоном потенциальных возможностей организации.

Функциональный потенциал - диапазоном потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизованного (общего) управления, например, развитием, диверсификацией.

За период эволюционного развития накопились обширные знания о природе функциональных возможностей и процессе создания функционального потенциала.

У каждой функции одинаковые составляющие:

- квалификация (профессиональный уровень);
- техническая база;
- оборудование;
- объем знаний;
- опыт.

Понятие кадрового потенциала есть нечто большее, нежели совокупность всех элементов: оно обладает системными свойствами, основными из которых являются:

- 1) способы разделения задач;
- 2) способы взаимосвязи задач;
- 3) культура организации;
- 4) структура полномочий внутри функций и между ними, а также способы реализации этих полномочий.

По мере того как были выделены функции различных видов деятельности, возникла необходимость в их интеграции, координации и руководстве для достижения общих целей организации. Такая работа по интеграции и координации стала называться общим (общеорганизационным) руководством.

Требования к руководителю:

- 1) профессиональная пригодность главного руководителя не является универсальной. Его успешная деятельность в одной области не служит гарантией того, что он не менее успешно будет действовать в другой области, с иным уровнем изменчивости;
- 2) руководитель-универсал – это всего лишь один (хотя и очень важный) компонент потенциала общего руководства. Другими существенными компонентами выступают структура, информационная система, организационный климат и т.д.;

- 3) различные условия требуют от общего руководства различных подходов и методов;
- 4) важнейшим фактором внешней среды организации, определяющим характеристики общего руководства, является уровень нестабильности внешних условий;
- 5) быстрота реакции общего руководства становится важнейшим фактором успеха, когда организации необходимо или желательно резко изменить свою стратегию;
- 6) поскольку в начале третьего тысячелетия резкое изменение стратегии станет скорее правилом, нежели исключением, качество общего руководства будет иметь исключительное значение для успешной деятельности и выражения организации;
- 7) когда резкие повороты стратегии будут происходить не только часто, но и быстро, незапланированная адаптация общего руководства к новым условиям окажется слишком медленной. Поэтому перемены в потенциале общего руководства должны рассматриваться и проводится заранее.

Описанная выше новая концепция общего руководства лежит в основе практической методологии оценки возможностей общего руководства по определению необходимых изменений и характеристики потенциала общего руководства в будущем.

Общее руководство – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Общее руководство (а также руководство функциональной деятельностью) можно оценить двумя взаимодополняющими способами. Первый – наблюдение за характеристиками поведения организации. Второй – определение факторов управленческого потенциала, влияющих на проявление различных видов реактивности.

Реактивность характеризуется: организационным климатом, компетенцией и управленческим потенциалом. Каждый из названных параметров зависит, с одной стороны, от самих руководителей, с другой – от организационных форм, на основе которых они строят свою работу.

Организационный климат – это стремление руководства реагировать определенным образом (например, приветствовать перемены, контролировать их или стараться избегать) на внешнее влияние, внутренние изменения.

Компетенция – способность руководства к реакции. Так, чтобы предусмотреть изменения в сложных условиях, организации необходима система наблюдения за внешней обстановкой, иначе стремление к изменениям останется просто намерением без материального подкрепления.

Управленческий потенциал (возможности) – это объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы.

Таблица 3 – Потенциал общего руководства организации

Потенциал	Руководители	Организация
1	2	3
Организационный климат (желание реагировать)	а) характер мышления б) должность в иерархии	а) культура б) структура полномочий
Компетенция (способность реагировать)	а) таланты (способности) б) умения (навыки) в) знания	а) структуры б) система в) общий опыт
Возможность действовать (диапазон реакции)	наличие кадров	организационные предпосылки

Важнейшими факторами климата организации являются настрой, культура, структура должности иерархии и самой организации. Компетенция определяется способностями руководителя, с одной стороны, а с другой – общим опытом организации в целом. Возможности организации можно определить, умножая индивидуальные возможности каждого руководителя на их численность. Концепция управленческого потенциала частично объясняет проблему сопротивления планированию, что имело место при введении в деятельность организации функции стратегического планирования. Обычно разработка новой стратегии ложилась сверх нагрузкой на плечи менеджеров, которые все свое время уже уделяли оперативным вопросам. Если при осуществлении стратегического планирования потенциал общего руководства был минимальным, нагрузка по стратегическому планированию могла увеличиваться только за счет уменьшения внимания к оперативным вопросам. Этот конфликт между стратегическим планированием и оперативным управлением обычно решался в пользу последнего.

Концепция компетенции выдвигает еще одну причину сопротивления планированию. Обычно для решения стратегических вопросов созывался однодневный семинар, где руководители мгновенно превращались в разработчиков стратегической линии организации. Поскольку у большинства из них ранее не было никакого опыта в анализе стратегий, качество их планов было в лучшем случае весьма посредственное, а плохие планы порождали неэффективную деятельность, которая опять-таки воспринималась как сопротивление планированию.

Третьей причиной такого сопротивления был сложившийся в прошлом климат организации. Поскольку в период появления стратегического планирования климат подразумевал дозированные, управляемые изменения, руководители и организация в целом отвергали все, что проводило к необходимости стратегического планирования, как нечто, не имеющее отношения к нормальной работе.

Три причины сопротивления стратегическому планированию иллюстрируют существенное свойство потенциала общего руководства. упоминавшееся в связи с функциональными возможностями и объясняющее взаимосвязь между климатом, компетенцией и диапазоном возможностей. общий потенциал есть сумма всех составляющих.

Для того чтобы получить ясную характеристику потенциала общего руководства с целью диагностики и планирования, необходимо определить соответствующие компоненты управленческого потенциала более детально.

Таблица 4 – Компоненты управленческого потенциала общего руководства

Компоненты потенциала
1 Руководители
1) Настрой: - сравнительная предрасположенность к решению внешних и внутренних проблем; - ориентация на прошлое/будущее; - готовность рисковать; - модель действительности, характерная для данного руководителя: что в его представлении является важнейшим фактором успеха и каково соответствующее поведение; - ценности, нормы и личные цели руководителя.
2) Полномочия: - сила власть в должностной иерархии организации; - честолюбие и склонность к использованию своей власти.
3) Компетенция: - способности и личные качества; - умение решать проблемы; - стиль (навыки лидерства, основанные на политике, традициях, вдохновении, предпринимательстве, личном обаянии); - знание об организации и ее окружении.
4) Возможности: - личная работоспособность; - манера работы (например, типичный трудоголик).
2 Организационный климат

5) Культура:

- отношение организации к переменам: враждебное, нейтральное или полное энтузиазма;
- готовность к риску: что предпочитает руководство – избегать риска, относиться к нему терпимо или стремиться к риску; предпочитает ли оно знакомые виды риска или готово попробовать неизвестные;
- временная перспектива, в которой руководство воспринимает свои проблемы: полагается на прошлый опыт, предпочитает иметь дело с настоящим или делает акцент на будущем;
- перспектива деятельности: сосредоточены ли внимание и силы

Продолжение таблицы 4

- организации на внутренней деятельности или на внешнем окружении;
- цели поведения: стремление к стабилизации технико-экономической эффективности или к росту производства и новшествам;
- что является причиной перемен: кризис, неудовлетворительные результаты в течение долгого периода или просто постоянное стремление к обновлению;
- общее представление о действительности: что представляется руководству важнейшими факторами успеха.

6) Полномочия:

- распределение полномочий между группами с различными культурами;
- степень стабильности структуры полномочий;
- бдительность лиц, наделенных властью.

3 Компетенция

7) Метод решения проблемы в организации: апелляция к прошлому опыту, метод проб и ошибок, оптимизация имеющихся альтернатив, создание новых.

8) Процедура решения проблем: отдельно в каждом подразделении, сразу в масштабе всей организации.

9) Процесс управления (неформальная и формальная система): ориентация на прошлые показатели, знакомые показатели будущего, новые показатели будущего.

10) Информация, используемая для управления: получается на основе фактических данных, путем их экстраполяции, выводится из широкого наблюдения за внешним окружением.

11) Организационная структура: тип структуры и степень ее сложности, гибкость и адаптивность.

12) Вознаграждения и экономические стимулы: труд руководителя оплачивается по достигнутым показателям, критериям роста, инициативе или творчестве.

13) Определение должностных обязанностей: узко регламентированное или

открытое, поощряющее поиск и инициативу.
14) технические средства, облегчающие принятие решений (вычислительные процедуры, правила, модели, машинные программы и т.д.): ориентированы на рутинные повторяющиеся операции или на новшества и перемены.
15) Управленческий потенциал: совокупные возможности линейных и функциональных управляющих, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Максимально эффективным профиль возможностей может быть лишь при условии сочетания всех компонентов между собой.

Качества и типы главного руководителя

Решающую роль в стратегическом управлении играют высшие руководители компании. Основными элементами цикла стратегического управления являются:

- разработка стратегии компании;
- анализ и стратегическое планирование (принятие решения);
- организация деятельности по исполнению решения;
- мотивация деятельности;
- контроль исполнения.

Каждый элемент цикла управления требует от руководителя специфических знаний и умения. Тип руководителя определяется тем, какую роль он играет в управлении, каким образом распределяет свое внимание (выбирает приоритеты) по основным элементам цикла управления и какую профессиональную подготовку имеет (должен иметь) для выполнения этой роли. Вместе с тем, тип руководителя трансформируется по мере трансформации компании и изменения требований к ней со стороны внешней среды. Типы руководителей и версии их ролевых и профессиональных приоритетов приведены в таблице 5. /2/

Таблица 5 Тип высшего руководителя компании и его ролевой и профессиональный приоритеты (версия)

Тип руководителя	Ролевые приоритеты					Приоритеты профессиональной подготовки					В
	Разработка стратегий	Анализ и планирование	Организация работ	деятельности	Мотивация	Контроль	Системный аналитик	Экономист управленец	Экономист – юрист	Экономист - социолог	Техник - технолог
Сформировавшиеся типы руководителей											
1) Администратор			1	3	2		2		3	1	
2) Предприниматель	2		3	1			2	1	3		
3) Авторитет (лидер)		3		1	2		3		2	1	
4. Аналитик – плановик		1	3		2		1		3	2	
Формирующиеся типы руководителей											
1) Общественно – политический деятель	3		2	1			2	3	1		
2) Созидатель производственно – коммерческой системы	1	2	3			1		2-3		2-3	
3) Созидатель социотехнической системы	1		2-3	2-3		1			2-3	2-3	
4) Предприниматель – системный аналитик	1	2		3		1	2	3			

В этой таблице типы руководителей разбиты на две группы: сформировавшиеся к настоящему времени и формирующиеся (новые) типы руководителей.

Для настоящего времени характерны четыре типа руководителей компаний: администратор, предприниматель, авторитет (лидер), аналитик-плановик.

АДМИНИСТРАТОР. Управляющий-администратор должен обладать, прежде всего, организаторским талантом и склонностью к организации работ по всем функциям фирмы (НИОКР, производство, маркетинг). Он держит под контролем исполнение принятых решений, умеет определять слабые

участки и принимать координирующие меры. Кроме того, он придает значение усилению мотивации деятельности трудового коллектива.

По своей профессиональной подготовке это чаще всего техник-технолог, обладающий (или стремящийся овладеть) знаниями экономиста-менеджера или экономиста-социолога.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ. Этот тип руководителя сформировался у нас в последние годы и уже получил широкое распространение, хотя адаптация к предпринимательскому стилю еще далеко не завершена.

Предприниматель отличается от руководителя-плановика в той же мере, в какой предпринимательский стиль поведения отличается от приростного: плановик определяет возможности фирмы на основании экстраполяции ее прошлой деятельности, предприниматель стремится изменить динамику развития фирмы; плановик ориентируется на привычные виды деятельности, предприниматель ищет новые направления деятельности и возможности расширения ассортимента продукции; плановик рационален, предприниматель готов идти на рискованные действия; плановик определяет будущие цели фирмы исходя из целей сегодняшнего дня, предприниматель ставит новые и более сложные цели; плановик склонен к типовым решениям, предприниматель ищет оригинальные решения и сам разрабатывает их возможные варианты.

Для предпринимателя важна, прежде всего, мотивация деятельности. Он рассматривает стратегию как мотивообразующий инструмент и уделяет большое внимание организации деятельности по реализации стратегии.

В профессиональной подготовке предприниматель чаще всего отдает предпочтение квалификации экономиста-юриста.

АНАЛИТИК-ПЛАНОВИК. Имеет аналитический склад мышления, склонен к глубокому анализу ситуации при принятии решений. Стремится оптимизировать будущую деятельность фирмы, принимая решение по схеме системного анализа: цели — возможные варианты ее достижения — располагаемые ресурсы — возможные ситуации — результаты — отбор предпочтительных вариантов. Предпочитает действовать в традиционных областях деятельности. Стремится помимо свойств аналитика-плановика обладать свойствами лидера и администратора.

Аналитик-плановик сосредоточивает свое внимание на анализе и планировании, придает большое значение мотивации деятельности (лидер) и организации деятельности в соответствии с планом (администратор).

В профессиональной подготовке предпочитает квалификацию экономиста-управленца и стремится дополнить ее знаниями технологии и социологии. В условиях низкой нестабильности внешней среды такой тип руководителя обычно приносит успех фирме.

АВТОРИТЕТ (ЛИДЕР). Сосредоточивает свое внимание на реализации решений, считая анализ и планирование делом

функциональных специалистов. Отводит первостепенное значение мотивации деятельности людей. Обладает способностями общаться с людьми, распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала. По профессиональной подготовке лидер чаще всего техник-технолог, имеющий опыт широкого общения с людьми. Кроме того, он стремится, как правило, получить квалификацию экономиста-социолога и управленца.

Тип руководителя формируется под влиянием изменений в структуре деятельности фирмы, ее целей, стратегии, системы механизмов управления, требований общества к производству. В дореформенный период наиболее характерными были типы руководителей администратор и лидер; тип руководителя аналитик-плановик только зарождался. Предпринимательские качества руководителей предприятий были развиты слабо.

Предполагалось, что с переходом к рыночной экономике будет ускоренно складываться новый тип руководителя — предприниматель. Однако это предположение не оправдалось. Формирование руководителя нового типа задержалось вследствие того, что не была в достаточной степени подготовлена правовая и организационно-экономическая база реформы. В известной мере по этой причине последовал спад производства. Вновь потребовались администратор и лидер.

Тем не менее, многие крупные компании и финансово-промышленные группы сформировались как организации предпринимательского типа. Для таких организаций, по-видимому, в зависимости от условий их деятельности предпочтителен тип руководителя предприниматель или аналитик-плановик. Особенно ценным качеством руководителя является способность совмещать оба этих типа (в значительной мере противоположных) в одном лице.

Мировой опыт развития акционерного предпринимательства дает основание выделить новые, только что формирующиеся типы руководителей, которые или будут приходить на смену уже сложившимся типам, или расширять разнообразие типов.

Складываются следующие типы руководителей: управляющий — общественно-политический деятель; созидатель производственно-коммерческой системы; созидатель социотехнической системы; предприниматель — системный аналитик.

УПРАВЛЯЮЩИЙ — ОБЩЕСТВЕННОПОЛИТИЧЕСКИЙ ДЕЯТЕЛЬ. Опыт экономической реформы показал, что надежды на регулируемую роль рынка в согласовании интересов коммерческого предприятия, государства и трудового коллектива не оправдываются. Об этом свидетельствуют: снижение мотивации труда, глубокое имущественное расслоение общества, закрытие социальных программ, регулярная задолженность по выплате заработной платы, уклонение предприятий от уплаты налогов и многие другие негативные

явления. Цель коммерческой деятельности - получение прибыли и повышение прибыльности восприняты многими руководителями предприятий как возможность личного обогащения, а не как инструмент удовлетворения потребностей общества в товарах и рабочих местах, удовлетворения социальных потребностей трудовых коллективов, повышения доходов государственного бюджета.

Задача руководителя — общественно-политического деятеля — достичь согласованности коммерческих, социальных и государственных интересов. В цикле управления он сосредоточивает свое внимание на разработке стратегии общественной полезности компании и работе с людьми (организация и мотивация их деятельности). Во внешней среде он должен уметь поддерживать контакты с местными, региональными и государственными органами управления, видеть социальные потребности и политические перспективы. По своей профессиональной подготовке, по-видимому, он должен быть в первую очередь экономистом-социологом.

Такой тип управляющего важен для крупных компаний, результаты деятельности которых существенно влияют на социально-экономическое состояние общества.

СОЗИДАТЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ. Рост сложности производимой продукции и технологий, углубление диверсификации производства, расширение масштабов деятельности компании приводят к повышению сложности и степени целостности производственных систем и управления ими. Главным условием достижения успеха становится оптимальность и гибкость структуры компании и структуры ее деятельности. Управляющий должен иметь способности и знания для достижения синергического эффекта от изменения этих структур и от их взаимодействия. Такой руководитель сосредоточивает свое внимание на разработке и реализации стратегий деятельности, роста, конверсии деятельности. Второй его задачей является анализ и планирование деятельности компании как системы. И, наконец, он должен организовать эту деятельность, обеспечив рациональное сочетание централизации и децентрализации управления.

По профилю своей профессиональной подготовки такой руководитель должен быть в первую очередь системным аналитиком в области производственно-коммерческих систем и иметь знания экономиста-юриста и техника-технолога.

Этот тип руководителя важен для компаний, ориентированных на экстенсивный рост при эволюционных темпах научно-технического развития.

СОЗИДАТЕЛЬ СОЦИОТЕХНИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ. Руководитель такого типа сосредоточивает свое внимание на проблемах научно-технического развития производства. Главное внимание он уделяет разработке и реализации конкретной стратегии научно-технического развития

и ее социальной ориентации. Второй его задачей является организация и мотивация деятельности в условиях радикальных преобразований технологии и продукции. По своей профессиональной подготовке руководитель этого типа должен быть системным аналитиком в области социотехнических развивающихся систем, а также обладать знаниями экономиста-социолога и техника-технолога.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ — СИСТЕМНЫЙ АНАЛИТИК. Развитие акционерного предпринимательства связано с растущей рассогласованностью требований к фирме со стороны внешней среды: с одной стороны, интенсивная конкуренция, сокращение жизненного цикла технологии/спроса и растущая потребность фирм в глобальных коммуникациях требуют более быстрых реакций на изменения внешней среды и, прежде всего, ускорения развития продукции и технологии; с другой стороны, способы решения этих задач развития все менее связаны с прошлым, требуют глубоких исследований и масштабных опытно-конструкторских разработок, что ограничивает темпы реакции. И этих условиях руководитель должен обладать теми качествами предпринимателя, так и качествами создателя системы. Неординарность принимаемых решений вызывает необходимость привлечения к их подготовке группы экспертов. Развитие производственно-коммерческой и социотехнической систем может эффективно осуществляться при условии завоевания руководителем безусловного авторитета как системного аналитика с тем, чтобы проводимые им радикальные нововведения получали поддержку специалистов компании.

По-видимому, такой руководитель сосредоточит свое внимание прежде всего на разработке стратегий фирмы по всем стратегическим направлениям, анализе быстроменяющихся ситуаций и принятии решений по возникающим при этом проблемам, а также на мотивации деятельности. Следует отметить, что значимость мотивации будет возрастать, так как от руководителей, специалистов и менеджеров потребуется больше инициативы и самостоятельности.

Контрольные вопросы по теме 5 «Анализ внутренней среды организации»

- 1) Что понимается под внутренней средой организации, какие переменные в ней выделяют?
- 2) Что понимается под целями управления организацией?
- 3) Что следует понимать под структурой организации?
- 4) Как традиционно подразделяют задачи в организации?
- 5) Какую роль играет технология в достижении успеха организации?
- 6) Какие срезы выделяют для анализа процессов, происходящих в организации в ходе ее хозяйственной деятельности?

7) В рамках какого среза разрабатывают стратегии продукта, ценообразования, продвижения продукта на рынке, выбора рынков сбыта и систем распределения?

8) Обоснуйте значимость коммуникативных процессов в достижении успеха организации.

9) В рамках какого среза рассматриваются вопросы изготовления продукта, снабжения, ведение складского хозяйства, обслуживания технологического парка?

10) Какой срез охватывает решение вопросов найма, обучения, продвижения кадров, взаимодействия менеджеров и рабочих и прочие?

Тесты по теме 5 «Анализ внутренней среды организации»

1) К переменным внутренней среды организации относятся:

- а) цели;
- б) принципы;
- в) люди;
- г) структура;
- д) миссия;
- е) задачи;
- ж) технология;
- з) только а, б, в;
- и) только а, в, г, е, ж;
- к) все перечисленное.

2) Традиционное деление задач предполагает:

- а) работу с людьми;
- б) работу с предметами (машины, сырье, инструменты);
- в) работу с информацией;
- г) только а и б;
- д) все перечисленное.

3) Маркетинговый срез охватывает решение вопросов :

- а) улучшения продукта;
- б) ценообразования;
- в) анализа финансовых ресурсов;
- г) продвижения продукта на рынок;
- д) выбор рынков сбыта и систем распределения;
- е) только а и б;
- ж) а, б, г, д;
- з) только г и д.

4) Финансовый срез предполагает рассмотрение:

- а) анализ финансового состояния;
- б) источников и величины финансовых ресурсов;
- в) прибыли и ее использование;
- г) движение денежной наличности;
- д) планирование финансов;
- е) только а, б, в;
- ж) все перечисленное;
- з) только а, б, д.

5) Производственный срез охватывает процессы:

- а) изготовление продукта;
- б) снабжения;
- в) ведение складского хозяйства;
- г) обслуживание технологического парка;
- д) только а, б, в;
- е) все перечисленное.

6) Организационный срез охватывает

- а) специфику организационной структуры;
- б) нормы, правила, процедуры, инструкции;
- в) распределение прав и ответственности;
- г) иерархию подчинения;
- д) только а и в;
- е) только а, б, г;
- ж) все перечисленное.

7) Какие функциональные области выделяют при изучении объекта управления:

- а) снабжение;
- б) сбыт;
- в) производство;
- г) инвестиции;
- д) финансы;
- е) персонал;
- ж) НИОКР;
- з) только а, б, в, д, е, ж;
- и) только а, б, в, д, е;
- к) все перечисленное.

8) Какие выделяют уровни объекта управления:

- а) рабочее место;
- б) участок;
- в) цех;

- г) производство;
- д) предприятие;
- е) объединение;
- ж) все перечисленное;
- з) только б, в, г, д, е;
- и) только в, г, д, е.

9) К так называемым «жестким» факторам успех фирмы относят:

- а) структуру;
- б) стратегию;
- в) миссию;
- г) стиль;
- д) должность;
- е) только а и б;
- ж) а, б, в;
- з) а, в, г, д;
- и) квалификацию;
- к) г, д, и.

10) К так называемым «мягким» факторам успеха фирмы относят:

- а) структуру;
- б) стратегию;
- в) миссию;
- г) стиль;
- д) должность;
- е) только а и б;
- ж) а, б, в;
- з) а, в, г, д;
- и) квалификацию;
- к) г, д, и.

Ключи к тестам по теме 5 - «Анализ внутренней среды организации»:

- 1) и;
- 2) д;
- 3) ж;
- 4) ж;
- 5) е;
- 6) ж;
- 7) з;
- 8) ж;
- 9) е;
- 10) к.

6 Анализ внешней среды

6.1 Анализ макроокружения

6.2 Анализ непосредственного окружения

6.3 Методы анализа среды:

- метод SWOT – анализа
- метод логико-структурного анализа
- метод составления профиля среды.

6.1 Анализ макроокружения

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия между организацией и внешней средой, которое позволяло бы поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей организации и, тем самым, гарантировало выживание в долгосрочной перспективе.

Задача изучения внешней среды состоит в выявлении угроз и возможностей, которые организация должна учитывать как при определении своих целей, так и при их реализации.

В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации, хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано с различиями в сферах деятельности, а так же с внутренним потенциалом этих организаций.

В макроокружении выделяют следующие составляющие (компоненты): экономическую, правовую, политическую, социальную, технологическую и т.д.

Политическая составляющая (среды)

Изучение данной составляющей необходимо, чтобы иметь представление о направлениях государственной политики, средствах, с помощью которых оно намеревается осуществлять ее.

Важно акцентировать внимание на том, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам (чтобы знать куда вкладывать капитал). В поле зрения должны быть постоянно такие базовые характеристики политической системы как:

- какая идеология определяет политику правительства;
- какова степень общественного недовольства;
- насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым аспектом изучения является власть. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, с другой стороны, то, как

и в каком размере отчуждаются деньги у организации на постоянные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования фирмы.

Социальная составляющая (среды).

Социальная компонента выделяется для изучения таких социальных явлений и процессов, как:

- отношение людей к работе и качеству жизни;
- существующие в обществе обычаи и верования;
- разделяемые людьми ценности;
- демографическая структура общества;
- рост населения;
- уровень образования;
- мобильность людей и т.д.

Особенность социальной составляющей выражается в её влиянии и на другие компоненты макроокружения, и на внутреннюю среду организации. Кроме того, социальные процессы изменяются относительно медленно, однако последствия весьма ощутимы и для конкретных организаций, и для общества в целом. В связи с этим организации должны отслеживать все изменения в социальной сфере, т.к. социальная составляющая во многом определяет вход и выход системы (организации) – потребительские предпочтения, направленность на величину потребительского спроса.

От правильности проведения социальной политики зависит востребованность результатов деятельности фирмы на рынке и, как следствие, дальнейшее положение дел.

Система отслеживания характеристик внешней среды

Система определяет как специальные наблюдения, так и регулярные наблюдения (обычно 1 раз в год). При этом используются разные способы:

- анализ материалов периодической печати;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Недостаточно знать сегодняшнее состояние компонента внешней среды. Важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных факторов, чтобы предвидеть угрозы и вовремя воспользоваться возможностями.

Технологическая составляющая (среды)

Исследования технологического характера позволяют своевременно увидеть возможности развития производства на базе достижений науки и техники; осуществить разработки научной продукции; усовершенствования освоенной модернизации технологии изготовления и сбыта продукции (работ, услуг).

Научно технический прогресс несет с собой как новые возможности, так и новые угрозы для бизнеса.

Большое значение для обновления продукции и технологии является процесс переноса технологии- процесс коммерциализации (выдвижения на рынок) разработок высокотехнологичных областей и. использование их в других отраслях.

Так, в результате переноса технологии устоявшиеся и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции в одночасье могут претерпеть кардинальные изменения.

Пример 1: конторские машины были заменены на компьютеры;

Пример 2: рынок часов изменился с введением в часовой механизм интегральных микросхем;

Пример 3: рынок аудиотехники изменился в результате применения системы цифровой записи звука.

Отслеживание процесса развития технологий необходимо, чтобы вовремя внедрить научную технологию того или иного процесса, а так же вовремя отказаться от устаревшей технологии или устаревшего продукта.

6.2 Анализ непосредственного окружения

Это анализ составляющих (среды), с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

Следует подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым активно участвуя в формировании дополнительных возможностей и предотвращая появление угроз.

Покупатели.

При исследовании этой составляющей ставится и решается задача составления профиля тех, кто покупает продукцию (работы, услуги).

Например, профиль может формироваться по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);
- отношение покупателя к продукту (почему он его покупает, является сам его пользователем, как его оценивает).

"Сила продавца", "Сила покупателя", зависят от числа продавцов, покупателей, их взаимоотношений, дальнейших намерений

Торговая сила покупателя определяется по следующим факторам:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

- объем закупок, осуществляющих покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя переходу к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене.

Поставщики.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой (или монополией), могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому выбор поставщика следует делать только после тщательного анализа их деятельности, их потенциала, стиля поведения с партнерами.

Конкурентная сила поставщиков зависит от ряда факторов:

- уровня специализации поставщика;
- величины стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степени специализаций покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- важности объема продаж для поставщика.

При изучении поставщиков необходимо акцентировать внимание на следующих аспектах:

- стоимость предлагаемого сырья, материалов;
- гарантия качества поставок;
- соблюдение графика поставок;
- выполнение условий договора поставки.

Конкуренты

Изучение конкурентов предполагает выявление сильных и слабых сторон их деятельности; построение своей стратегии, исходя из результатов этого исследования.

Субъектами конкурентной среды являются фирмы:

- а) осуществляющие аналогичную деятельность продукции (работ, услуг);
- б) производящие заменяющий продукт (товар - аналог);
- в) потенциально способные выйти на рынок с конкурирующим продуктом (работой, услугой).

Многие фирмы не желают воспринимать вновь пришедших на рынок как равных конкурентов, упускают время, а в результате (как показала практика) проигрывают именно им. Сильные конкуренты уделяют внимание всем присутствующим на рынке соперникам. Поэтому вовремя осуществляют необходимые меры – создают барьеры на пути вхождения в рынок:

- углубленная специализация продукта;
- низкие издержки за счет масштаба производства;
- контроль над каналами распределения;
- использование местных особенностей и т.п.

6.3 Методы анализа среды:

а) Метод SWOT – анализа

Применяемый для анализа среды метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Таблица 6 – Этап – анализ внешней среды

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия
Экономические Правовые Политические Международные Социальные НТП			

Таблица 7 – Анализ среды непосредственного окружения

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие	Возможная реакция со стороны предприятия
Потребители Поставщики Конкуренты Международные партнеры и т.д.				

Таблица 8 – Анализ внутренней среды

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
--------------	-----------------	----------------

Производство		
Кадры		
НИОКР		
Маркетинг		
Финансы		
Организация		

После этого, как установлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей следует 2 этап установления связей между ними. /5/

Таблица 9 – Матрица парных комбинаций: сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

	У	В
СИ	СИУ	СIV
СЛ	СЛУ	СЛВ

В результате образуется 4 поля. На каждом необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации. В отношении выбранных пар на поле СIV следует разработать стратегию по использованию сильных сторон для извлечения наибольшей выгоды от возможностей.

Для поля слабостей-возможностей СЛВ надо разработать стратегию, направленную на использование возможностей для нейтрализации либо уменьшения проявления слабых сторон.

Для поля СИУ- стратегия должна предполагать использование сильных сторон для преодоления угроз. Слабости угрозы - СЛУ предполагают разработку стратегии избавления от слабостей и предотвращения угроз.

Возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность.

Для анализа окружения важно не только выявить угрозы и возможности, но и оценить их с точки зрения:

- влияния возможностей на организацию
- степени использования отдельной возможности.

Таблица 10 - Метод позиционирования

		Влияние возможностей на организацию		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность	Высокая	BC	BU	BM
использования	Средняя	CC	CU	CM
возможностей	Низкая	HC	HU	HM

ВС, СС, ВУ - имеют большое значение, поэтому их необходимо использовать при разработке стратегии обязательно.

НС, СУ, ВМ - использовать, если у организации есть достаточные ресурсы.

НУ, СМ, НМ - практически не заслуживают внимания.

Таблица 11 - Аналогичная матрица строится в отношении угроз

Вероятность влияния угроз	Возможные последствия влияния угроз на организацию				
		Разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
	Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛУ
	Средняя	СР	СК	СТ	СЛУ
	Низкая	НР	НК	НТ	НЛУ

Угрозы, которые в полях ВР, СР, ВК представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы НР, СК, ВТ - должны находится под пристальным вниманием руководства и устраняться в первостепенном порядке.

Остальные поля не должны выпадать из внимания руководства и требуют:

- а) постоянного отслеживания их влияния на организацию;
- б) анализа динамики постоянных угроз;
- в) выявление новых угроз для организации;
- г) оценки и ранжирования угроз организации.

б) метод функционального аудита /10/

Строится ряд таблиц, где по подразделениям уточняются функции и отмечаются выполняемые и невыполняемые функции. Если строится схема, происходит наложение на организационную структуру – дерево целей, функциональной структуры, а также отмечаются выполняемые и невыполняемые функции.

С помощью такого подхода по подразделениям уточняются функции и отмечаются выполненные или невыполненные функции.

Таблица 12 – Направления деятельности фирмы

Код направления	Направление деятельности	Код бизнеса	Бизнес -проект
--------------------	-----------------------------	-------------	----------------

Таблица 13 – Основные функции обеспечения направлений деятельности

Код функционального направления	Функциональное направление	Код функции	Функция обеспечения
---------------------------------------	-------------------------------	-------------	------------------------

Таблица 14 - Перечень основных функций менеджмента

Код компонента менеджмента	Компоненты менеджмента	Код функции	Функции менеджмента
----------------------------	------------------------	-------------	---------------------

Таблица 15 - Перечень структурных звеньев организации

Группа организационных звеньев.	Код организационного звена	Название
---------------------------------	----------------------------	----------

В результате устраняется дублирование функций, их недостаточная проработка и выполнение или неадресное отнесение функций по отношению к конкретным ответственным лицам.

в) метод профиля

Суть в составлении таблицы, в которую вписываются факторы какой – либо части среды. Каждому фактору экспертным путем дается оценка:

а) оценка важности фактора для отраслей:

3 - сильное значение

2 – умеренное

1 - слабое

б) оценка влияния фактора на организацию:

3- сильное влияние

2- умеренное

1 - слабое

0 - отсутствие влияния

в) оценка направленности воздействия:

+1 - позитивная направленность

- 1 - негативная.

Таблица 16 - Метод профиля

Факторы среды	Важность фактора для отрасли 1,2,3	Влияние фактора на организацию 1,2,3,0	Направленность влияния +1,-1	Степень важности
	А	Б	С	Д

$$Д=А*Б*С$$

Контрольные вопросы по теме 6 «Анализ внешней среды организации»

- 1) В чем отличие понятий микро- и макро среды?
- 2) Какие компоненты формируют внешнюю среду косвенного воздействия?
- 3) Какие факторы формируют внешнюю среду непосредственного воздействия?
- 4) В чем значимость политической компоненты среды?
- 5) Какие аспекты охватывает социальная компонента внешней среды?
- 6) Какова роль технологической составляющей внешней среды?
- 7) Какими факторами определяется торговая сила покупателя?
- 8) Какими факторами определяется конкурентная сила поставщиков?
- 9) Какие барьеры вхождения в рынок выделяют в стратегическом управлении?
- 10) Какие фирмы могут считаться субъектами конкурентной среды?
- 11) Какие характеристики целесообразно использовать при построении профиля покупателя?
- 12) В чем заключается метод SWOT-анализа?
- 13) Каковы особенности методы функционального аудита?
- 14) В чем суть метода профиля в анализе среды?

Тесты по теме 6 «Анализ внешней среды организации»

- 1) Какие компоненты формируют внешнюю среду косвенного воздействия?
 - а) политическая;
 - б) экономическая;
 - в) экологическая;
 - г) международные связи;
 - д) правовая;
 - е) социальные;
 - ж) только а, б, г;
 - з) только а, б, д, е;
 - и) все перечисленное;
 - к) нет правильных ответов.
- 2) Какие факторы формируют внешнюю среду непосредственного воздействия?
 - а) потребители;
 - б) поставщики;
 - в) конкуренты;
 - г) международные партнеры;
 - д) инфляция;

- е) инвестиционные фонды;
- ж) только а, б, в, г;
- з) только а, б, в, ж;
- и) все перечисленное.

3) Социальная компонента среды охватывает:

- а) отношение людей к работе и качеству жизни;
- б) существующие в обществе обычаи и верования;
- в) разделяемые людьми ценности;
- г) демографическая структура общества;
- д) уровень образования населения;
- е) идеологическую направленность политики правительства;
- ж) оценку силы оппозиционных политических структур;
- з) все перечисленное;
- и) только а, б, в, г, д;
- к) только а, в, г, д.

4) Анализ технологической компоненты внешней среды позволяет:

- а) своевременно увидеть новые возможности развития производства на базе достижений науки и техники;
- б) осуществить разработки новой продукции;
- в) усовершенствовать освоенную продукцию;
- г) определить достаточность финансовых потоков;
- д) модернизировать технологии изготовления и сбыта продукции (работ, услуг);
- е) только а, б, в;
- ж) только д;
- з) а, б, в, д;
- и) все перечисленное.

5) Торговая сила покупателя определяется следующими факторами:

- а) соотношением степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- б) объемом закупок, осуществляемых покупателем;
- в) уровнем информированности покупателя;
- г) наличием замещающих продуктов;
- д) чувствительность покупателя к цене;
- е) только а, б;
- ж) только в, г, д;
- з) все перечисленное.

6) Конкурентная сила поставщиков зависит от:

- а) уровня специализации поставщика;
- б) величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- в) степени специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- г) важности объема продаж для поставщика;
- д) только а, б, в;
- е) все перечисленное.

7) Отметьте аспекты, которые можно считать серьезными барьерами вхождения в рынок:

- а) углубленная специализация продукта;
- б) низкие издержки за счет масштаба производства;
- в) контроль над каналами распределения;
- г) использование местных особенностей;
- д) только а, б, в;
- е) только а, в, г;
- ж) все перечисленное.

8) Субъектами конкурентной среды являются фирмы:

- а) осуществляющие аналогичную деятельность;
- б) производящие замещающий продукт (товаров - аналогов);
- в) потенциально способные выйти на рынок с конкурирующим продуктом;
- г) перенимающие технологию организации производства;
- д) переманивание специалистов у фирм конкурентов;
- е) все перечисленное;
- ж) только а, б, в;
- з) только а, б, д.

Ключи к тестам по теме 6 - «Анализ внешней среды организации»

- 1) и;
- 2) з;
- 3) и;
- 4) з;
- 5) з;
- 6) е;
- 7) ж;
- 8) ж.

7 Разработка стратегии диверсифицированной организации

7.1 Классификация стратегий диверсифицированной организации по иерархическому признаку

7.2 Разработка корпоративной стратегии организации

7.3 Разработка деловой стратегии организации

7.4 Разработка функциональной стратегии организации

7.5 Разработка операционной стратегии организации

7.1 Классификация стратегий диверсифицированной организации по иерархическому признаку

Классификация – это упорядоченное распределение явлений, предметов, подходов и форм их проявления по признакам качественного, количественного или пространственного характера.

Классификация стратегий диверсифицированной организации вызвана необходимостью распределения работ, полномочий и обязанностей по уровням иерархии в ходе разработки стратегий.

1) Классификация стратегий диверсифицированной организации по иерархическому признаку

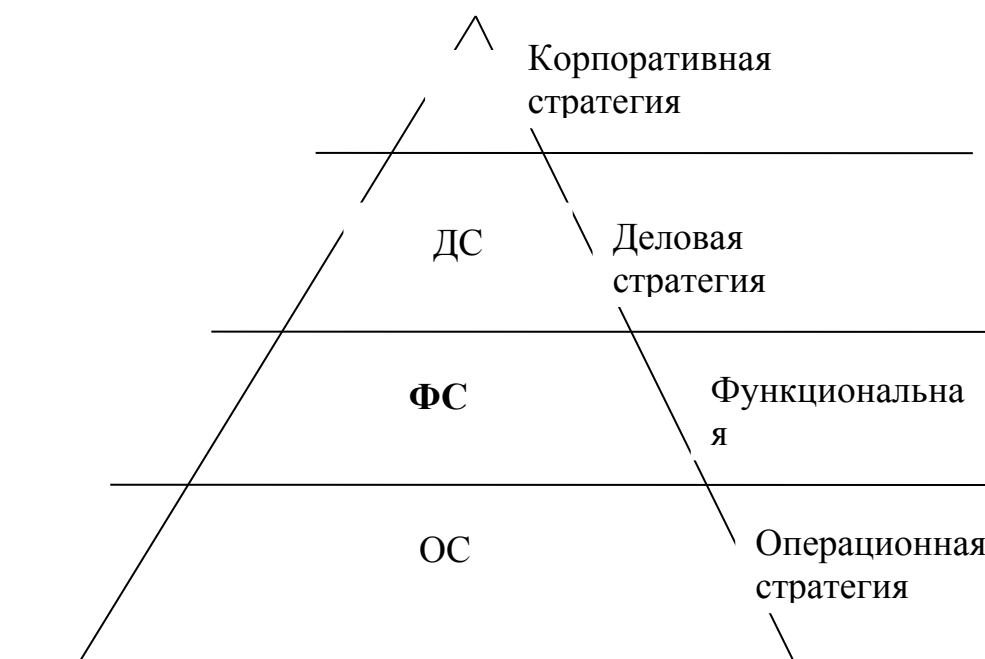


Рисунок 8 – Пирамида стратегий компании /1/

Корпоративная стратегия (КС) – стратегия для всей организации, охватывающая все сферы ее деятельности.

Деловая стратегия (ДС) – стратегия конкретного вида деятельности.

Функциональная стратегия (ФС) – стратегия отдельного функционального направления, охватывающего одну или несколько сфер бизнеса. Различают функциональные стратегии финансов, маркетинга, производства, персонала, НИОКР.

Операционная стратегия (ОС) – стратегия узкого назначения (для основных структурных единиц: мини заводов, торговых представителей и отделов).

Разработка эффективной корпоративной стратегии организации требует рационального распределения полномочий и обязанностей менеджеров разных уровней. При этом необходимо задействовать как можно больше персонала. Это обеспечит не только детальную проработку каждой части стратегического плана, учет тонкостей протекания отдельных процессов (операций, процедур), но и повысит ответственность и заинтересованность в наилучшем исполнении принятой программы действий.

С этой позиции распределение ответственности за разработку стратегии рекомендуется вести по уровням иерархии:

Таблица 17 – Распределение ответственности менеджеров при разработке стратегии компании

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
1	2	3
ДС	Ген. директора, руководители подразделений – решения принимаются корпоративным руководством или советом директоров	1) разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ; 2) формирование механизма реагирования на внешние изменения; 3) объединение стратегических действий основных функциональных подразделений; 4) усилия по решению специфических вопросов и проблем организации.
ФС	Руководители среднего звена – решения принимаются главой подразделения	1) действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения; 2) обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах

1	2	3
ОС	Руководители на местах – решения принимаются руководителями функциональных служб и др. отделов.	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

7.2 Разработка корпоративной стратегии организации

Корпорация (лат) – объединение, сообщество, группа характеризующаяся совпадением интересов и ценностей, целей и условий совместной деятельности.

В рыночной экономике в качестве корпорации выступают акционерные общества. /2/

Корпоративное управление – управление, которое определяется особенностями корпорации, как объекта управления, то есть это управление:

- 1) построенное на приоритетах интересов акционеров и их роли в развитии корпорации;
- 2) учитывающее реализацию прав собственности;
- 3) предусматривающее корпоративные коммуникации (взаимодействие акционеров);
- 4) построенное на стратегии развитие в цели, то есть интересы фирмы подчинены общим интересам;
- 5) рождающие корпоративную структуру для реализации этой стратегии;
- 6) формирующее корпоративную культуру (традиций и ценностей, целей и принципов поведения, разделяемых всеми работниками);

Главное в особенностях формирования корпоративного управления различие целей по субъектам управления, ведь у государства, владельцев акций, банков, правления, работников цели разные.

Причины возникновения корпоративного управления:

- 1) концентрация класса (через концентрацию производства);
- 2) инвестирование крупных программ;
- 3) создание благоприятных условий для диверсификации;
- 4) демократизация управления (участие в управлении);
- 5) снижение степени конкуренции через присоединение компаний;
- 6) создание исследовательской базы;
- 7) уменьшение издержек производства и реализации продукции за счет увеличения объемов производства и реализации;
- 8) создание базы для одновременной реализации различных стратегий.

Принципы корпоративного управления:

- 1) организационная четкость и ясность;

2) юридическая корректность в управлении корпорацией;

3) доступность информации о деятельности и состоянии корпорации для всех акционеров. Акционеры имеют право контролировать деятельность администрации, которая должна перед ними регулярно отчитываться;

2) лояльность. Необходимость согласования интересов акционеров, правления и работников.

Корпоративную стратегию определяют следующие факторы:

1) вид диверсификации (родственная, непрофильная или оба вида);

2) степень широты диверсификации, т.е. организация действует в некоторых отраслях или охватывает большинство);

3) увязка вида диверсификации и тем, что определяет индивидуальность корпорации;

4) подходы к распределению инвестиций по сферам деятельности (иерархия, последовательность инвестиций);

3) решения об отказе от убыточных производств;

4) усилия по обесценению конкурентного преимущества на корпоративном уровне через родственную диверсификацию;

5) текущие действия по усилению конкурентных преимуществ и прибыльности существующих сфер деятельности корпорации;

6) действия по расширению хозяйственного портфеля и созданию новых позиций в привлекательных отраслях.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной организации предусматривает 4 вида действий:

1) действие по достижению диверсификации;

2) действия по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма;

3) нахождение путей получения синергетического эффекта;

4) создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Диверсификация - это переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуры, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

В процессе деятельности организации диверсифицированной деятельности возникает проблема, от решения которой зависит дальнейшее состояние и развитие организации, ее позиции на рынке. Эта проблема касается большей частью определения (выбора) сферы деятельности — в зависимости от желаемых результатов, ситуации на рынке, реальных внутренних возможностей фирмы, уровня развития системы управления и уровня подготовленности персонала.

Решение проблемы требует ответа на два вопроса:

1) в каких отраслях (промышленности) будет действовать организация;

2) каким образом будет действовать организация (тактика осуществления стратегии):

а) путем открытия новой организации;

б) путем приобретения существующей организации:

- устойчивого лидера;

- вновь образованной организации;

- проблемной фирмы, но с высокими потенциальными возможностями.

Этот аспект определяет, будет ли диверсификация ограничиваться отдельными отраслями или распространится на большинство отраслей. На основании этого решения в корпоративной стратегии необходимо отразить позицию организации в рамках каждой отрасли.

2) Действие по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где организация уже действует.

По мере утверждения позиций на рынке в рамках выбранных отраслей действия организации концентрируются на изыскании путей улучшения работы по всем функциональным направлениям. «Всегда есть, что хотелось бы улучшить».

Улучшение общих показателей работы достигается:

1) усилением конкурентных позиций в перспективе;

2) повышением доходности организации посредством маркетинговых усилий; выбора наилучшего решения в отношении ассортимента выпускаемой продукции; определения оптимальных объемов производства в отношении выбора «производить самим» или покупать; в отношении выбора поставщиков и покупателей, в отношении работы с ними и пр.

3) инвестированием средств в дополнительные мощности;

4) осуществлением мероприятий по повышению эффективности производства;

5) использованием более совершенных технологий, ноу-хау;

6) приобретения другой организации или ее части в свое производство;

7) осуществления программы «Сокращение отходов всегда окупается (СОВО)». /11/

Обычно общий план управления диверсифицированной организацией предполагает ориентацию на стратегию быстрого роста; обеспечение нормального функционирования и развития основных сфер деятельности; проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности низкоприбыльных подразделений организации и ее филиалов. Поэтому организации разрабатывают свою финансовую политику в соответствии со следующими принципами (инструментами финансовой политики):

1) Принцип консолидации прибылей предусматривает регулярный перевод дочерними организациями прибылей - материнской с последующим

перераспределением средств по дочерним филиалам в зависимости от их нужд, условий хозяйствования и законодательства в стране «базирования».

2) Принцип рассредоточения — более гибкий и обеспечивает лучшее приспособление финансовой политики в целом к конкретным условиям рынка. В этом смысле следует отметить, что нет одинаковых правил в отношении консолидации и распределения прибылей между родственными компаниями. Гибкость политики проявляется в том, что головная организация, например, усиливает приток денег из дочерних фирм тех стран, где возникают девальвации и другие отрицательные условия. В странах же с благоприятным климатом дочерние организации получают полную свободу в максимальном инвестировании средств в развитие своей деятельности и создание перспектив. /12/

3) Принцип обеспечения всех подразделений финансовыми ресурсами.

а) внутрифирменные источники формируются за счет:

- аккумуляции амортизационных отчислений;
- нераспределенной прибыли;
- получения займов от материнской организации ;
- получения займов от родственной организации .

б) Внешние источники формируются за счет:

- займов и кредитов коммерческих банков;
- специальных финансовых учреждений (фондов, агентств);
- международных финансовых организаций;
- государственных и полугосударственных организаций, оказывающих помощь в разработке и финансировании проектов;
- продажи акций дочерних организаций и формирования акционерного капитала.

4) Принцип определения структуры и характера внутрифирменного финансирования и ставок по этим операциям:

а) займы;

б) кредиты.

3) Действие по достижению синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.

Синергия - соединение элементов, дающее эффект.

Даже если в отделе работают специалисты высокой квалификации и каждый специалист - личность, отдача отдела может быть низкой из-за плохой организации процессов внутри отдела и с внешней средой.

Эффективность отдела должна быть больше суммы эффективностей каждого специалиста за счет реализации эффекта взаимодействия (синергии).

$$\Xi = \Xi + \Xi + \Xi + \Xi + \dots + \Xi + 1 \quad (1)$$

Менеджмент эффективен, если $2 + 2 = 5$. Дополнительная единица получена за счет отлаженного взаимодействия компонентов системы.

Обратная картина. Два компонента с эффективностью каждого по 2 единицы составляют систему, а ее эффективность равна 3 (вектор усилий не совпадает - лебедь, рак и щука). Эффективность менеджмента отрицательна. Объем работ подразделения организации невозможно просуммировать, т.к. виды работ (функции) разнохарактерны, имеют разную единицу измерения, разную направленность. /4/

Достижение синергетического эффекта в родственных подразделениях возможно:

- При использовании похожих технологий;
- При внедрении и адаптации инноваций в подразделениях с аналогичным характером труда;
- При использовании аналогичных каналов сбыта, покупателей, поставщиков;
- При совместном использовании подразделениями мощностей.

Любой подход обеспечивает снижение общих издержек; повышение конкурентоспособности изделий и детали в целом расширяются возможности отдельных подразделений.

Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности организации, тем больше возможностей для совместных усилий, тем выше эффективность деятельности организации, ее конкурентоспособность.

4) Действие предполагает создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Различные сферы деятельности диверсифицированной организации отличаются друг от друга с точки зрения затрат отдачи и, следовательно, с точки зрения перераспределения средств для повышения доходности капитала.

Наличие в организации множества специализированных подразделений (например, имеющих постоянную низкую прибыль или находящихся в непривлекательных отраслях), требует введения ограничений инвестирования средств в нерентабельное производство и переориентации вложений (мощностей) в потенциально выгодные сферы (подразделения).

7.3 Разработка деловой стратегии (ДС) организации

ДС концентрируется на использовании управленческих методов и подходов, направленных на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере.

Сущность ДС состоит в том, чтобы определить наилучшие пути завоевания сильных и долгосрочных конкурентных позиций. Для отдельной организации, охватывающей одну сферу бизнеса, КС и ДС совпадают.

Различия между КС и ДС существует только в диверсифицированной организации.

ДС - план управления одним видом бизнеса – определяется следующими действиями и подходами:

основной конкурентный подход (низкие издержки – работаем там, где организация имеет больше шансов на успех; дифференциация продукции - разработка таких характеристик товара, которые выделяют фирму из сферы конкурентов; фокусирование — нейтрализация конкурентных мер противников через захват узкого сектора рынка);

- меры, связанные с изменениями в отрасли и другими факторами внешней среды;

- подход к вертикальной интеграции (полная, частичная; нулевая и другие шаги по созданию конкурентных преимуществ организации в отрасли);

- действия по сохранению конкурентных преимуществ;

Диверсификация - это расширение многообразия.

Различают три модели диверсификации. /6/

1) *Концентрическая модель* предполагает выпуск улучшенных, модернизированных ассортиментных видов продукции и применяется в том случае, когда потребителю приелся дизайн, упаковка. Однако принятие решения о применении данной модели принимается на основе результатов проведенных маркетинговых исследований на предмет емкости рынка, оптимальных объемов производства, реализации, выявления причин изменения спроса на продукцию, подтверждающих правильность применения именно этой модели. (Концентрическая модель диверсификации может применяться при реализации стратегии роста, стабилизации).

2) *Горизонтальная модель* предполагает выпуск качественно новых изделий, способных удовлетворить более высокий уровень потребностей покупателей и применяется также по результатам маркетинговых исследований, которые подтверждают необходимость модернизации, улучшения качественных свойств продукции под влиянием требований рынка. (Горизонтальная модель диверсификации может применяться при реализации стратегии роста, стабилизации).

3) *Конгломеративная модель* предполагает переход на принципиально иную технологию с изменением профиля деятельности и инвестирования средств. Выбирается эта модель также после проведения маркетинговых исследований, результатами которых подтверждается бесперспективность либо выпуска старой продукции; либо деятельности в данной отрасли в целом. (Конгломеративная модель диверсификации может применяться при реализации стратегии выживания, стратегии сбора урожая, стратегии поворота). В этом случае высвобождаются средства и вкладываются в более перспективные, потенциально выгодные сферы деятельности.

При выборе модели диверсификации большое значение имеет процесс разработки нового товара, который ведется в двух плоскостях:

- 1) технологическая цепочка операций по созданию нового товара, начиная с выдвижения идеи и заканчивая производством (единичным, серийным, массовым);
- 2) маркетинговая цепочка исследования, начиная с прогноза, расчета емкости рынка, планирования затрат и прибыли и заканчивая формированием канала товародвижения.

Маркетинговые исследования позволяют получить информацию о наличии и изменении спроса на данный товар; величине емкости рынка; качестве того или иного товара и т.д.

Таблица 18 - Основные этапы проведения маркетинговых исследований

Основные этапы	Содержание этапов, операций
1 Разработка концепции исследования	А) определение целей; Б) постановка проблемы; В) формирование рабочей гипотезы.
2 Получение и анализ эмпирических данных	А) разработка рабочего инструментария; Б) процесс получения и учета данных; В) обработка и анализ данных.
3 Результаты и основные выводы исследования	А) оформление результатов исследования; Б) формулирование выводов и предложений.

Итак, диверсификация - это расширение разнообразия.

Специализация - это сужение разнообразия.

Уровень диверсификации и специализации может оцениваться широтой ассортимента, т.е. числом наименований (видов, моделей, типоразмеров) выпускаемой продукции. При прочих равных условиях можно сказать: чем уже ассортимент, тем выше уровень специализации и ниже уровень диверсификации. /2/

Уровень специализации (K_c) определяется отношением объема выпуска профилирующей (базовой) модели продукции к общему объему производства. Если все модели выпускаются в равных объемах, то

$K_c = 1 / B$, где B - широта ассортимента продукции.

Тогда уровень диверсификации (K_d) равен удельному весу выпуска остальной (диверсифицированной, непрофилирующей) продукции в общем объеме продукции организации.

$$K_d = (B-1) / B = 1 - 1 / B = 1 - K_c. \quad (2)$$

Главная цель деловой стратегии (ДС) - достижение конкурентоспособной позиции на рынке. Это возможно при развитии следующих направлений:

- отслеживание тенденций, происходящих в данной отрасли, экономике в целом, политике и других значимых сферах;
- разработка конкурентных мер, рыночных подходов, которые могут дать прочные преимущества перед конкурентами;
- объединение стратегий функциональных отделов через координацию действий и уточнение целевой ориентации;
- установление приоритетов решения стратегических проблем, требующих немедленного решения.

Эффективность ДС, как любой другой, зависит от достаточно полного охвата, учета и анализа влияющих факторов, их силы, качества и направленности; от способности организации своевременно реагировать на изменения среды, т.к. влияние факторов сильно затрудняет реализацию.

Производители сигарет сталкиваются с серьезными трудностями из-за проводимой антитабачной политики. В частности, запрета рекламы.

Ориентация стратегии на текущие прибыли часто ограничена экологическими требованиями со стороны государства, местных органов, общественности. Программа сокращения отходов или организация чистых производств (СОВО) — требуют, во-первых, соблюдения определенных экологических требований; во-вторых, значительных дополнительных затрат на строительство специальных зданий, сооружений, покупки технологий, оборудования, снижающих текущие прибыли.

В США действует «закон о чистом воздухе», согласно которому фирмы не могут получить лицензии на определенные виды деятельности, пока не примут меры, снижающие отходы-выбросы ниже допустимой нормы. Вначале выхода закона норма выбросов составляла 100 тонн выхлопов различных компонентов смесей. В настоящее время норма доведена до 20 тонн.

При реализации ДС выделяют три основных конкурентных подхода:

- 1) ориентация на производство с низкими издержками (преимущество достигается за счет снижения полных издержек);
- 2) ориентация на дифференциацию (качество, стиль, обслуживание, преимущество технологии);
- 3) ориентация на узкий сегмент рынка (ориентация на узкий контингент потребителей; ориентация на качественное удовлетворение специфических потребностей покупателей).

7.4 Разработка функциональной стратегии (ФС) организации.

Термин «функциональная стратегия» относится к управлению:

1) отдельным подразделением, ответственным за выполнение работ по одному функциональному направлению в рамках всей корпорации (матричная структура). Например: отдел кадров, маркетинговый отдел, финансовый отдел, исследовательский центр корпорации и т.д.;

2) ключевым функциональным направлением внутри отдельной сферы бизнеса. Например, экспериментальный цех; производственный отдел и т.д.

Каждая деловая стратегия взаимодействует с функциональными стратегиями. Это взаимодействие двухстороннее. Функциональная стратегия позволяет детализировать отдельные положения деловой стратегии. Опасность, на которую обычно обращают внимание, - это проведение руководителями функциональных подразделений своей стратегии независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения. Такая ситуация грозит конфликтами и нескоординированными действиями. Именно поэтому маркетинговую, производственную, финансовую стратегию, стратегию работы с персоналом, стратегию программно-технического оснащения и другие следует согласовать между собой, не допуская их ориентации на свои достаточно узкие цели. Решение этой проблемы в определенной степени возможно на пути трактовки перечисленных функций не как независимых, а как реализуемых исключительно друг через друга, взаимообуславливающих.

Различают несколько основных ФС корпорации. /1/

Стратегия маркетинга обычно представляет собой управленческий план захвата части рынка по какому-либо виду деятельности.

Факторы, определяющие стратегию маркетинга:

- продукты (услуги), производимые фирмой;
- сбор необходимой информации о рынке;
- доля рынка;
- номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;
- жизненный цикл основных продуктов;
- каналы распространения: число, охват и контроль;
- организация сбыта: знание потребностей покупателей;
- имидж, репутация и качество товара (услуги);
- продвижение товаров на рынок и их реклама;
- ценовая политика;
- процедуры установления обратной связи с рынком;
- развитие иных продуктов, услуг и рынков;
- послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара;
- отношение к марке.

Вопросы для анализа ситуации сферы маркетинга:

1) Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии?

2) Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?

3) Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка?

4) Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков?

5) Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?

Стратегия финансов может быть нацелена на максимизацию текущих прибылей; будущих прибылей организации.

Факторы, определяющие стратегию финансов:

- возможность привлечения краткосрочного капитала;
- возможность привлечения долгосрочного капитала;
- стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;
- отношение к налогам;
- отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- «рабочий» капитал: гибкость структуры капитала;
- эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек;
- система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли.

Вопросы для анализа ситуации сферы финансов:

1) Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?

2) Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?

3) Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?

4) Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?

5) Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

Стратегия по управлению кадрами может касаться ротации кадров с целью повышения производительности труда работников и, следовательно, повышения затратоотдачи; мобильности, гибкости реагирования на влияние извне; повышение эффективности деятельности данного участка или организации в целом.

Факторы, определяющие стратегию по управлению кадрами:

- управленческий персонал;
- мораль и квалификация сотрудников;
- совокупность выплат сотрудникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли;

- кадровая политика;
- использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
- возможность контролировать циклы найма рабочей силы;
- текучесть кадров и прогулы;
- особая квалификация сотрудников;
- опыт.

Вопросы для анализа ситуации сферы управления кадрами:

- 1) Какой стиль управления использует высшее руководство?
- 2) Что является доминантой по системе ценностей высшего руководства?
- 3) Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго собираются оставаться в организации?
- 4) Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества?
- 5) Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?
- 6) Каково, в общем, расположение работников и каковы мотивы их работы в организации?
- 7) Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

Стратегия производства должна обеспечить соблюдение:

- производственной и технологической дисциплины;
- норм расхода ресурсов;
- правил ведения производственного учета;
- непрерывности хода производства;
- периодичности и приоритетности выполнения заказов в соответствии с производственной программой;
- графиков выполнения работ по договорам.

Факторы, определяющие стратегию производства:

- стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;
- система контроля запасов, оборот запасов;
- местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей;
- экономия от масштаба производства;
- техническая эффективность мощностей и их загруженность;
- использование системы субконтрактирования;
- степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль;
- отдача от использования оборудования;
- контроль за процессом изготовления продукта;
- проектирование, составление графика работы;
- закупка;
- контроль качества;

- сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отраслям величине издержек;
- исследования и разработки, инноваций;
- патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

Вопросы для анализа стратегии производства:

1) Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели?

2) Насколько эффективно используются производственные мощности, если ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы?

3) Какова отдача от исследований и разработок?

4) Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?

Стратегии исследований (НИОКР):

- технические - проявляются обычно в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами;

- технологические — возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции;

- организационно-управленческие - связаны, прежде всего, с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта и снабжения;

- информационные - решают задачи организации рациональных информационных потоков в сфере научно-технической и инновационной деятельности, повышения достоверности и оперативности получения информации;

- социальные - направлены на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования и культуры.

Стратегия организации общего управления.

Факторы, определяющие стратегию общего управления:

- организационная структура;
- престиж и имидж фирмы;
- организация системы коммуникаций;
- общая для всей организации система контроля (эффективность и использование);
- организационный климат;
- использование систематизированных процедур техники в процессе принятия решений;
- квалификация, способности и интересы высшего руководства;
- система стратегического планирования;
- внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм).

Вопросы, определяющие организацию общего управления:

- 1) Четко ли распределены в организации права и обязанности?
- 2) Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек?
- 3) Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?

Функциональная стратегия отличается от деловой только тем, что конкретизирует отдельные детали, операции, подходы реализации стратегического плана с учетом специфики деятельности организации и масштабов полномочий и ответственности по каждому из функциональных направлений.

Главная цель функциональная стратегии состоит в поддержке деловой стратегии и обеспечении конкурентоспособности организации через качественное выполнение работ по функциям, определение ориентиров управления.

Следует отметить, что все функциональные стратегии взаимосвязаны между собой. Внесение изменений в одну из них требует соответствующей и своевременной корректировки каждой из них.

7.5 Разработка операционной стратегии организации

Операционная стратегия, несмотря на сравнительно меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой и функциональной), дополняет их и обеспечивает завершенность системы плановых действий, бизнес-плана компании. Совокупность операционных стратегий – это основание пирамиды разработки стратегии корпорации. Значение операционной стратегии принижать не следует, так как фиаско, которое потерпит одно подразделение, снизит показатели всей компании. Можно сказать, что не следует принижать важность действий, к какому бы уровню системы они ни относились. Тем более это замечание актуально, если идет речь о действиях, связанных с разработкой стратегии.

Следует отметить, что особенности деятельности накладывают определенный отпечаток на специфику разрабатываемых операционных стратегий. Региональный менеджер, менеджер по производству и менеджер по рекламе, конечно, совершенно по-разному формулируют свои стратегии и делают это на основе совершенно разной исходной информации.

Операционная стратегия считается более конкретной, чем ФС и применяется для управления ключевыми оперативными единицами (мини заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач:

- рекламные мероприятия;
- закупка сырья;
- управление запасами;
- профилактический ремонт;

- транспортировка.

Главная цель операционной стратегии состоит в поддержке ФС, ДС, КС.

Например, организация с деловой стратегией, ориентированной на низкие цены и большой объем производства стремится снизить издержки производства и реализации посредством мер по повышению производительности труда на 10%. Для повышения производительности в подразделениях следует осуществить:

1) менеджеру по набору персонала - проводить стратегию, направленную на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных и - квалифицированных;

2) менеджеру по информационным системам – усовершенствовать систему информационного обмена между служащими предприятия с целью повышения продуктивности их работы;

3) менеджеру по кадрам - при определении вознаграждения и премий учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника;

4) менеджеру по продажам - разработать программу, обеспечивающую новую эффективную (быстро действующую) технологию продаж с одновременным снижением издержек.

Стратегический план организации представляет собой совокупность стратегий разного уровня. Задача заключается в том, чтобы все эти стратегии существовали не автономно, разрозненно, а соответствие должно быть как по вертикали, так и по горизонтали (согласование между собой: а) деловых стратегий, б) функциональных стратегий, относящихся к одной деловой стратегии, в) операционных, относящихся к одной функциональной стратегии).

Согласованность достигается четким определением миссии, целей и стратегии корпорации, определяющих задачи разработки стратегии на более низких уровнях. Процесс создания стратегии корпорации в большей степени направлен сверху вниз. Стратегию хозяйственного подразделения (деловую) можно формировать, зная стратегию корпорации; функциональную стратегию – только на основе деловой; организационную – на базе функциональной. Вместе с тем определенное влияние может оказываться и в противоположном направлении. Степень этого влияния определяется уровнем «демократизации» процесса разработки стратегии корпорации, вовлеченностью менеджеров в решение стратегических задач более высокого уровня.

Контрольные вопросы по теме 7 «Разработка стратегии диверсифицированной организации»

- 1) В чем суть корпоративной стратегии фирмы?
- 2) В чем особенности деловой стратегии фирмы?
- 3) В чем значимость функциональной стратегии фирмы?
- 4) Какие действия и масштабы предполагает операционная стратегия фирмы?
- 5) Каким образом взаимосвязаны стратегии корпоративные, деловые, функциональные и операционные?
- 6) Какими ответственными лицами и подразделениями разрабатывается и контролируется корпоративная стратегия (КС)?
- 7) Какие ответственные лица и подразделения задействованы в разработке и контроле деловой стратегии фирмы (ДС)?
- 8) Почему при разработке стратегии фирмы необходимо задействовать как можно большее число менеджеров?
- 9) Какие ответственные лица и подразделения задействованы в разработке и контроле функциональных стратегий фирмы (ФС)?
- 10) При разработке и реализации стратегии фирмы (линейно-функционального типа) какие связи являются слабым звеном вертикальные или горизонтальные? Почему?
- 11) Кем разрабатывается и контролируется операционная стратегия фирмы?
- 12) Что понимается под корпоративным управлением?
- 13) Каковы причины возникновения корпоративного управления?
- 14) Согласно каким принципам реализуется корпоративное управление?
- 15) В чем отличие понятий «диверсификация», «специализация»?
- 16) Какие цели призвана решить операционная стратегия фирмы?
- 17) Какие цели призвана решить функциональная стратегия фирмы?
- 18) В чем отличие корпоративной и деловой стратегии фирмы?
- 19) Когда корпоративная стратегия совпадает с деловой?

Тесты по теме 7 «Разработка стратегии диверсифицированной организации»

- 1) Стратегия, предполагающая охват всех сфер деятельности фирмы, называется:
 - а) корпоративной;
 - б) деловой;
 - в) функциональной;
 - г) операционной.
- 2) Стратегия, предполагающая деятельность одного вида, называется:
 - а) корпоративной;
 - б) деловой;

- в) функциональной;
- г) операционной.

3) Стратегия, предполагающая организацию деятельности отдельного функционального направления, называется:

- а) корпоративной;
- б) деловой;
- в) функциональной;
- г) операционной.

4) Стратегия, имеющая узкое назначение (дел основных структурных единиц: мини заводов, торговых представителей и отделов), называется:

- а) корпоративной;
- б) деловой;
- в) функциональной;
- г) операционной.

5) Какие ответственные лица и подразделения задействованы в разработке и контроле корпоративной стратегии (КС)?

- а) управляющие высшего ранга (корпоративное управление);
- б) совет директоров;
- в) генерального директора;
- функциональные менеджеры (среднее звено);
- д) руководители на местах;
- е) руководители функциональных служб;
- ж) руководители других отделов;
- з) а, б;
- и) а, б, в;
- к) а, б, в, г;
- л) в, г;
- м) д, е, ж;
- н) все перечисленное.

6) Какие ответственные лица и подразделения задействованы в разработке и контроле деловой стратегии (ДС)?

- а) управляющие высшего ранга (корпоративное управление);
- б) совет директоров;
- в) генерального директора;
- функциональные менеджеры (среднее звено);
- д) руководители на местах;
- е) руководители функциональных служб;
- ж) руководители других отделов;

- з) а, б;
- и) а, б, в;
- к) а, б, в, г;
- л) в, г;
- м) д, е, ж;
- н) все перечисленное.

7) Какие ответственные лица и подразделения задействованы в разработке и контроле функциональной стратегии (ФС)?

- а) управляющие высшего ранга (корпоративное управление);
- б) совет директоров;
- в) генерального директора;
- функциональные менеджеры (среднее звено);
- д) руководители на местах;
- е) руководители функциональных служб;
- ж) руководители других отделов;

- з) а, б;
- и) а, б, в;
- к) а, б, в, г;
- л) в, г;
- м) д, е, ж;
- н) все перечисленное.

8) Какие ответственные лица и подразделения задействованы в разработке и контроле операционной стратегии (ОС)?

- а) управляющие высшего ранга (корпоративное управление);
- б) совет директоров;
- в) генерального директора;
- функциональные менеджеры (среднее звено);
- д) руководители на местах;
- е) руководители функциональных служб;
- ж) руководители других отделов;

- з) а, б;
- и) а, б, в;
- к) а, б, в, г;
- л) в, г;
- м) д, е, ж;
- н) все перечисленное.

9) Отметьте факторы, определяющие формирование и реализацию корпоративной стратегии фирмы (КС):

- а) вид диверсификации;

- б) степень широты диверсификации;
- в) увязка вида диверсификации;
- г) подходы к распределению инвестиций по сферам деятельности;
- д) решение об отказе убыточных производств;
- е) усилие по обеспечению конкурентного преимущества на корпоративном уровне через родственную диверсификации;
- ж) текущие действия по усилению конкурентных преимуществ и прибыльности существующих сфер деятельности корпорации;
- з) действия по расширению хозяйственного портфеля и созданию новых позиций в привлекательных отраслях;
- и) только а, б, в;
- к) в, г, д, е;
- л) а, б, в, ж, з;
- м) все перечисленное.

10) За счет каких элементов обеспечивается достижение синергетического эффекта?

- а) при использовании похожих технологий;
- б) при внедрении и адаптации инноваций в подразделениях с аналогичным характером труда;
- в) при использовании аналогичных каналов сбыта, поставщиков;
- г) при совместном использовании подразделениями мощностей;
- д) а, б;
- е) а, б, в;
- ж) все перечисленное.

11) Модель диверсификации, предполагающая выпуск улучшенных, модернизированных ассортиментных видов продукции, называется:

- а) центрированной;
- б) горизонтальной;
- в) конгломеративной.

12) Модель диверсификации, предполагающая выпуск качественно новых изделий (с использованием технологий, отличных от уже используемой фирмой), способных удовлетворить более высокий уровень потребностей покупателей, называется:

- а) центрированной;
- б) горизонтальной;
- в) конгломеративной.

13) Модель диверсификации, предполагающая переход на принципиально иную технологию с изменением профиля деятельности и инвестирования средств, называется:

- а) центрированной;
- б) горизонтальной;
- в) конгломеративной.

14) Диверсификация – это:

- а) расширение многообразия;
- б) сужение многообразия;
- в) переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- г) а, в;
- д) а, б;
- е) нет правильных ответов.

15) Специализация – это:

- а) расширение многообразия;
- б) сужение многообразия;
- в) переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- г) а, в;
- д) а, б;
- е) нет правильных ответов.

Ключи к тестам по теме 7 - «Разработка стратегии диверсифицированной компании»:

- 1) а;
- 2) б;
- 3) в;
- 4) г;
- 5) и;
- 6) к;
- 7) л;
- 8) м;
- 9) м;
- 10) ж;
- 11) а;
- 12) б;
- 13) в;
- 14) г;

15) б.

8 Выбор стратегии фирмы

8.1 Цикл деловой активности

8.2. Составляющие стратегии фирмы и причины неэффективности осуществления стратегий

8.3 Определение стратегий организации в зависимости от их позиций на рынке

8.4 Процесс выбора стратегии фирмы в рыночных условиях хозяйствования

8.5 Стратегические альтернативы

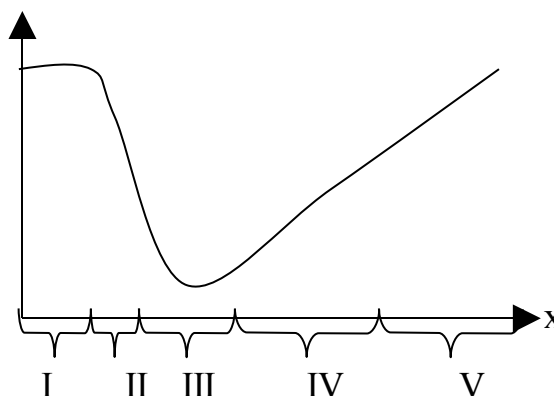
8.6 Факторы, определяющие выбор стратегии

8.7 Инструменты выбора стратегии фирмы

8.1 Цикл деловой активности

В рыночных условиях изменения экономического состояния хозяйства не носит хаотичного характера, а подчиняется некоторым закономерностям. Изменения состояния хозяйства называется рыночными колебаниями. // В условиях функционирования в рыночной экономике изменения в народном хозяйстве принимают форму циклов деловой активности (ЦДА).

усл. единицы
(объем производства,
прибыль), тыс. р.



I - вершина (пик) деловой активности (зрелость)

II- сжатие (спад) деловой активности (спад)

III- оживление (дно) деловой активности (создание новой модели)

IV– расширение (освоение).

Рисунок 9 - Цикл деловой активности

Цикл деловой активности реализуется с определенной долей вероятности, поскольку он подвержен случайным влияниям, которые являются взрывами капиталовложений (на появление выдающихся инноваций).

Т.о. важным становится не столько прогнозирование экономической деятельности, сколько определение времени наступления пограничных точек развития, поскольку они влекут за собой существенные изменения, которые касаются:

- 1) тактики осуществления стратегии;
- 2) выбора стратегии деятельности или развития организации;
- 3) наиболее благоприятного периода реализации стратегии;
- 4) своевременной корректировки действующей стратегии.

С этой позиции стратегия как средство, обеспечивающее контакт организации с внешней средой является опорой при принятии перспективных решений, в частности, при выборе альтернативных вариантов стратегии, которые различаются по типу организационной структуры, по системе стимулирования, по подбору кадров, по стилю управления.

8.2 Составляющие стратегии фирмы и причины неэффективности стратегий

Стратегия управления представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий, в достижении целей в условиях динамичной сферы.

Основные элементы стратегии: продукт, рынок, отрасль, технология, положение в отрасли.

Дополнительное стратегическое управление – представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий, в достижении поставленных целей в условиях динамичной среды.

Составляющие стратегии:

- 1) миссия хозяйствования;
- 2) предположение о развитии конкурентов;
- 3) предположение о развитии среды в целом;
- 4) внешние и внутренние ограничения в развитии;
- 5) стратегическое видение;
- 6) курс действий и программы развития;
- 7) требуемые ресурсы и источники их покрытия;
- 8) ситуационные планы;
- 9) контроль за ходом реализации стратегии.

Причины несоответствия выполнения всех производственных, управленческих функций потенциалу предприятия и установленным целям могут быть разнообразны и подразделяются на 2 группы:

- 1) текущие;
- 2) стратегические.

К текущим причинам относят все те, которые провоцируют трудности изготовления продукции и ее продвижения на рынок.

К стратегическим причинам относятся те, которые влияют на достижение целей предприятия:

- ошибки в определении платежеспособного спроса;
- ошибки в выборе уровня (ниши по качеству) и характеристик товаров;
- ошибки в выборе периода выхода товара на рынок;
- непредусмотренные действия конкурентов.

8.3 Определение стратегий организации в зависимости от их позиций на рынке

Многообразие рыночных ситуаций предполагает многообразие стратегий. Предприятия, располагая разными возможностями, стремятся выбрать те стратегии, которые позволяют им работать на тех или иных сегментах рынка. Разные возможности предприятия предполагают выбор реальных стратегии их осуществления.

Происходит разнообразное размежевание позиций предприятий в зависимости от располагаемых их ресурсов и от экономических условий в отрасли. /13/

Выделяют 4 основных типа предприятия на рынке:

- 1) лидер, действующий в сфере массового производства товара (виолент);
- 2) лидер, действующий в сфере специализированного производства (пациент);
- 3) последователь за лидером (коммутант);
- 4) первопроходец (эксплерент).

У каждой позиции свои плюсы и минусы, но все они дополняют друг друга, способствуя удовлетворению спроса наиболее эффективным способом. Прибыльными могут быть не только крупные, но и средние и мелкие фирмы, при этом важно одно: фирма должна работать в той сфере, сегменте, где реализуются ее конкурентные преимущества.

Таблица 19 – Особенности предприятий в зависимости от позиций на рынке

Позиция предприятия на рынке	Особенности производства	Размер предприятия	Адаптивность	Преимущества в конкуренции	Относ. доля расходов на НИОКР
1	2	3	4	5	6

Виолент- ные (силовые)	Массовое (крупносер- ийное)	Крупные	Низкая	Высокая производит- ельность, низкие удельные затраты	Высокая
------------------------------	-----------------------------------	---------	--------	--	---------

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
Пациент- ные (нишевые)	Специали- зированное (серийное)	Крупные Средние	Низкая	Выгоды от дифферен- циации продукции	Средняя
Комму- тантные (предпри- нима- тельские)	Универ- сальное	Мелкие	Высокая	Гибкость	Малая, полное отсутствие
Эксплерен ные (нововве- денческие)	Экспери- ментальное	Средние Мелкие	Высокая	Высокая интенсив- ность конкурен- ции	Преобла- дающая

8.4 Процесс выбора стратегии фирмы в рыночных условиях хозяйствования

Формулировка стратегии – функция управления, которая заключается в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии.

Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.

Процесс выбора стратегии фирмы состоит из нескольких этапов: /13/

Этап 1 предполагает разработку основной стратегии фирмы, которая складывается из составляющих ее стратегий, позволяющих достичь поставленной цели. На этом этапе очень важно разработать как можно больше стратегических альтернатив и привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Этим достигается высокая степень объективности, выбор наилучшего варианта стратегии.

Этап 2 предполагает доработку стратегии до степени адекватности, ориентированного управления целям развития организации. Центр внимания

руководства по решению проблем функционирования организации перемещается на уровень подразделений.

На этом этапе формируются стратегические и функциональные цели, которые должна достичь организация. Миссия дифференцирована на цели, конкретные задачи. Цели должны быть трудными, но достижимыми. Должны быть оговорены сроки и методы их исполнения.

Финансовые цели:

- более быстрый рост доходов
- более высокие дивиденды
- увеличение прибыли на вложенный капитал
- увеличение надежности облигаций и ставок по кредитам
- увеличение притока денежных средств
- повышение цены акций
- признание прочного финансового положения компании
- более диверсифицированная база для получения прибыли.

Стратегические цели:

- увеличение доли рынка
- более высокое и надежное положение в отрасли
- повышение качества продукции
- Снижение производства по сравнению с конкурентами
- расширение и улучшение номенклатуры
- улучшение репутации фирмы на рынке
- улучшение обслуживания клиентов
- признание компании лидером в , инновации, в технологиях
- повышение конкурентоспособности на рынках
- полное удовлетворение потребностей клиентов.

Этап 3. Анализируются и оцениваются стратегические альтернативы в рамках выбранной общей стратегии, осуществляется их доводка с позиции приоритетности функциональных направлений, обеспечение их информационными и сырьевыми потоками.

Иными словами, третий этап предполагает выработку стратегии для достижения целей, поставленных в каждой области деятельности организации. Корпоративная стратегия необходима для достижения целей на уровне корпорации, деловые стратегии – на уровне хозяйственного подразделения.

Функциональные стратегии необходимы для исполнения каждым функциональным отделом заданий, а операционные стратегии нужны, чтобы достичь целей, поставленных перед каждой оперативной или географической единицей.

При этом своевременное стратегическое планирование предусматривает использование эффективного методического приема – стратегической сегментации и выделение стратегических зон хозяйствования.

8.5 Стратегические альтернативы

1) **Ограниченный рост.** Этой стратегической альтернативы придерживаются большинство организаций. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого с учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный, наименее рискованный способ действия. Применим в зрелых стабильных отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом. Если достигнутые результаты удовлетворяют компанию то она, вероятно, будет придерживаться этой стратегии и в будущем.

2) **Интенсивный рост.** Эта альтернатива ведет к ежегодному существенному повышению уровня краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия интенсивного роста имеет явно предпринимательский характер, применяется в динамично развивающихся отраслях, с быстро изменяющимися технологиями. Стратегии роста придерживаются компании, ориентирующиеся на расширение диверсификации деятельности. Рост может быть внутренним и внешним.

а) **Внутренний рост** осуществляется за счет расширения ассортимента продукции (товара) или создания новых видов товара, пользующихся растущим спросом.

б) **Внешний рост** достигается включением компании в смежные отрасли производства путем слияния и присоединения компании или участия в других компаниях.

3) **Сокращение.** Стратегия последнего средства, для которой уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих компаний сокращение – это здоровый путь рационализации и переориентации деятельности. В рамках альтернативы сокращения могут быть нескольких вариантов стратегий:

а) **стратегия ликвидации** – предполагает полную распродажу математических запасов и активов. С одновременной ликвидацией задолженностей;

б) **стратегия отсечения лишнего** – продажа лишних подразделений. Этот путь освобождает компанию от невыгодных производств, видов деятельности и дает возможность переключиться в перспективе на более выгодные виды деятельности.

в) **стратегия персонификации** – избавление от «груза». Данный вариант последнего средства позволяет за счет сокращения одних производств повысить прибыльность других.

Альтернатива сокращения используется в тех случаях, когда показатели компании имеют устойчивую тенденцию к ухудшению; при экономическом спаде или просто для спасения организации.

4) Смешанные стратегии.

а) **стратегии сочетания** всех альтернатив, вероятно, придерживаются крупные фирмы, активно функционирующие в нескольких отраслях. Стратегия

сочетания представляет собой объединение перечисленных стратегий: роста, ограниченного роста и сокращения.

8.6 Факторы, определяющие выбор стратегии

При выборе стратегии целесообразно составлять таблицу, в которой была бы проведена оценка факторов, определяющих выбор стратегии /4/:

- риск;
- величина финансовых средств;
- отношение персонала предприятия к возможным изменениям;
- предполагаемые результаты деятельности после осуществления деятельности;

Анализ факторов позволяет сократить количество возможных стратегий до минимума и оценить возможности обеспечения предприятия необходимыми объемами трудовых ресурсов, финансовыми средствами, технологическими возможностями, интеллектуальным потенциалом.

Выбор стратегии может осуществляться на основе критериев, выполнение которых является обязательным:

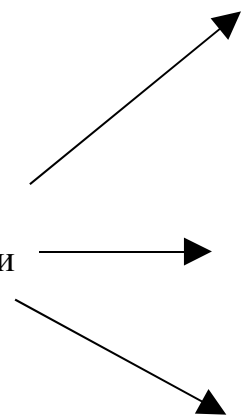
Таблица 20 – Оценка критериев выбора стратегии

временной (период окупаемости затрат менее 5 лет)	Стратегические альтернативы		
сохранение внешне экономической направленности деятельности	I	II	III
	да	да	нет
	да	да	да

Таблица 21 - Факторы, влияющие на выбор стратегии компании.

Внешние факторы			
социальные политические гражданские и регулирующие нормы	привлекательность отрасли и уровень конкуренции	возможности компании и угрозы	

Продолжение таблицы 21

Стратегическое положение компании  <pre>graph LR; A[Стратегическое положение компании] --> B[вывод о степени влияния внутренних и внешних факторов на стратегию]; A --> C[выбор и оценка стратегических альтернатив]; A --> D[выбор стратегии, полностью отвечающей реальному положению компании];</pre>			вывод о степени влияния внутренних и внешних факторов на стратегию
			выбор и оценка стратегических альтернатив
			выбор стратегии, полностью отвечающей реальному положению компании
сила и слабость компании, конкурентные возможности	личные устремления, философия бизнеса, этические принципы ведущих руководителей	общие ценности и корпоративная культура	
внутренние факторы			

8.7 Инструменты выбора стратегии

Для выбора стратегии деятельности используются несколько подходов к ее оценке:

1) Матрица по товарам рынка, в которой представлены все товары и рынки, не зависимо от того, существуют они или только проектируются. /13/

		Товары	
		Старые	Новые
Рынки	Старые	I	III
	Новые	II	IV

Рисунок 10 – Матрица по товарам/рынкам

I – направленность стратегии на существующие продукты и освоенные рынки, т.е. рекомендована стратегия издержек «улучшай то, что уже делаешь». Это стратегия фирм, чей рынок продолжает расти, развивается и еще не насыщен.

Стратегия нацелена на увеличение объема производства, сбыта, прибыли, в целом капитала с помощью маркетинговых усилий:

- наступательная реклама;
- конкурентоспособность цены;
- интенсификация продвижения товара.

II – характеризует направленность стратегии на развитие рынка:

- 1) создание новых рынков для старой продукции;
- 2) внедрение на новые сегменты завоеванного рынка;
- 3) интенсификация рекламы;
- 4) новое предложение товара (форма, стиль);
- 5) выявление новых областей применения.

III – характеризует направленность стратегии на активизацию инновационной деятельности, разработку новых продуктов для «старых» рынков, модернизацию «старых» продуктов. Этот вид стратегии применяют организации, которые имеют проектные службы.

IV – определяет стратегию всего нового товара и рынка – стратегия диверсификации. Рекомендована стратегия диверсификации, т.е. стратегия избежания чрезмерной зависимости от одного вида или от одного ассортиментного набора продуктов.

Опыт показывает, что существует определенная последовательность применения стратегии в зависимости от их значимости и ожидаемых результатов. Сначала – усилия направлены на активизацию продаж выпускаемой продукции и реализации ее на «старых» рынках. Затем внимание обращается на новые рынки сбыта для «старых» товаров, затем создаются

новые модификации популярной продукции – сначала для «старых», затем для новых рынков с целью стимулировать повторные покупки.

2) В качестве другого инструмента выбора стратегии можно назвать матрицу Томсона - Стрикленда, осями которой являются «динамика роста рынка продукции» и «конкурентная позиция предприятия».

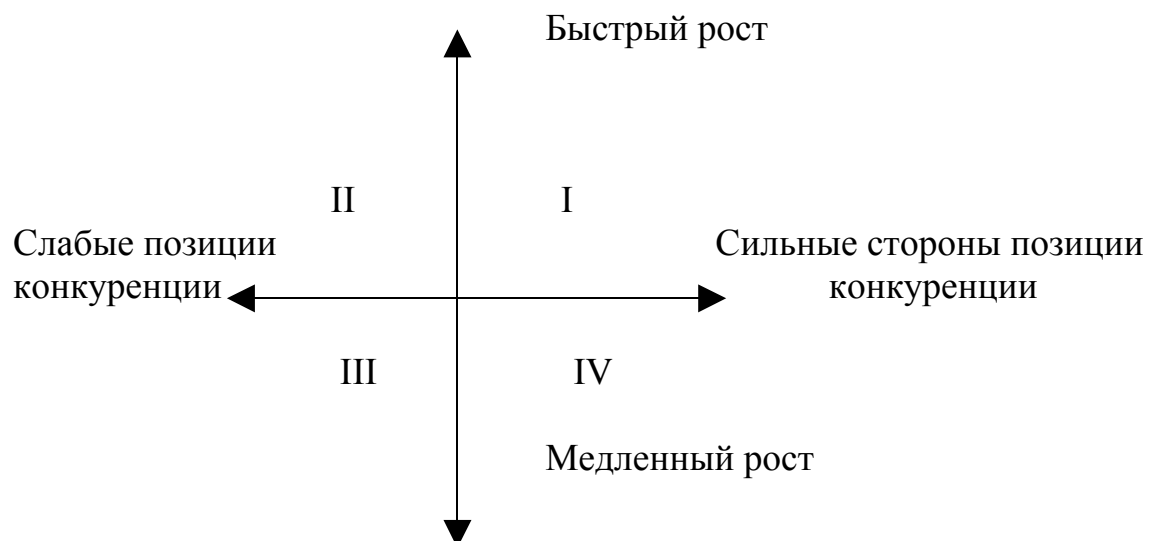


Рисунок 11 – Матрица Томсона - Стрикленда

Рекомендации:

I

- 1) Стратегия концентрации
- 2) Вертикальная интеграция
- 3) Центрированная диверсификация

II

- 1) Пересмотр стратегии концентрации
- 2) Горизонтальная интеграция (слияние)
- 3) Сокращение
- 4) Ликвидация

III

- 1) Сокращение расходов

- 2) Диверсификация
- 3) Стратегия сокращения
- 4) Ликвидация деятельности

IV

- 1) Центрированная диверсификация
- 2) Конгломеративная диверсификация
- 3) Совместное предприятие в новой отрасли

Матрица БКГ

Одной из широко используемых матриц портфеля деловой активности является матрица «рост/доля». /1/

Состоит из четырех квадрантов. Разработана ведущей консалтинговой компанией Boston Consulting Group (БКГ), как упрощенная матрица определения положения фирмы и ее товаров по отношению к возможностям отрасли. При анализе портфеля инвестиций (набора вариантов) проводится сравнение доли фирмы (или ее товаров) на рынке с товарооборотом всей хозяйственной деятельности.

Таблица 22 - Формирование наличности (доля рынка)

«Звезды»	«Вопрос»
«Денежные коровы»	«Собаки»

По вертикальной оси фиксируются темпы роста отрасли.

По горизонтальной оси фиксируются относительные доли рынка.

Эта упрощенная методика определяет положение фирмы по отношению к возможностям отрасли.

При анализе портфеля инвестиций (набора вариантов) проводится сравнение между:

- долей фирмы (или ее товаров) на рынке;
- темпами роста всей хозяйственной деятельности по сравнению с основным конкурентом.
- относительная доля рынка и потенциалом рентабельности;
- темп роста отрасли (менее 5% - низкая, высокая – более 10%). /4/

Относительной долей рынка считается отношение доли конкретной хозяйственной единицы (стратегии подразделения) к доле рынка, контролируемой основным конкурентом (в относительных единицах).

Только те подразделения, которые в данной отрасли являются лидерами по рыночной доле, относительная доля рынка будет больше 1,0; и наоборот у подразделений, имеющих одного или более конкурентов, превосходящих их на данном рынке, относительная доля рынка будет меньше единицы.

Граница между «высокой» и «низкой» ОДР проведена на уравнение «1».

Многие эксперты считают, что проведение границы на уровне «1» -неоправданно, так как при таком делении компании, близкие по охвату емкости рынка к лидирующим попадают в отстающие. Эксперты утверждают, что более обоснованно проводить эту границу на уровне 0,75/0,80 относительной доли рынка.

Итак, «1» - очень жесткий критерий.

Вопросительные знаки и трудные дети.

Высокие темпы роста отрасли делают «Вопрос» привлекательными с отраслевой точки зрения, но при этом возникает вопрос о том, смогут ли эти подразделения конкурировать на рынке с крупными, более успешно развивающимися соперниками.

Кроме того, «Вопрос» и «Трудные дети» - это подразделения – прямые захватчики ресурсов, поскольку их собственная деятельность не приносит достаточно средств для:

а) продолжения высокого производственного цикла – на приобретение оборотных средств;

б) укрепления позиций на рынке.

Более того, «захватчик ресурсов» может потребовать значительных финансовых вливаний просто, чтобы успевать за высокими темпами отрасли.

Рост отрасли – процесс развития на более высоком уровне (при изменении и укреплении критериев оценки техники, технологии и других сторон; изменение вкусов потребителей и их требований, а следовательно и требований поставщиков). /6/

При разработке (реализации) стратегии «Вопроса» и «Трудных детей» есть два пути:

1) агрессивно инвестировать средства, чтобы стать «звездами»;

2) свертывать (ликвидировать) производство и инвестировать эти средства в более перспективные направления.

«Звезды» - компании (подразделения) с высокой относительной долей рынка в быстрорастущих отраслях. Они обещают максимум прибыли и перспективы роста.

От компании «Звезд» зависит общее состояние портфеля корпорации.

Завоевав доминирующие позиции в быстрорастущих отраслях «звезды» нуждаются в значительных инвестициях для:

а) увеличения оборотного капитала;

б) расширения производственных мощностей.

Они сами генерируют значительные доходы за счет:

1) экономии на масштабах производства, следовательно, уменьшаются затраты;

2) накопленного производственного опыта.

«Денежные коровы» - компании (подразделения), имеющие высокую относительную долю рынка в медленнорастущих отраслях.

Обеспечивают корпорации средства, превышающие их собственные потребности в reinvestировании.

Появление в корпорациях «Денежных коров» обусловлено, во-первых, тем, что большая относительная доля рынка, лидирующие позиции в отрасли, объемы продаж и хорошая репутация позволяют получать значительные стабильные доходы.

Во-вторых, так как темпы роста отрасли невелики, получаемые средства значительно превышают потребности в reinvestировании для сохранения лидерства.

Многие «Денежные коровы» - это вчерашние звезды – по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости.

Дополнительные средства от «Денежных коров» используются:

- 1) на выплату дивидендов;
- 2) финансирование новых приобретений корпорации;
- 3) финансирование развития компаний – звезд;
- 4) финансирование «трудных детей».

Стратегии поддержки в процветающем состоянии.

Стратегии ограниченного роста (стабилизации).

«Собаки» - компании с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях.

Не способны зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе для стратегии укрепления и защиты.

Рекомендованы стратегии:

- 1) сбора урожая;
- 2) сокращения;
- 3) ликвидации.

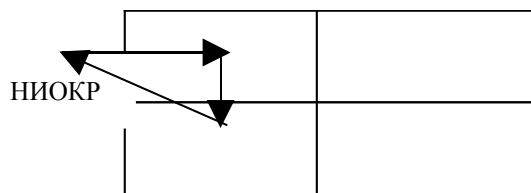
Пункты 1) и 2) до момента, пока «Собака» себя окупает.

1) Сущность траекторий (фирм) по Ламбену.

Жан-Жак Ламбен рекомендует использовать матрицу БКГ для выбора стратегии, начиная с анализа направлений деятельности на базе типологии рынков. /4/

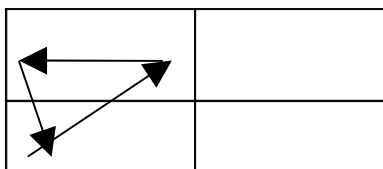
Матрицу Жан-Жак Ламбен дополнил траекториями фирм-удачников и фирм-неудачников.

«Траектория новатора».



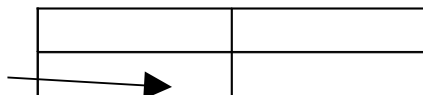
Инвестируя средства в НИОКР, получаемые от «Денежных коров», входит в рынок с товаром, новым для мира, который должен стать «звездой».

«Траектория последователя».



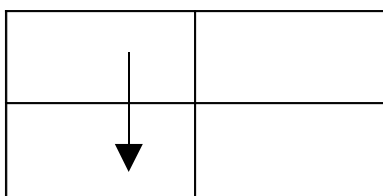
Используя средства от «Денежных коров», входит с товаром – «знаком вопроса» на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивание доли рынка.

«Траектория неудачи».



Как следствие неудачного инвестирования звезды утрачивают позицию лидера и переходят в «Вопрос».

«Траектория перманентной последовательности».



«Вопросу» не удастся увеличить свою долю рынка и он переходит в «Собаку».

2) Преимущества и недостатки матрицы БКГ («рост/доля»).

Преимущества:

- 1) дает взгляд на диверсификацию компании изнутри через призму урегулирования финансового дисбаланса между разными видами бизнеса.
- 2) обосновывает приоритеты финансовых переживаний.
- 3) характеризует разные способы рационализации для стратегий:
 - а) инвестирования;
 - б) расширения;
 - в) ликвидации.

Недостатки:

- 1) Оценивает критерии только на высокий и низкий, не давая характеристики тех компаний, которые работают со средними темпами и относительно невысокой долей рынка, но с прибылью.
- 2) Деление на «Звезды»; «Денежных коров»; «Собак»; «Кошек» - упрощенно. Некоторые лидеры с максимальной долей рынка не бывают «Звездами» с точки зрения прибыльности.

Некоторые компании с низкой долей рынка, но со стабильными темпами роста прибылью, стабильными позициями в конкуренции не являются

«Собаками». Следовательно, необходимо оценивать общий тренд о доли рынка в динамике.

- 3) Не отражает (недостаточно обосновывает) направление инвестирования. Вложение в «звезды» не всегда выгоднее, чем в «Денежную корову». Матрица не дает ответа кем является «вопрос» - потенциальной «Звездой» или потенциальной неудачницей.

Матрица привлекательность отрасли/позиция в конкуренции. /4/

Матрица Мак–Кинзи.

Название модели от 7 факторов (7 слов), начинающихся на английском языке с буквы «S»:

- 1) strategy – стратегия;
- 2) skill – навыки;
- 3) shared values – общепризнанные ценности;
- 4) structure – структура;
- 5) systems – системы;
- 6) staff – кадры (структура кадров), (штат), (опыт);
- 7) style – стиль.

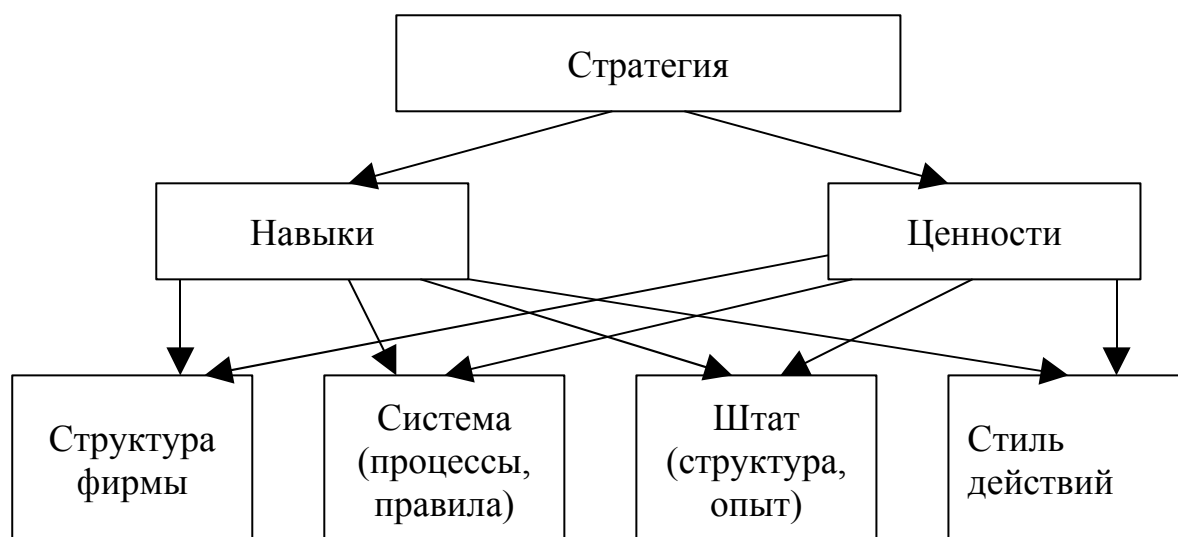


Рисунок 12 – Факторы, влияющие на развитие фирмы по модели Мак-Кинзи

Факторы, влияющие на развитие фирмы на модель Мак–Кинзи.

Стратегическое положение фирмы в отрасли рекомендуется оценивать по следующим показателям:

- 1) доля рынка;
- 2) относительный размер;
- 3) рост (темпы его роста);
- 4) позиция (установившаяся стратегия, имидж, репутация);
- 5) сравнительная рентабельность;

- 6) чистый доход;
- 7) технологическое состояние;
- 8) руководство и люди.

Для получения количественной оценки долгосрочной отраслевой привлекательности, каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий (его важности) его влиянию на руководство компании и выбор стратегии диверсификации.

Сумма всех весов должна быть $= 1,0$.

Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли (шкала от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес данного показателя.

Например, оценка 8 с весом 0,25 дает взвешенную оценку 2,0.

Сумма взвешенных оценок всех факторов привлекательности дает долгосрочную отраслевую привлекательность.

Таблица 23 - Оценки привлекательности рассчитываются для каждой отрасли

Показатели	Вес	Оценка	Взвешенная оценка отрасли
Емкость рынка и темп его роста	0,15	5	0,75
технологические требования	0,10	1	0,1
интенсивность, направленность конкуренции	0,25	4	0,1
входные и выходные барьеры (конкурентность на входе и выходе)	0,15	1	0,15
сезонные и циклические колебания	0,10	8	0,8
потребности в капитале	0,05	2	0,1
доходность отрасли	0,10	3	0,3
социальные и политические факторы окружающей среды, государственное регулирование	0,10	7	0,70
оценка привлекательности отрасли	1,00		3,90

Привлекательность рынка рекомендуется оценивать по следующим рекомендациям:

- 1) абсолютный размер;
- 2) рост рынка (спрос увеличивается);
- 3) широта рынка (спектр влияния, емкость);
- 4) ценообразование;
- 5) структура конкуренции;
- 6) отраслевая норма прибыли;
- 7) социальная роль;
- 8) влияние на окружающую среду;
- 9) юридические ограничения.

После анализа этих показателей строится матрица «стратегическое положение/привлекательность рынка» и определяется стратегия фирмы.

Матрицу «Мак–Кинзи» в последнее время подвергают суровой критике. Критика сосредоточена, главным образом, на последствиях применения рекомендаций на основе матрицы.

А именно – на выборе и реализации стратегий.

Например, если стратегическое положение фирмы оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с «Мак–Кинзи» следует придерживаться стратегии «сбора урожая», а затем оставить рынок, но попытки следовать рекомендациям по этой методике чаще приводили к катастрофам.

Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?

«General Electric», где была разработана данная матрица, сейчас произвела радикальную переоценку своих рекомендаций.

Например, выяснилось, что вопреки упрощенным выводам модель изготовления трамваев и поземных железнодорожных систем обладало огромным потенциалом развития. Поэтому модель необходимо углублять.

Использование результатов анализа матрицы Мак–Кинзи для разработки корпоративной стратегии.

Основные результаты матрицы Мак–Кинзи заключаются в определении инвестиционных приоритетов для отдельных видов бизнеса.

На первом месте по приоритетности инвестирования стоят 3 клетки верхней левой части матрицы, где оба показателя благоприятны, являются наибольшими приоритетными инвестирования. Рекомендации для этих трех клеток «расти и строить».

Причем, клетка «высокая и сильная» предъявляет самые строгие требования к размеру инвестиций.

В этом случае рекомендуемая стратегия «усиления роста».

На втором месте – виды бизнеса, попадающие в три клетки по диагонали, имеют средний приоритет в инвестировании. Рекомендуемая стратегия – стратегия стабилизации, нацеленная на сохранение, укрепление и защиту своих позиций в отрасли.

Но при выявлении четких перспектив какого-либо направления бизнеса должна быть применена стратегия агрессивного инвестирования.

На третьем месте по приоритету инвестирования направления бизнес, попадающие в сектор из трех клеток правого нижнего угла матрицы. Стратегические рекомендации для них заключаются в «сокращение», «сборе урожая». В случае появившихся возможностей восстановления позиции на рынке должна быть применима стратегия «пересмотра к переоценки», «разворота».

Матрица Мак–Кинзи.

Матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции»
(положение фирмы).

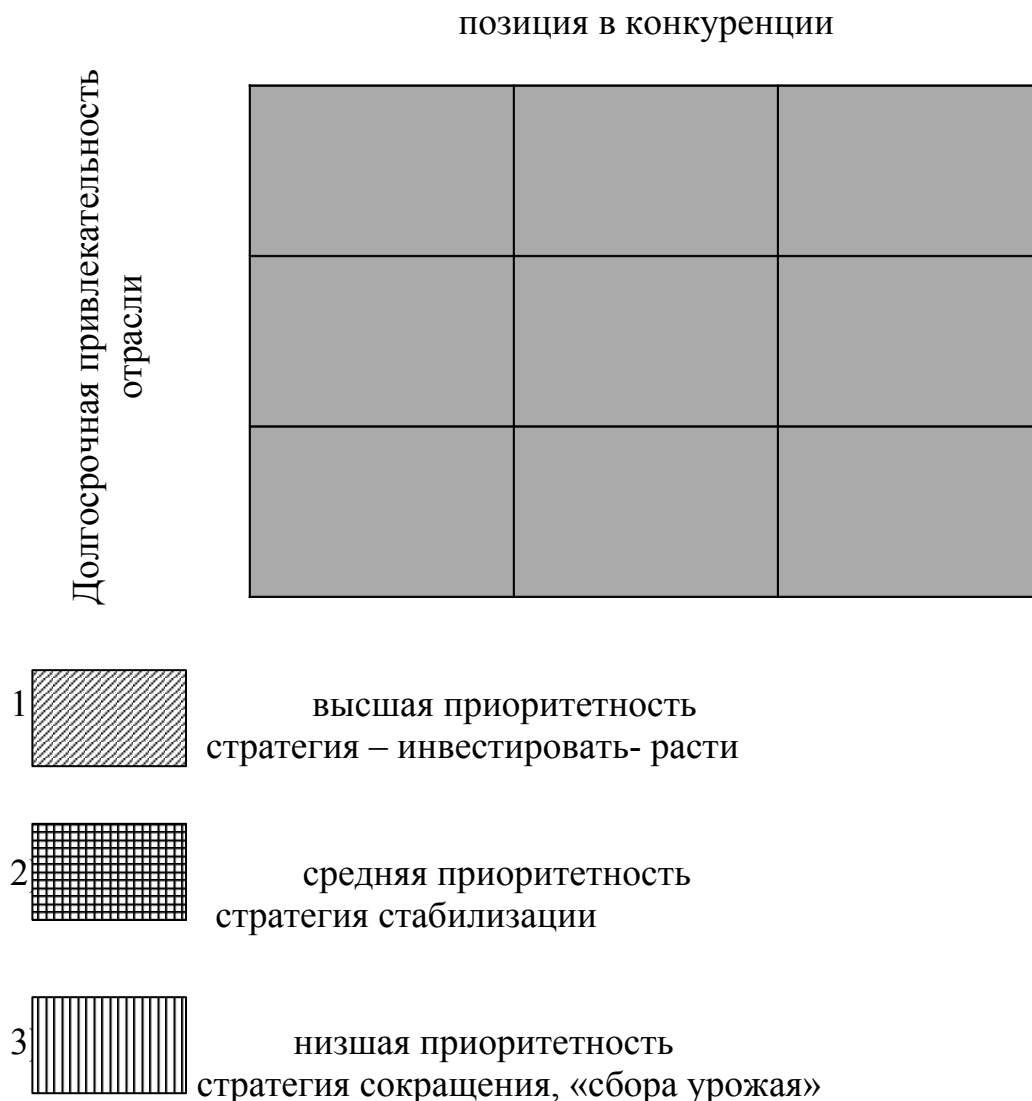


Рисунок 13 - Матрица Мак–Кинзи

Анализ конкурентоспособности по системе 111-555. /4/

Экспертный институт торгово-промышленной палаты РФ в 1996 г. выполнил под научным руководством к.э.н. Липсица Н.В. оценку конкурентоспособности российской экономики.

Для изучения факторов, влияющих на конкурентоспособность будет выбрано 114 промышленных предприятий, в том числе:

- машиностроительных – 34;
- промышленности строительных материалов – 33;
- текстильной – 25;
- нефтепереработки – 2.

С численностью свыше 200 работающих предприятий промстройматериалов и свыше 500 – для остальных отраслей.

Оценка проводилась экспертным методом, на основе мнений руководителей 114 предприятий.

Оценивались:

- 1) конкурентоспособность;
- 2) качество;
- 3) цена;

Интервалы оценок от 1 до 5.

Один балл присваивался при низком уровне фактора (на взгляд экспертной группы).

Для конкурентоспособности и качества один балл – это наихудший уровень, наилучший для цены.

Оценка «5» - наилучший конкурентоспособности и качества, а для цены – наихудший.

Среднему уровню соответствует 3 балла.

Классические сочетания

551 – традиционное:

- 1) высокая конкурентоспособность;
- 2) высокое качество;
- 3) низкая цена.

(Характерно для многих товаров японских и американских фирм, некоторых европейских фирм).

Это лучшее сочетание 21 века.

555 – европейское (все высокое).

511 – восточно-азиатское (высокая конкурентоспособность при низком качестве и низкой цене).

Контрольные вопросы по теме 8 «Выбор стратегии фирмы»

- 1) Какие черты были характерны для дореформенного периода?
- 2) Какие черты характерны для периода перехода к рынку?
- 3) Что понимают под циклом деловой активности? Из каких стадий он состоит?
- 4) В чем сущность воспроизводственного подхода к менеджменту?
- 5) Из каких стадий формируется воспроизводственный цикл товара?
- 6) Что показывают циклы прибыльности товара?
- 7) К текущим причинам неэффективности стратегий относят те, которые провоцируют трудности изготовления продукции и ее продвижение на рынок. Перечислите их.
- 8) К стратегическим причинам неэффективности стратегий относят те, которые влияют на достижение целей фирмы. Перечислите их.

- 9) В чем особенности позиций лидера, действующего в сфере массового производства товара?
- 10) В чем особенности позиций лидера, действующего в сфере специализированного производства?
- 11) В чем особенности позиций последователя за лидером?
- 12) В чем особенности позиций первопроходца?
- 13) Из каких этапов состоит процесс выбора стратегии фирмы?
- 14) Какие 4 стратегические альтернативы являются базой для выбора стратегии фирмы?
- 15) В чем отличие финансовых и стратегических целей фирмы?
- 16) Когда выбор падает на стратегию ограниченного роста?
- 17) Когда целесообразнее выбрать стратегию интенсивного роста?
- 18) Какие разновидности стратегий сокращения рекомендованы к использованию и при каких условиях?
- 19) К каких случаях применяют термин «смешанные стратегии» (или «стратегии сочетания»)?
- 20) Какие факторы необходимо учитывать при выборе стратегий?
- 21) Для решения каких вопросов используют матрицу по товарам/рынкам?
- 22) Какие отрасли формируют инфраструктуру региона?
- 23) В чем сущность используемой в стратегическом управлении матрицы БКГ?
- 24) Для решения каких проблем рекомендуется к использованию матрица Мак-Кинзи?
- 25) В чем значимость системы оценки экономики стран «111-555»?
- 26) В чем заключаются преимущества и недостатки матрицы БКГ?

Тесты по теме 8 «Выбор стратегии фирмы»

- 1) Для какой из стадий цикла деловой активности характерно создание новой модели идеи?
- а) оживление;
 - б) сжатие;
 - в) вершина;
 - г) расширение;
- 2) К стратегическим причинам относят те, которые влияют на достижение целей предприятия; а именно:
- а) ошибки в ориентации среди конкурентов;
 - б) ошибки в определении платежеспособного спроса;
 - в) ошибки в выборе уровня (ниши по качеству) и характеристик товаров;
 - г) ошибки в выборе периода выхода товара на рынок;
 - д) непредусмотренные действия конкурентов;

- е) только а, б, в;
- ж) только б, в, г, д;
- з) все перечисленное;
- и) нет правильных ответов.

3) Для стратегии ограниченного роста характерно:

- а) установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции;
- б) установление целей выше уровня, достигнутого в прошлом;
- в) установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом.

4) Для стратегий интенсивного роста характерно:

- а) установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции;
- б) установление целей выше уровня, достигнутого в прошлом;
- в) установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом.

5) Для стратегии сокращения характерно:

- а) установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции;
- б) установление целей выше уровня, достигнутого в прошлом;
- в) установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом.

6) Стратегии сочетания придерживаются фирмы:

- а) крупные, активно функционирующие в нескольких отраслях;
- б) крупные, охватывающие одну отрасль;
- в) мелкие, предпринимающие попытки выйти на рынок;
- г) средние, стремящиеся укрепить свои позиции на рынке;
- д) только а и б;
- е) только а, б, г;
- ж) все перечисленные.

7) Выделите отрасли, формирующие инфраструктуру региона:

- а) здравоохранение;
- б) наука и образование;
- в) культура;
- г) торговля;
- д) мониторинг окружающей среды;
- е) общественное питание;
- ж) транспорт и связь;
- з) строительство;
- и) ЖКХ;
- к) бытовое обслуживание;

- л) промышленность;
- м) пригородное сельское хозяйство;
- н) только а, б, в, г, д, е, ж;
- о) только з, л;
- п) все перечисленное.

8) Отметьте из перечисленных финансовые цели:

- а) здравоохранение;
- б) наука и образование;
- в) культура;
- г) торговля;
- д) мониторинг окружающей среды;
- е) общественное питание;
- ж) транспорт и связь;
- з) строительство;
- и) ЖКХ;
- к) бытовое обслуживание;
- л) промышленность;
- м) только а, б, г, д, к;
- н) только б, г, е, з, к;
- о) только а, в, д, ж, и;
- п) все перечисленное.

9) Отметьте из перечисленных стратегические цели:

- а) здравоохранение;
- б) наука и образование;
- в) культура;
- г) торговля;
- д) мониторинг окружающей среды;
- е) общественное питание;
- ж) транспорт и связь;
- з) строительство;
- и) ЖКХ;
- к) бытовое обслуживание;
- л) промышленность;
- м) пригородное сельское хозяйство;
- н) только а, б, в, г, д, е, ж;
- о) только з, л;
- п) все перечисленное.

10) Относительной долей рынка считается:

- а) отношение доли единицы (структурного подразделения) к доле рынка, контролируемой основным конкурентом;

б) отношение доли единицы (структурного подразделения) к общим продажам на рынке (100%).

11) Для «вопросительных знаков» (или «трудовых детей») характерно:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе; потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстрорастущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

12) Для «Звезд» характерно:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе; потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстрорастущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

13) Для «Денежных коров» характерно:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе; потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстрорастущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

14) Для «Собак» (или «Уток») характерно:

а) высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей;

б) деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе; потребность в средствах для укрепления и защиты;

в) деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы;

г) деятельность в быстрорастущих отраслях; захват ресурсов для продолжения производственного цикла и укрепления позиций на рынке, а также для того, чтобы просто успевать за высокими темпами роста отрасли.

15) Какие критерии оценки конкурентоспособности использованы в системе «111-555»?

а) конкурентоспособность;

б) качество;

в) цена;

г) имидж;

д) распространенность;

е) только а, б, в;

ж) все перечисленное.

Ключи к тестам по теме 8 - «Выбор стратегии фирмы»:

1) а;

2) ж;

3) а;

4) б;

5) в;

6) д;

7) п;

8) н;

- 9) o;
- 10) a;
- 11) r;
- 12) a;
- 13) b;
- 14) b;
- 15) e.

9 Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы

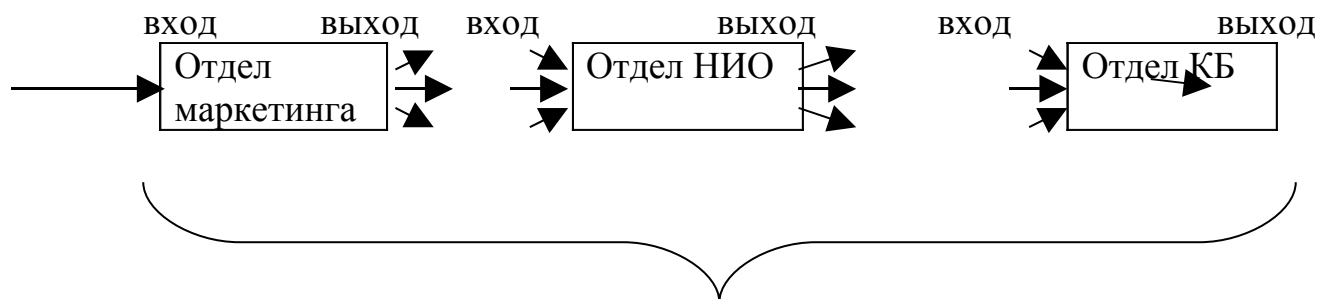
- 9.1 Концепции и функции стратегического маркетинга
- 9.2 Стратегическая сегментация рынка
- 9.3 Стратегия ценообразования
- 9.4 Ценовая эластичность и формирование цены
- 9.5 Модель PIMS

9.1 Концепции и функции стратегического маркетинга

Маркетинг - это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на потребителя, во-вторых, согласно положениям международного стандарта ИСО 9000 - это первая стадия жизненного цикла объекта, в-третьих, - это первая общая функция управления.

Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе «производите то, что нужно потребителю, а не пытайтесь продать ему то, что вам удалось произвести». /4/

Концепция маркетинга в данном случае выражается в том, чтобы ориентировать на потребителя любую деятельность на любой стадии жизненного цикла объекта.



Элементы глобальной системы

Рисунок 14 – Система маркетинга

На входе системы отдела маркетинга рассматривается информация, которая есть в наличии: кадры, нормативно-методические документы, технические средства и другие компоненты, необходимые для проведения маркетинговых исследований. Если какой-нибудь из компонентов входа не будет отвечать требованиям качества в процессе исследования в отделе маркетинга, то качество выхода (например, результаты сегментации рынка,

нормативы конкурентоспособности объекта, параметры организации, продвижение объекта на рынке) не будет отвечать требованиям потребителей.

Для реализации маркетинговой концепции необходимо:

- 1) анализировать качество взаимосвязей с внешней средой (параметры выхода);
- 2) анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества входа (параметры);
- 3) повышать качество процесса в самой системе.

Концепция маркетинга, организующая любую деятельность на потребителя, предполагает выполнение следующих функций службы маркетинга:

- 1) формирование рыночной стратегии фирмы;
- 2) реализация концепции маркетинга;
- 3) реклама товара и стимулирование сбыта;
- 4) обеспечение маркетинговых исследований.

9.2 Стратегическая сегментация рынка

Стратегическая сегментация рынка - это исследование рынка с целью стратегического прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы.

К параметрам рынка относятся:

- 1 функции или потребности, которые можно удовлетворять;
- 2 группы потребителей по целевым сегментам;
- 3 объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам;
- 4 технология удовлетворения потребностей.

Элементами рынка являются:

- продавец;
- покупатель;
- товар;
- цена.

Сегментация может быть международной и внутренней.

Разбиение базового рынка обычно выполняется в два этапа:

Задачи первого этапа - макросегментации - заключаются в идентификации «рынков труда».

На втором этапе - микросегментации - ставится цель выявить внутри каждого рынка сегменты потребителей. Затем фирма начинает оценивать привлекательность каждого рынка и/или сегмента и свою конкурентоспособность.

Одним из концептуальных вопросов стратегической сегментации рынка является выбор стратегии охвата рынка:

1) Стратегия концентрации (фокусирования) предполагает охват узкой сферы деятельности в отношении рынка потребителей. Эта стратегия специалиста, стремящегося к высокой доли рынка в четко определенной нише.

2) Стратегия функционального специалиста предполагает вести и совершать деятельность в рамках как одной функции товара или в целом потребитель, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции.

3) Стратегия специализации по клиенту предполагает акцент деятельности на определенные категории клиентов, предлагая им широкий ассортимент товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции.

4) Стратегия селективной специализации предполагает выпуск многих товаров для различных рынков, не связанных между собой.

5) Стратегия полного охвата предполагает предложение полного ассортимента товаров для удовлетворения всех групп потребителей.

Выбор стратегии осуществляется исходя из:

- двух основных параметров рынка - это функции (потребности) и группы потребителей

- трех дополнительных параметров рынка - это объемы, сроки, технологии.

9.3 Стратегия ценообразования

В условиях рынка цены имеют большое значение. Цены определяют структуру производства, влияют на движение технических потоков, распределение товара, благосостояние населения. Правильная методика определения цены, умная ценовая политика, тактика – основа успешной деятельности любой организации.

Разработка новой стратегии – это постоянный процесс, соответствующий маркетинговой стратегии, которой в этот момент придерживается фирма. Актуальность ценовой проблемы усиливается при выходе на внешний рынок. Умение считать деньги является одной из черт имиджа. Заработать деньги или авторитет трудно, а потерять из-за ошибок легко.

Существуют 4 типа маркетинговой стратегии:

- 1) проникновение на рынок;
- 2) развитие рынка;
- 3) сегментации рынка;
- 4) разработки новых товаров и услуг для завоевания новых или дополнительных рынков.

Стратегические вопросы ценообразования решают на стадии маркетинговых исследований.

Задачами ценовой стратегии являются:

- 1) завоевания рынка;
- 2) обеспечение выживаемости;
- 3) максимизации прибыли;
- 4) завоевание лидерства на рынке по доле удовлетворения спроса;
- 5) завоевание лидерства на рынке по параметрам товара.

Таблица 24 -Ценовая стратегия

	Цена		
Качество	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	1	2	3
Среднее	4	5	6
Низкое	7	8	9

В зависимости от качества и цены товара рекомендуется изучать 9 стратегий установления цен:

- 1) стратегия премиальных наценок;
- 2) стратегия глубокого проникновения;
- 3) стратегия повышенной ценностной значимости;
- 4) стратегия завышенной цены;
- 5) стратегия среднего уровня;
- 6) стратегия доброкачественности;
- 7) стратегия ограбления;
- 8) стратегия показного блеска;
- 9) стратегия низкой ценностной значимости.

Стратегический подход к проблеме ценообразования зависит от этапов жизненного цикла товара. Особые требования предъявляются на этапе выдвижения товара на рынок, в частности надо учитывать разницу между ценой на подлинную новинку, защищенную патентом и ценой на товар, имитирующий существующий.

Фирма, выпускающая на рынок защищенную патентом новинку при установлении цены может выбрать либо стратегию «снятия сливок», либо «стратегию глубокого проникновения».

Фирмы, создавшие защищенные патентом новинки базируются на крупных изобретениях или результатах специальных разработок:

- 1) когда издержки освоения нового рынка (рекламы и продвижения) оказываются очень высокими для конкурентов;
- 2) когда необходимые ресурсы в ограниченном количестве;
- 3) когда трудным оказывается сбыт.

Стратегия глубокого проникновения предполагает установление на новинку сравнительно низкой цены, чтобы привлечь максимум покупателей. При этом размер снижения цены должен быть существенен не менее, чем на

30-50%. Большой риск, так как конкуренты способны быстро реагировать и также снизить цены на свою продукцию.

Стратегия премиального ценообразования наряду с наличием соответствующих групп покупателей, способных приобрести этот товар, зависит и от предпосылок, лежащих в основе затрат. Если при повышении цен сразу на 20% и более фирма сумеет сохранить более половины своих покупателей, то фирма выиграет при таком ценообразовании.

Стратегия повышенной ценностной значимости или стратегия скорейшего возврата средств - это комбинированный вариант стратегии, сочетающий элемент стратегии ценового прорыва и стратегии снятия сливок. Данная стратегия требует установления цен таким образом, чтобы войти в сектор рынка, в котором продажа данного товара имеет настолько высокий уровень прибыльности, что средства, вложенные в производство и реализацию товара, будут возвращены в кратчайшие сроки.

Стратегия нейтрального ценообразования схожа со стратегией среднего уровня, это установление цен на уровне, соответствующем ценам аналогичных товаров при более высоком качестве уровня торгового обслуживания.

Стратегия снятия сливок возможна лишь на ограниченном отрезке времени, либо единожды продлить срок действия стратегии снятия сливок позволяет стратегия «ступенчатых премий». Она предполагает установление цен с дискретно снижающейся величиной промышленной надбавки к цене, что в результате изменяет сегмент рынка. Однако, покупатели, зная это, замораживают покупки.

Стратегия спонтанных премий наиболее распространена при выходе на рынок новых оригинальных товаров длительного использования.

9.4 Ценовая эластичность и формирование цены

Закон спроса - при прочих равных условиях спрос на товары в количественном выражении обратно пропорционален цене.

Это происходит по двум причинам:

- 1) эффект дохода - при снижении цены потребитель хочет приобретать больше товара;
- 2) эффект насыщения - товар при снижении цены дешевле относительно других товаров и приобретать его становится относительно выгодно.

Закон спроса действует в трех случаях:

- 1) при ажиотажном спросе;
- 2) применительно к некоторым редким и дорогостоящим товарам (драгоценности, антиквариат);
- 3) при переключении спроса на дорогостоящие более качественные товары. /6/

С учетом закономерностей рыночного поведения покупателей как единой группы для потребительских товаров функция спроса является базовой в части обоснования ценовых решений и может быть представлена в виде следующего уравнения:

$$Q = (b_1 \times P) + (b_2 \times P_s) + (b_3 \times y) + (b_4 \times A) + (b_5 \times D) + (b_6 \times R) + (b_7 \times T), \quad (3)$$

где P – цена товара;

P_s - цена товара - заменителя;

y - доходы покупателей;

A - уровень активности фирмы в рекламной деятельности на рынке данного товара;

D - численность и возрастная структура совокупности покупателей;

R - процентная ставка по потребительским кредитам;

T - характеристика тренда при изменении вкусов потребителей;

b_i - коэффициенты эластичности спроса.

На основании данной функции у маркетолога появляется возможность обоснованно принимать решения путем:

-изменения политики цен;

-увеличения расходов на рекламу;

-изменения группы покупателей и т.д.

Понятие эластичности и его коэффициента (матрица эластичности конкурентной реакции на рынке).

Степень эластичности спроса характеризует то, в какой мере объем спроса на рынке возрастает при данном повышении цены.

Коэффициент эластичности спроса в зависимости от цены (E_d^p) представляет собой отношение изменения спроса к вызвавшему его изменению цены:

$$E_d^p = \Delta Q/Q : \Delta p/p \quad (4)$$

Коэффициент эластичности показывает, на сколько процентов меняется размер спроса на товар в результате изменения его цены на 1%.

Когда снижение цены в точности компенсируется соответствующим ростом спроса, так что общая выручка остается неизменной (рис. 15), мы говорим о единичной эластичности спроса $E_d=1$.

Когда снижение цены вызывает меньший рост спроса (рис. 16), спрос неэластичен $E_d < 1$.

Когда снижение цены вызывает больший рост спроса (рис. 17), мы говорим об эластичном спросе.

Цена, P

Цена понизилась в два раза, спрос вырос в два раза,
а общая выручка не изменилась



Рисунок 15 Зависимость цены от спроса



Цена понизилась в три раза, спрос вырос в два раза,
общая выручка сократилась

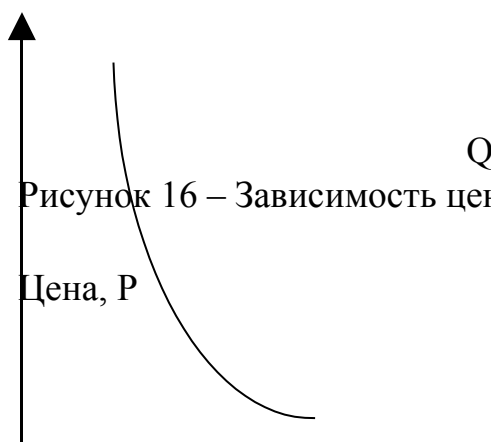
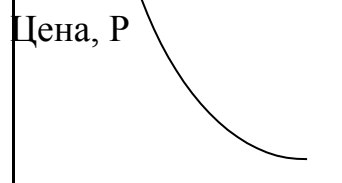


Рисунок 16 – Зависимость цены от спроса



Выручка выросла, потому что спрос
вырос больше, чем упала цена

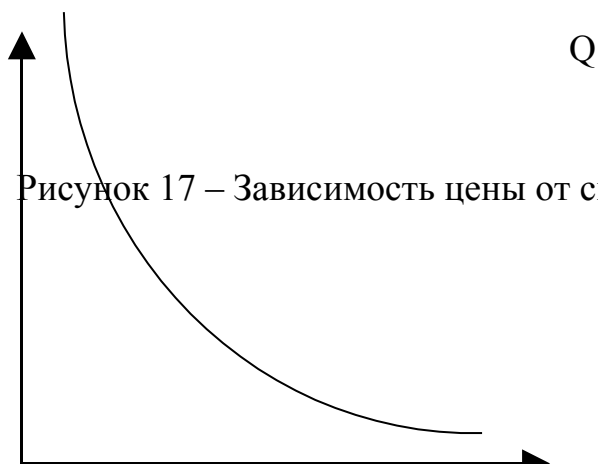


Рисунок 17 – Зависимость цены от спроса

Эластичность предложения - это показатель относительного, предлагаемого на рынке количества товара в соответствии с относительным изменением конкурентной цены.

Коэффициент эластичности (E_s^p) представляет собой отношение изменения предложения к вызвавшему его изменению цены.

$$E_s^p = \frac{\Delta Q}{Q} \div \frac{\Delta p}{p} \quad (5)$$

На рисунке показаны три линии предложения с разной эластичностью Р

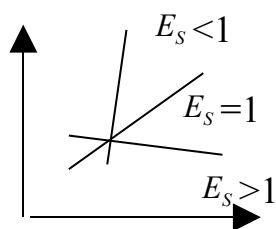


Рисунок 18 - Эластичность предложения

Эластичность предложения товара зависит от многих факторов:

- дифференциации индивидуальных затрат на разных предприятиях;
- степени загрузки производственных мощностей;
- наличия свободной рабочей силы;
- быстроты перелива капитала из одной отрасли в другую и т.д.

Говоря об эластичности спроса и предложения, т.е. о том, насколько изменении цены изменяется спрос и предложение, надо иметь в виду, что изменения происходят во времени и, следовательно, время становится тором эластичности.

Особенно большое значение фактор времени имеет для характеристики личности предложения, прежде чем предложение полностью приспособится к новому уровню цен должен пройти определенный промежуток времени.

9.5 Модель PIMS

Метод PIMS - это метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Данный метод был разработан в середине 60-х годов компанией «Дженерал Электрик». /4/

Модель PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании.

Модель состоит из базы данных, охватывающей почти 3000 предприятий. Главным образом это американские и европейские компании.

Посредством модели можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли с данными эмпирического материала модели.

Использование этого материала является ее огромным достоинством, поскольку это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим) представлением ситуации.

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS подразделяются на 3 группы:

- 1) Конкурентная ситуация
- 2) Производственная структура
- 3) Рыночная ситуация.

Решающие факторы прибыльности:

- 1) Конкурентная ситуация
 - доля рынка (+)
 - относительная доля рынка (+)
 - относительное качество продукта (+)
- 2) Производственная структура
 - соотношение капитала/сумме продаж (-)
 - относительный показатель капитал/добавл.стоимость (-)
 - степень исполнения - производственных мощностей (+)
 - производительность труда
- 3) Рыночная ситуация
 - рост позиций на рынке (+)
 - капиталоемкость (-)
 - расходы на маркетинг/сумма продаж(-)
 - сумма покупок.

На схеме плюсы означают благоприятный эффект факторов на прибыльность, соответственно минусы - неблагоприятный эффект. Кроме того, последовательность представления факторов отражают силу воздействия на деятельность и на прибыльность организации. Самое сильное влияние на норму прибыли оказывает (в порядке убывания):

- капиталоемкость (-);
- относительное качество продукта (+);
- относительная доля рынка (+);
- производительность труда (+).

Большое преимущество модели PIMS в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, поскольку решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей потребителей.

В этой модели делается попытка оценить соответствие производственной структуры в структуре потребителей.

Контрольные вопросы к теме 9 «Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы»

- 1) В чем состоит современная концепция маркетинга?
- 2) Почему результаты маркетинговых исследований являются базой для ориентации других видов деятельности в организации?
- 3) Какие меры необходимы для успешной реализации маркетинговой концепции?
- 4) Какие функции и задачи определяют деятельность службы маркетинга?
- 5) В чем состоит стратегия концентрации (фокусирования)?
- 6) Что предполагает стратегия функционального специалиста?
- 7) В чем особенность стратегии специализации по клиенту?
- 8) Что предполагает стратегия селективной специализации?
- 9) В чем суть стратегии полного охвата?
- 10) Какие 4 типа маркетинговых стратегий выделяют в стратегическом управлении?
- 11) Какие задачи призвана решать ценовая стратегия?
- 12) Какие 9 стратегий установления цен рекомендуют рассматривать в зависимости от качества и цены товара?
- 13) В чем суть стратегии глубокого проникновения?
- 14) Чем интересна стратегия премиального ценообразования?
- 15) В чем преимущества стратегии снятия сливок?
- 16) Когда применима стратегия спонтанных премий?
- 17) В чем суть стратегии нейтрального ценообразования?

Тесты по теме 9 «Стратегический маркетинг как инструмент формирования фирмы»

- 1) Какие задачи из перечисленных следует отнести к функции службы маркетинга – формирование рыночной стратегии фирмы?
 - а) анализ и прогнозирование потребностей и спроса;
 - б) анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка;
 - в) анализ связей фирмы с внешней средой;
 - г) анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов;
 - д) прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках;
 - е) согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы;

ж) участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы;

з) участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы;

и) определение целей рекламы;

к) определение методов, правил и средств рекламы;

л) организация работы рекламных агентств и служб;

м) разработка и совершенствование структуры службы маркетинга;

н) кадровое обеспечение исследований.

2) Какие задачи из перечисленных следует отнести к функции службы маркетинга – реализация концепции маркетинга?

а) анализ и прогнозирование потребностей и спроса;

б) анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка;

в) анализ связей фирмы с внешней средой;

г) анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов;

д) прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках;

е) согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы;

ж) участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы;

з) участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы;

и) определение целей рекламы;

к) определение методов, правил и средств рекламы;

л) организация работы рекламных агентств и служб;

м) разработка и совершенствование структуры службы маркетинга;

н) кадровое обеспечение исследований.

3) Какие задачи из перечисленных следует отнести к функции службы маркетинга – реклама товара и стимулирование сбыта?

а) анализ и прогнозирование потребностей и спроса;

б) анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка;

в) анализ связей фирмы с внешней средой;

г) анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов;

д) прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках;

е) согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы;

ж) участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы;

з) участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы;

и) определение целей рекламы;

к) определение методов, правил и средств рекламы;

- л) организация работы рекламных агентств и служб;
- м) разработка и совершенствование структуры службы маркетинга;
- н) кадровое обеспечение исследований.

4) Какие задачи из перечисленных следует отнести к функции службы маркетинга – особенности маркетинговых исследований?

- а) анализ и прогнозирование потребностей и спроса;
- б) анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка;
- в) анализ связей фирмы с внешней средой;
- г) анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных

товаров конкурентов;

д) прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках;

е) согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы;

ж) участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы;

з) участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы;

и) определение целей рекламы;

к) определение методов, правил и средств рекламы;

л) организация работы рекламных агентств и служб;

м) разработка и совершенствование структуры службы маркетинга;

н) кадровое обеспечение исследований.

5) Для реализации маркетинговой концепции необходимо:

а) анализировать качество взаимосвязей с внешней средой (параметры входа);

б) анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества входа (параметры);

в) повышать качество процесса в самой системе;

г) анализировать портфель продукции;

д) анализировать финансовое состояние фирмы;

е) проводить функциональный аудит всех структур фирмы;

ж) только а, б, в;

з) только в, г, д, е;

и) все перечисленное.

6) К параметрам рынка относятся:

а) функции или потребности, которые можно удовлетворять;

б) группы потребностей по целевым сегментам;

в) объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам;

г) технология удовлетворения потребностей;

д) продавец;

е) покупатель;

ж) товар;

- з) цена;
- и) только а, б, в.
- к) только а, б, в, г.
- л) только д, е, ж, з.
- м) все перечисленное.

7) К элементам рынка относятся:

- а) функции или потребности, которые можно удовлетворять;
- б) группы потребностей по целевым сегментам;
- в) объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам;
- г) технология удовлетворения потребностей;
- д) продавец;
- е) покупатель;
- ж) товар;
- з) цена;
- и) только а, б, в.
- к) только а, б, в, г.
- л) только д, е, ж, з.
- м) все перечисленное.

8) Стратегия, предполагающая охват узкой сферы деятельности в отношении рынка потребителей называется:

- а) стратегия концентрации (фокусирования);
- б) стратегия функционального специалиста;
- в) стратегия специализации по клиенту;
- г) стратегия селективной специализации;
- д) стратегия полного охвата.

9) Стратегия, предполагающая ведение деятельности в рамках как одной функции товара, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции, называется:

- а) стратегия концентрации (фокусирования);
- б) стратегия функционального специалиста;
- в) стратегия специализации по клиенту;
- г) стратегия селективной специализации;
- д) стратегия полного охвата.

10) Стратегия, предполагающая акцент деятельности на определенные категории клиентов, предлагая им широкий ассортимент товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции, называется:

- а) стратегия концентрации (фокусирования);
- б) стратегия функционального специалиста;

- в) стратегия специализации по клиенту;
- г) стратегия селективной специализации;
- д) стратегия полного охвата.

11) Стратегия, предполагающая выпуск многих товаров для различных рынков, не связанных между собой, называется:

- а) стратегия концентрации (фокусирования);
- б) стратегия функционального специалиста;
- в) стратегия специализации по клиенту;
- г) стратегия селективной специализации;
- д) стратегия полного охвата.

12) Стратегия, предполагающая предложение полного ассортимента товаров для удовлетворения всех групп потребителей, называется:

- а) стратегия концентрации (фокусирования);
- б) стратегия функционального специалиста;
- в) стратегия специализации по клиенту;
- г) стратегия селективной специализации;
- д) стратегия полного охвата.

13) Стратегия, предполагающая установление на новинку сравнительно низкой цены, чтобы привлечь максимально покупателей, получила название:

- а) стратегии глубокого проникновения;
- б) стратегии премиального ценообразования;
- в) стратегии повышенной ценностной значимости;
- г) стратегии нейтрального ценообразования;
- д) стратегии снятия сливок;
- е) стратегии спонтанных премий.

14) Стратегия, предполагающая повышения цен сразу на 20% и более при условии сохранения более половины своих покупателей, считается успешной и называется:

- а) стратегия глубокого проникновения;
- б) стратегия премиального ценообразования;
- в) стратегия повышенной ценностной значимости;
- г) стратегия нейтрального ценообразования;
- д) стратегия снятия сливок;
- е) стратегия спонтанных премий.

15) Стратегия, предполагающая установление цен с дискретно снижающейся величиной промышленной надбавки к цене, что в результате изменяет сегмент рынка, называется:

- а) стратегии глубокого проникновения;
- б) стратегии премиального ценообразования;
- в) стратегии повышенной ценностной значимости;
- г) стратегии нейтрального ценообразования;
- д) стратегии снятия сливок;
- е) стратегии спонтанных премий.

16) Комбинированный вариант стратегии снятия сливок и стратегии ценового прорыва, называется:

- а) стратегии глубокого проникновения;
- б) стратегии премиального ценообразования;
- в) стратегии повышенной ценностной значимости;
- г) стратегии нейтрального ценообразования;
- д) стратегии снятия сливок;
- е) стратегии спонтанных премий.

17) Стратегия, предполагающая установление цен на уровне, соответствующем ценам аналогичных товаров при более высоком качестве уровня торгового обслуживания, называется:

- а) стратегии глубокого проникновения;
- б) стратегии премиального ценообразования;
- в) стратегии повышенной ценностной значимости;
- г) стратегии нейтрального ценообразования;
- д) стратегии снятия сливок;
- е) стратегии спонтанных премий.

18) Стратегия, предполагающая установление премий при выходе на рынок новых оригинальных товаров длительного использования, называется:

- а) стратегии глубокого проникновения;
- б) стратегии премиального ценообразования;
- в) стратегии повышенной ценностной значимости;
- г) стратегии нейтрального ценообразования;
- д) стратегии снятия сливок;
- е) стратегии спонтанных премий.

19) Каково назначение модели PIMS в практике стратегического управления:

а) анализ влияния рыночной стратегии на величину прибыли а перспективе;

б) сравнение данных, характеризующих деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли с данными эмпирического материала модели;

в) попытка сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим) представлениям ситуации;

г) анализ всех потоков в организации;

д) только а, б;

е) только а, б, в.

ж) все перечисленное.

20) Выделите из перечисленных характеристики компаний, которые целесообразно использовать при построении корпоративного профиля:

а) активный маркетинг;

б) творческое решение проблем;

в) компетентные консультанты;

г) высокое качество услуг;

д) вызывает доверие;

е) высокие цены;

ж) специализация в немногих областях;

з) миссия;

и) только а, б, в, г, д.

к) все перечисленное;

л) все перечисленное, кроме «з».

Ключи к тестам по теме 9 - «Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы»:

1) а, б, в, г, д;

2) е, ж, з;

3) и, к, л;

4) м, н;

5) ж;

6) к;

7) л;

8) а;

9) б;

10) в;

11) г;

12) д;

13) а;

14) б;

- 15) д;
- 16) в;
- 17) г;
- 18) е;
- 19) е;
- 20) л.

10 Организационное проектирование в системе менеджмента

10.1 Сущность и значение организационного проектирования организации

10.2 Этапы разработки организационной структуры. Причины

10.3 Проблемы-индикаторы. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры

10.1 Сущность и значение организационного проектирования организации

Организационное проектирование - это процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, а также неформальная организация и культура) для достижения ее целей и задач. /4/

Организационное проектирование необходимо для организации работы, отношения и решении таким образом, чтобы люди могли лучше использовать свои возможности.

Основная цель - содействовать исполнению целей бизнеса.

Хорошо управляемая организация характеризуется крепкой связью стратегии, структурой и исполнения.

Задача менеджеров при организационном проектировании состоит в том, чтобы выбрать такую структуру, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, следовательно, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей высокой эффективностью.

Альфред Чандлер проанализировал за несколько лет как изменялись организационные структуры в некоторых известных фирмах и сформулировал ставший знаменитым принцип «стратегия определяет структуру».

В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур внешним требованиям по следующим критериям:

- 1) критерий степени соответствия стратегии ситуации в компании;
- 2) критерий преимущества в конкурентной борьбе;
- 3) критерий интенсивности работы.

10.2 Этапы разработки организационной структуры. Причины

На 1 этапе осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии.

На 2 этапе устанавливается соотношение полномочий различных должностей, т.е. руководство устанавливает цепь команд и если необходимо производит дальнейшее деление организационных подразделений, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

На 3 этапе определяются должности, обязанности как совокупность задач и функций и поручается их выполнение конкретным лицам

Причины необходимости организационного проектирования:

1) по мере увеличения организации, ее структура должна значительно децентрализоваться, чтобы менеджеры могли делегировать власть для принятия решений в те части организаций, которые находятся в лучшей позиции для принятия этих решений.

2) различные виды работ требуют различных подразделений.

3) организационная структура должна согласовываться с избранной стратегией - при изменении стратегии шансы на успех новой, стратегии усиливаются при поддержке организационным проектированием;

4) Технология - с ее изменением в организации, возникает необходимость изменения информационного обеспечения, что в свою очередь требует соответствующих изменений в структуре.

10.3 Проблемы - индикаторы. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры

Определить основные симптомы, которые свидетельствуют о несовершенстве выбранной структуры и необходимости ее модификации достаточно трудно. Однако имеется несколько организационных проблем, которые ясно созывают на необходимость перепроектирования.

Проблема 1 - это конфликт, особенно между группами отдела. Индикатором проблемы 2 является вовлечение менеджеров в решения, которые принимаются на низших уровнях.

Хорошо спроектированная организация должна регулировать большинство проблем, которые возникают на ее низших уровнях.

Только когда возникают крупные проблемы, должны вовлекаться в их решение высшие органы управления.

Механизмы решения проблем должны быть частью каждой эффективной структуры

Проблема 3 - сигнализирует о недостатках проектирования, и о трудности координации проявляется в трудности координации деятельности различных групп.

Такая ситуация может быть результатом различных организационных изменений или просто следствием нормального роста.

Проблема 4 - заключается в том, что сферы ответственности не были четко определены.

Проблема 5 - возникает, когда у членов организации появляется неясность относительно их заданий, т.е. возникает необходимость более тонкого проектирования.

Организационные структуры управления формируются под воздействием множества факторов:

- функции управления;
- численность работников;
- количество и размеры производственных подразделений;
- количество и номенклатура выпускаемой продукции;
- уровень организации производства и т.д.

Следует отметить три важных фактора, оказывающих влияние на формирование организационной структуры - это окружающая среда, технология и размер предприятия.

Контрольные вопросы по теме 10 «Организационное проектирование в системе менеджмента»

- 1) Что понимается под организационным проектированием?
- 2) Какие задачи призвано решать организационное проектирование?
- 3) Каковы основные критерии оценки адекватности организационных структур внешним требованиям?
- 4) В чем сущность этапов организационного проектирования?
- 5) Каковы причины необходимости организационного проектирования?
- 6) Какие выделяют проблемы – индикаторы, сигнализирующие о неэффективности организационного проектирования?

7) Какие факторы являются определяющими при формировании адекватности ситуации организационной структуры?

Тесты по теме 10 «Организационное поведение в системе менеджмента»

1) Каковы основные критерии оценки адекватности организационных структур внешним требованиям?

- а) критерий степени соответствия стратегии ситуации в компании;
- б) критерий преимущества в конкурентной борьбе;
- в) критерий интенсивности работы;
- г) только а, б;
- д) все перечисленное.

2) Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии (маркетинг, финансы, производство, кадры, НИОКР) является:

- а) первым этапом разработки организационной структуры;
- б) вторым этапом разработки организационной структуры;
- в) третьим этапом разработки организационной структуры.

3) Установление соотношения полномочий различных должностей, т.е. установление руководством цепи команд и при необходимости дальнейшее деление организационных подразделений (с целью более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства) является:

- а) первым этапом разработки организационной структуры;
- б) вторым этапом разработки организационной структуры;
- в) третьим этапом разработки организационной структуры.

4) Определение должностей, обязанностей как совокупности задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам, является:

- а) первым этапом разработки организационной структуры;
- б) вторым этапом разработки организационной структуры;
- в) третьим этапом разработки организационной структуры.

5) Причины необходимости организационного проектирования (перепроектирования):

- а) увеличение масштабов деятельности организации, следовательно, структур управления и производства;
- б) потребность в более узкой специализации деятельности подразделений;
- в) приведение структуры в соответствие со стратегией (новой, измененной);

- г) совершенствование технологии;
- д) только а, б;
- е) только в, г;
- ж) все перечисленное.

б) Отметьте среди перечисленных так называемые проблемы – индикаторы, сигнализирующие о неэффективности организационной структуры фирмы:

- а) конфликт между отдельными работниками;
- б) конфликт между группами отдела;
- в) вовлечение менеджеров в решения, которые должны приниматься на низших уровнях;
- г) низкая координация деятельности различных групп;
- д) сфера ответственности не были четко определены;
- е) необходимость так называемого более точного проектирования (неясность отдельных заданий членов коллектива);
- ж) только а, б, в;
- з) только б, в, г, д, е;
- и) только г, д, е;
- к) все перечисленное.

Ключи к тестам по теме 10 - «Организационное проектирование в системе менеджмента»:

- 1) д;
- 2) а;
- 3) б;
- 4) в;
- 5) ж;
- 6) з.

11 Обеспечение конкурентного преимущества фирмы

11.1 Критерии победной стратегии. Факторы, характеризующие состояние отрасли

11.2 Ключевые факторы успеха

11.3 Пять общих стратегий конкуренции. Риски конкурентных стратегий

11.4 Стратегии лидеров отрасли

11.5 Стратегия фирм, находящихся на вторых ролях

11.1 Критерии победной стратегии. Факторы, характеризующие состояние отрасли

Каким образом управляющий может оценить, какой из стратегических выборов явится для компании наилучшим? Каковы нормы, с помощью которых можно определить, является ли стратегия успешной или нет? Для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и проверки того, насколько перспективна данная стратегия - могут быть использованы три теста.

Критерии победной стратегии.

Критерии степени соответствия показывает - на сколько точно стратегия соответствует ситуации в компании с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов и ее собственных возможностей и стремлений.

Критерий преимущества в конкурентной борьбе оценивает способность стратегии обеспечить фирме стабильное конкурентное преимущество. Чем выше ключевых факторов успеха положено в основу стратегии, тем выше ее эффективность.

Критерий интенсивности работы оценивает стратегию на предмет способности повысить интенсивность работы компании. Различают два вида совершенствования работы как наиболее значимые:

- рост прибыльности;
- рост долгосрочной деловой активности фирмы и ее конкурентоспособности.

Стратегический выбор с низким потенциалом по какому-либо одному критерию (и тем более по двум, трем) - не заслуживает внимания и детального рассмотрения. Стратегический выбор с максимальным потенциалом по трем критериям будет считаться наиболее выгодным, привлекательным вариантом.

Кроме основных трех используют и дополнительные критерии для оценки определенной стратегии:

- ясность целей;
- степень риска;
- гибкость в принятии решений;
- внутренняя согласованность всех составляющих стратегии;
- своевременность;
- соответствие личным ценностям и амбициям ведущих исполнителей.

Перечисленные критерии (основные и дополнительные) используются и для выбора стратегии бизнеса; и по истечении некоторого времени, чтобы определить - насколько эффективна действующая стратегия.

Согласно критерию - степени соответствия, первое, с чем должна определиться фирма - это отрасль, в которой она собирается действовать; в которой для фирмы складывается наиболее благоприятная ситуация и с позиций темпов технического прогресса; величины необходимых капиталовложений; риска; степени конкуренции; возможностей фирмы для входа на рынок и т.д. С этой позиции для анализа выделяют конкретные экономические показатели, характеризующие отрасль (размер рынка, ТР размер рынка, стадии жизненного цикла, число компаний в отрасли, потребители, степень вертикальной интеграции, легкость входа в отрасль, технологии/инновации, характеристики продукции, экономия на масштабах производства, загруженность производственных мощностей, прибыльность отрасли).

11.2 Ключевые факторы успеха

Согласно критерию преимущества в конкурентной борьбе необходимо выявить КФУ.

КФУ – действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха.

КФУ – факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, т.к. они определяют успех или провал компании, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

КФУ, зависящие от технологии:

- количество проводимых научных исследований;

- возможности инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров;
- степень овладения существующими технологиями.

КФУ, относящиеся к производству:

- низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.);
- качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;
- доступ к квалифицированной рабочей силе;
- высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);
- возможность изготовления большого количества моделей продукции

разных размеров;

- возможность выполнения заказов потребителей.

КФУ, относящиеся к реализации продукции:

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов / дилеров;
- широкий доступ / присутствие в точках розничной торговли;
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- низкие расходы по реализации;
- скорая доставка.

КФУ, относящиеся к маркетингу:

- высокая квалификация сотрудников отдела реализации;
- доступная для клиентов система технической помощи при покупке использовании продукции;
- аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов);
- разнообразие моделей / видов продукции;
- искусство продаж;
- привлекательный дизайн / упаковка;
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации

новых продуктов и т.д.).

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- особый талант;
- ноу-хау в области контроля за качеством;
- компетентность в области дизайна;
- степень овладения определенной технологией;
- способность создавать эффективную рекламу;
- способность быстро переводить товары из стадии разработки в

промышленное производство.

КФУ, связанные с организационными возможностями:

- уровень информационных систем;
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию;

- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

Прочие КФУ:

- благоприятный имидж;
- общие низкие затраты;
- выгодное расположение, приятные в общении, доброжелательные
- служащие;
- доступ на финансовые рынки;
- наличие патентов.

11.3 Пять общих стратегий конкуренции. Риски конкурентных стратегий

Существует бесчисленное множество вариантов стратегий. Однако тонкости и поверхностные различия имеют большое сходство, когда рассматриваются:

- 1) цель деятельности компании на рынке;
- 2) тип конкурентного преимущества, которое компания пытается достичь.

С этой точки зрения выделяют 5 конкурентных стратегий /1/:

- 1) Стратегия лидерства предусматривает снижение полных издержек производства продукции (работ, услуг), что привлекает большое число покупателей.

- 2) Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм- конкурентов. Это способствует привлечению большого числа покупателей. Ключом к успеху стратегии широкой дифференциации является уникальностью, которая ценится покупателем. Это в определенном смысле мини-монополия. Это предполагает, что в отрасли могут быть несколько успешно действующих предприятий, осуществляющих дифференциацию.

- 3) Стратегия дифференциации уменьшает острую конкуренцию.

- 4) Стратегия оптимальных издержек дает возможность своим покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно конкурентов. Данная стратегия предполагает одновременно, и управлять издержками, и вносить дополнительные характеристики в товар. Можно предлагать товар среднего качества по цене ниже средней цены и товар хорошего качества по средней цене.

4) Сфокусированная стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей за счет низких цен через низкие издержки.

5) Сфокусированная стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, обеспечивает покупателей товарами (услугами), наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям (специфические черты товаров и услуг).

11.4. Стратегии лидеров отрасли

Конкурентные позиции лидеров отрасли обычно изменяются в пределах от сильных (выше среднего уровня) до очень сильных. Лидеры обычно ориентируются на проверенные стратегии:

- минимизации издержек (лидерство по издержкам)
- дифференциация продукции.

Примером лидеров можно назвать IBM (компьютеры); Mc Donalds (ресторан быстрого питания); Gillett (лезвия для бритья); Gorber (детское питание).

Главная цель любого лидера - поддержание лидирующих позиций, превращение простого лидера в доминирующего лидера.

Для лидеров важны 3 стратегические линии, способные усилить долгосрочные конкурентные позиции предпочтительны:

- 1) стратегия агрессивного наступления;
- 2) стратегия агрессивной обороны;
- 3) стратегия превращения конкурентов в последователей.

1) Стратегия агрессивного (постоянного) наступления - чаще применима для компаний «звезд», «трудных детей».

Главный принцип "Лучшая оборона - это хорошее наступление". Агрессивные лидеры стараются быть первыми в создании конкурентных преимуществ (низкие затраты или дифференциация) и солидной репутации.

Фирмы, ориентирующиеся на снижение затрат, агрессивно следуя этой политике, главным образом, структурируя информацию о динамике затрат на каждой стадии производства и реализации продукции (работ, услуг).

Фирмы, ориентирующиеся на дифференциацию, постоянно ищут новые пути позиционирования своей продукции, отличные от конкурентов.

Главный ключ "гонки" - это постоянные меры по совершенствованию процессов создания продукции и самой продукции и инноваций.

Это борьба за:

- за лучшие показатели деятельности;
- за выход с новым продуктом;
- за повышение качества;

- за улучшение обслуживания;
- за открытие новых способов применения товара;
- за новых покупателей.

2) Стратегия обороны и укрепления (обычно применима фирмами, занимающими на рынке позиции «денежной коровы»). Действия таких фирм/CD направлены, главным образом, на то, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство укрепить позиции.

Задачами обороны являющиеся меры:

- удержание существующей доли рынка;
- укрепление существующего положения на рынке;
- сохранение и защита всех имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ.

Оборонительные действия:

1) попытки поднять конкурентный барьер для претендентов на лидерство и новичков за счет либо увеличения затрат на рекламу; либо за счет более высокого уровня сервисного обслуживания; либо за счет увеличения расходов на исследований и разработку собственных товарных знаков (товарных марок);

2) переход к более выраженной персонализации обслуживания и использованию других дополнений для усиления лояльности потребителей; усложнения или удорожания перехода потребителей к товарам конкурентов;

3) расширение параметрического ряда продукции с целью закрыть для конкурентов возможные свободные ниши;

4) сохранение разумных цен и качества товаров;

5) создание новых мощностей, чтобы опередить рост спроса и блокировать потенциал расширения мелких конкурентов;

6) осуществление достаточного инвестирования, обеспечивающего конкурентоспособность по издержкам и технологическое развитие;

7) патентование альтернативных технологий;

8) заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и дилерами.

3) Стратегия превращения конкурентов в последователей – стратегия в отношении фирм, следующих за лидером. Она заключается в использовании конкурентного давления (честного и этичного) на фирмы, которые не являются лидерами, чтобы превратить их в послушных последователей.

11.5 Стратегии фирм, находящиеся на вторых ролях

Фирмы в «статусе» вторых ролей делятся на:

- послушных, т.е. придерживающихся стратегии следования за лидером в силу удовлетворения размерами, получаемой прибыли как достаточной;
- агрессоров, которые, несмотря на свою слабую позицию по сравнению с лидерами, предпринимают наступательные стратегии для укрепления своих позиций и увеличения доли рынка.

В областях, где существуют реальные предпосылки получить экономию за счет масштабов производства (снижение издержек на единицу продукции) у фирм второго плана есть 2 пути:

- либо увеличить долю рынка;
- либо уйти из бизнеса (быстро или постепенно).

Конкурентные стратегии, используемые для, увеличения доли рынка основываются:

- на снижении издержек и, следовательно, привлечении потребителей продукции слабых фирм-конкурентов (или слияния мелких фирм и достижения желаемого результата за счет увеличения масштабов, снижения издержек);
- на использовании стратегий дифференциации, основанных на качестве, технологическом превосходстве, лучшем обслуживании и инновациях.

В тех случаях, когда экономия на масштабах, эффекту от дифференциации невелика, а размер доли рынка не дает преимущества по издержкам, фирмы «на вторых ролях» могут применить следующие стратегии:

1) Стратегия вакантной ниши (фокусирования) - предполагает усиления внимания к потребителям, проигнорированным компанией -лидером. Идеальная ниша должна обладать: значительной емкостью для получения прибыли; потенциалом роста; соответствовать возможностям фирмы; находиться за пределами интересов лидера.

2) Стратегия специалиста предполагает акцентировать внимание на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования, группу потребителей с особыми потребностями.

Цель стратегии фокусирования – захват рынка за счет уникальности продукта; компетентности производства и оказания услуг.

3) Стратегия фирмы «у нас лучше, чем у них» - внимание на дифференциацию и превосходное качество товара, его уникальные свойства:

- обработка товара;
- престижное качество;
- редкие свойства;
- тесная связь с клиентами для получения информации и дальнейшего совершенствования.

4) Стратегия послушного последователя – отказ от переманивания клиентов у лидера.

5) Стратегия «рост за счет приобретения». Эта стратегия предполагает слияние со слабыми компаниями и приобретения их с целью обеспечения более сильной конкурентной позиции и большей доли рынка.

5) Стратегия характерного имиджа. Данная стратегия применяется, чтобы выделиться среди конкурентов.

Контрольные вопросы по теме 11 «Обеспечение конкурентного преимущества фирмы»

- 1) В чем сущность критерия степени соответствия?
- 2) В чем суть критерия преимущества в конкурентной борьбе?
- 3) В чем значимость критерия интенсивности работы для оценки стратегии фирмы?
- 4) Что понимается под ключевыми факторами успеха (КФУ)?
- 5) Перечислите КФУ, зависящие от технологии?
- 6) Какие выделяют КФУ, относящиеся к производству?
- 7) В чем особенность КФУ, определяющих успех реализации продукции?
- 8) В чем значимость КФУ, относящихся к маркетингу?
- 9) Обоснуйте, почему КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам, выделяют в отдельную группу. В чем их суть?
- 10) В чем сущность КФУ, связанных с организационными возможностями?
- 11) Какие КФУ определяют в группу прочих (идентифицирующих деятельность фирмы)?
- 12) В чем заключается закон конкуренции?
- 13) Какие 5 стратегий конкуренции выделяют в стратегическом менеджменте?
- 14) В чем суть стратегии лидерства по издержкам?
- 15) В чем особенность стратегии широкой дифференциации?
- 16) В чем значимость стратегии оптимальных издержек?
- 17) В чем разница сфокусированной стратегии рыночной ниши, основанной на низких издержках и сфокусированной стратегии рыночной ниши, основанной на дифференциации продукции?
- 18) Какие риски могут повлиять на деятельность организации при применении стратегии широкой дифференциации?
- 19) Перечислите возможные риски стратегии низких издержек.
- 20) В чем проявляются риски сфокусированной стратегии фирмы?
- 21) Какие 3 стратегические линии важны для лидеров?
- 22) В чем особенность стратегии агрессивного наступления? Каковы предпосылки и условия ее применения?
- 23) Какие цели может решать стратегия агрессивного наступления?
- 24) Когда рекомендуется применять стратегию обороны и укрепления?

25) В чем специфичность условий применения стратегии превращения конкурентов в последователей?

26) В чем особенность стратегии фирм, находящихся на вторых ролях?

Тесты по теме 11 «Обеспечение конкурентного преимущества фирмы»

1) Отметьте среди перечисленных КФУ, относящиеся к технологии:

- а) количество проводимых научных исследований;
- б) возможности инноваций в производственном процессе;
- в) возможность разработки новых товаров;
- г) степень овладения существующими технологиями;
- д) все перечисленное.

2) Выделите среди перечисленных КФУ, относящиеся к производству:

- а) низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства);
- б) качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- в) высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);
- г) выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;
- д) доступ к квалифицированной рабочей силе;
- е) высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);
- ж) возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;
- з) возможность выполнения заказов потребителей;
- и) все перечисленное.

3) Выделите среди перечисленных КФУ, относящиеся к реализации продукции:

- а) широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
- б) широкий доступ / присутствие в точках розничной торговли;
- в) наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- г) низкие расходы по реализации;
- д) скорая доставка;
- е) все перечисленное.

4) Выделите среди перечисленных КФУ, относящиеся к маркетингу:

- а) высокая квалификация сотрудников отдела реализации;
- б) доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;

- в) аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов);
- г) разнообразие моделей/видов продукции;
- д) искусство продаж;
- е) привлекательный дизайн/упаковка;
- ж) гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и т.д.);
- з) все перечисленное.

5) Выделите среди перечисленных КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- а) особый талант;
- б) ноу-хау в области контроля за качеством;
- в) компетентность в области дизайна;
- г) степень овладения определенной технологией;
- д) способность создавать определенную рекламу;
- е) способность быстро переводить товары из стадии разработки в промышленное производство;
- ж) все перечисленное.

6) Выделите среди перечисленных КФУ, связанные с организационными возможностями:

- а) уровень информационных систем;
- б) способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию;
- в) большой опыт и ноу-хау в области менеджмента;
- г) все перечисленное.

7) Выделите среди перечисленных КФУ, относящиеся к так называемым прочим:

- а) благоприятный имидж;
- б) общие низкие затраты;
- в) выгодное расположение, приятные в общении, доброжелательные служащие;
- г) доступ на финансовые рынки;
- д) наличие патентов;
- е) все перечисленное.

8) Стратегия, реализация которой дает возможность своим покупателям получить за свои деньги большую ценность и достичь оптимальных (самых низких) издержек и цен относительно конкурентов, называется:

- а) стратегией лидерства по издержкам;
- б) стратегией широкой дифференциации;

в) стратегией оптимальных издержек.

9) Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентированная на узкий сегмент покупателей, называется:

- а) стратегией лидерства по издержкам;
- б) стратегией оптимальных издержек;
- в) стратегией фокусирования по издержкам.

10) Стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, обеспечивает узкий сегмент покупателей товарами (услугами), наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям (специфические черты товаров и услуг) называется:

- а) стратегией широкой дифференциации;
- б) стратегией оптимальных издержек;
- в) стратегией фокусирования по дифференциации продукции.

11) Обозначьте среди перечисленных риски, связанные с дифференциацией:

- а) легкость копирования уникальных черт товара (услуги);
- б) ориентация только на один сегмент;
- в) ориентация на постоянное совершенствование товара (услуги) заставляет фирму нести большие затраты на НИОКР, в то время как другие фирмы будут просто «копировать» и «зарабатывать»;
- г) технологический прорыв конкурентов открывает им путь к снижению издержек, что может свести к нулю все предыдущие и с трудом завоеванное преимущество лидера по издержкам;
- д) покупатель может изменить свои предпочтения в сторону качественных товаров, с новыми характеристиками, более быстрым обслуживанием и т.д.
- е) конкурирующие фирмы могут найти простые и/или недорогие методы копирования навыков лидера по издержкам, что сделает лидерство данной фирмы весьма коротким;
- ж) только а, б, в;
- з) только г, д, е;
- и) все перечисленное.

12) Обозначьте среди перечисленных риски стратегии низких издержек:

- а) легкость копирования уникальных черт товара (услуги);
- б) ориентация только на один сегмент;
- в) ориентация на постоянное совершенствование товара (услуги) заставляет фирму нести большие затраты на НИОКР, в то время как другие фирмы будут просто «копировать» и «зарабатывать»;

г) технологический прорыв конкурентов открывает им путь к снижению издержек, что может свести к нулю все предыдущие и с трудом завоеванное преимущество лидера по издержкам;

д) покупатель может изменить свои предпочтения в сторону качественных товаров, с новыми характеристиками, более быстрым обслуживанием и т.д.

е) конкурирующие фирмы могут найти простые и/или недорогие методы копирования навыков лидера по издержкам, что сделает лидерство данной фирмы весьма коротким;

ж) только а, б, в;

з) только г, д, е;

13) Задачами стратегии агрессивного поступления являются:

а) улучшение показателей деятельности;

б) выход на рынок с лучшим продуктом;

в) повышение качества;

г) улучшение обслуживания;

д) открытие новых способов применения товаров;

е) привлечение новых покупателей;

ж) удержание существующей доли рынка;

з) укрепление положения на рынке;

и) сохранение и защиты имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ;

к) только ж, з, и;

л) только а, б, в;

м) только а, б, в, г, д, е.

14) Задачами обороны являются:

а) улучшение показателей деятельности;

б) выход на рынок с лучшим продуктом;

в) повышение качества;

г) улучшение обслуживания;

д) открытие новых способов применения товаров;

е) привлечение новых покупателей;

ж) удержание существующей доли рынка;

з) укрепление положения на рынке;

и) сохранение и защиты имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ;

к) только ж, з, и;

л) только а, б, в;

м) только а, б, в, г, д, е.

15) Стратегия, предполагающая слияние со слабыми компаниями и приобретения их с целью обеспечения более сильной конкурентной позиции и большей доли рынка, называется:

- а) стратегией «рост за счет приобретения»;
- б) стратегией «у нас лучше, чем у них»;
- в) стратегией характерного имиджа.

Ключи к тестам по теме 11 - «Обеспечение конкурентного преимущества фирмы»:

- 1) д;
- 2) и;
- 3) е;
- 4) з;
- 5) ж;
- 6) г;
- 7) е;
- 8) в;
- 9) в;
- 10) в;
- 11) ж;
- 12) з;
- 13) м;
- 14) к;
- 15) а.

12 Стратегия международной деятельности фирмы

12.1 Особенности формирования деятельности фирмы

12.2 Цели международного инвестирования

12.3 Цели международного развития

12.4 Стадии перехода деятельности фирм на международный уровень

12.5 Стратегии входа на зарубежные рынки

12.1 Особенности формирования стратегии международной деятельности фирмы

Стратегия международной деятельности фирмы охватывает деятельность, связанную с экспортом и импортом товаров, капиталов, технологий, услуг, осуществлением совместных с другими странами проектов, с интеграционными процессами в различных сферах.

При этом стратегические цели экспортёра:

- 1) расширение производства и увеличение прибыли за счет захвата рынков за рубежом;
- 2) достижение экономии на масштабе производства;
- 3) увеличение прибыли за счет использования сравнительных преимуществ других стран;
- 4) увеличение валютных ресурсов фирмы.

Стратегические цели импортера:

- 1) модернизация и расширение производственной базы фирмы;
- 2) достижение экономии на замене оборудования, сырья, комплектующих отечественного производства более эффективной зарубежной продукцией;
- 3) расширение производства и увеличение прибыли за счет захвата новых внутренних рынков;

4) расширение ассортимента в национальном потребительском рынке.

Международная торговля позволяет удерживать баланс между экспортом и импортом повышать продуктивность своего производства, специализируясь на тех отраслях и сегментах, где ее фирмы данной страны относительно более конкурентоспособны и импортируя те товары, услуги, технологии, по которым ее фирмы уступают зарубежным.

Чтобы достичь успеха в конкуренции, фирмы данной страны должны иметь сравнительное преимущество в виде:

- либо низких издержек;
- либо разнообразных товаров, которые определяют более высокие цены.

Чтобы сохранить за собой это преимущество, фирмы должны со временем вырваться вперед по другим направлениям, например:

- через повышение качества товаров и услуг;
- через повышение производительности труда.

В зависимости от того ограничивает или, напротив, стимулирует государство ввоз (вывоз) товаров, выделяют 4 основных вида внешнеэкономической стратегии государства:

Стратегия изоляции - это стратегия исключения государства из мирохозяйственных связей. Данная стратегия проводится исключительно из политических и идеологических соображений и экономически не оправдана.

1) Стратегия протекционизма - стратегия защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции.

2) Стратегия свободной торговли (фритредерство) - стратегия уменьшения до минимума ограничений во внешней торговле. Обычно стратегия свободной торговли осуществляется странами, занимающими лидирующее положение на рынке, которым нет необходимости опасаться подрыва конкуренции своих товаров.

3) Стратегия наполнения дефицитного рынка - «протекционизм наоборот». Данная стратегия эффективна только в случае дефицитного национального рынка.

Условия осуществления той или иной стратегии могут быть жесткими (по всем товарам и рынкам) или мягкими (по отдельным видам товаров и рынков).

Правительства разных стран принимают различные меры, направленные на усиление преимущества в стоимости факторов и посредством определенных рычагов регулируют внешнеторговые отношения.

Ограничения при регулировании внешнеторговых отношений можно разделить на тарифные и нетарифные.

Тарифные ограничения связаны с установлением высоких ставок таможенных пошлин как для экспорта, так и для импорта.

В настоящее время велика роль нетарифных ограничений, к которым относятся:

- 1) установление экспортных и импортных квот;
- 2) лицензирование экспорта и импорта, т.е. выдача государственными органами;
- 3 разрешений на вывоз и ввоз товаров в рамках установленных квот; национальные стандарты;
- 4) дискриминация во внешней торговле - это режим, в соответствии с которым одним торговым партнером предоставляются неравные торговые условия.

12.2 Цели международного инвестирования

Первая форма. Предпринимательская форма вывоза (ввоза) капитала представляет собой международное инвестирование, т.е. создание за границей совместных предприятий и филиалов фирмы.

Цели международного инвестирования:

- 1) обход тарифных (таможенных) пошлин и ряда нетарифных протекционистских барьеров (создание СП в г Липецке производства холодильников «Стинол» июль 2002г первый выпуск;
- 2) использование разницы в стоимости ресурсов в разных странах, в т.ч. использование разницы в издержках производства;
- 3) повышение конкурентоспособности и более активное, чем в случае внешней торговли, внедрение на рынки; т.е. использование эффекта внедрения на рынок не извне (торговля), а изнутри;
- 4) вывоз капитала в обход не только таможенных барьеров, но и получение выигрыша по сравнению с национальными фирмами в области налогообложения, что при прочих равных условиях повышает конкурентоспособность предприятия как на внешнем рынке, так и на внутреннем с переводом полученной прибыли в страну базирования;
- 5) получение помощи в налаживании выпуска технически сложной продукции;
- 6) разовое получение новых технологий в расчете на их постоянный приток;
- 7) решение проблемы национальных кадров; получение финансовой выгоды по сравнению с импортом товаров и иностранными ссудами.

Вторая форма. «Технологическая» - торговля технологиями.

Прямые инвестиции - инвестиции, дающие право контроля над объектом вложения (если имеется контрольный пакет акций).

Портфельные инвестиции - инвестиции, которые не обеспечивают контроль за объектом вложения. Это связано, прежде всего, с торговлей технологиями.

Как завладеть технологией?

Путь №1. Купить образцы, развернуть обширные и потому дорогостоящие работы по исследованию этого материала, чтобы понять, как это делают.

Путь №2. Купить у владельца право на использование его технологии, т.е. купить не товар, а технологию его производства. Если технология новая, то она защищена патентом.

Патент - документ, удостоверяющий право собственности лица на какое-либо изобретение или открытие. Получив патент, фирма может продать его, получив разовую прибыль. Либо «тиражировать» прибыль, продавая право во временное пользование патентом.

Возможна продажа «ноу-хау» (в переводе - знаю «как») - технические или другие знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового или иного характера, представляющие коммерческую тайну, которая оформляется патентом.

Ноу-хау могут быть как независимым по отношению к патентам, так и необходимым для их использования. Ноу-хау может включать и не запатентованную информацию, недоступную для мировой общественности.

Ноу-хау - это детальное описание какой-либо технологии, понимаемой широко: не только как описание производственного процесса, но и описание проведения финансовых, коммерческих и других операций.

Для использования патента или «ноу-хау» необходимо купить разрешение, называемое лицензией.

Готовность иностранного инвестора пойти на продажу лицензий предприятиям, капитал которых полностью или в основном принадлежит принимающей стороне, будет зависеть от уникальности и новизны этой технологии. Чем старше технология, тем больше вероятность, что она будет свободна от контроля капитала.

В областях, где уникальна и является монопольной для одной или немногих фирм, иностранный капитал будет вкладываться исключительно в форме прямых инвестиций.

Более охотно идут на продажу лицензий фирмы, собирающиеся создавать собственную производственную базу в стране-покупателе.

Технология, как и любой товар имеет свою цену.

Существует два вида технологических платежей:

1) ройялти - периодические платежи за использование лицензии (доля или ставка ройялти в %, чаще 3-5 %);

2) паушальный платеж - единовременная оплата стоимости лицензии.

12.3 Цели международного развития

Международное развитие (Жан Жак Ламбен) не является уделом только крупных фирм. Чтобы расти или просто выжить многие фирмы вынуждены становиться международными. Цели международного развития:

- 1) увеличить потенциальный спрос за счет рынков (увеличить объем производства и улучшить результаты за счет экономии на масштабе);
- 2) распределить коммерческий риск, обращаясь к покупателям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкурентных условиях;
- 3) продлить жизненный цикл товара, внедряясь на рынки, спрос на которых все еще является расширяющимся на данный товар;
- 4) защитить себя от конкуренции, диверсифицируя свои позиции и в то же время получая возможность следить за конкурентами на других гонках;
- 5) снизить снабженческие и производственные издержки.

12.4 Стадии процесса перехода деятельности фирм на международный уровень

Переход на международный уровень как процесс складывается из нескольких этапов.

Формы международного развития:

1) экспорт - самая распространенная форма. Возникает с появлением избытка продукции; возобновляется регулярно, но без долгосрочных обязательств; отношения между иностранными партнерами чисто коммерческие;

2) на контрактной стадии фирма стремится к более прочным связям, чтобы стабилизировать сбыт. Долгосрочный контракт может быть заключен с импортером на основе франшизы или лицензии.

Франшиза (франчайзинг) - договорная маркетинговая система для сбыта потребительских товаров и услуг. Она предусматривает долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма, называемая франшизером, предоставляет другой фирме право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой.

Покупатель оплачивает франшизеру определенную сумму и отчисления от продаж, получая взамен право на использование коммерческой марки, постоянную поддержку, обучение персонала, опять по использованию технологии.

1) на стадии участия, когда фирма переходит к прямому инвестированию и контролирует партнера, создается торговая фирма за рубежом или совместное предприятие;

2) через несколько лет долевое участие может стать абсолютным: фирма владеет 100% капитала иностранного филиала - это стадия прямого инвестирования в контролируемый филиал;

3) иностранный капитал переходит на автономное развитие, опираясь на национальный капитал, национальные кадры, собственные НИОКР. Это стадия автономного филиала (дочерняя компания);

4) последний этап характерен для настоящего времени. Это стадия глобальной фирмы (транснациональная корпорация), которая воспринимает международный рынок, как если бы он был единым. Глобальная стратегия фирмы основана на сходстве рынков, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо.

12.5 Стратегия выхода на зарубежные рынки

При разработке стратегии необходимо определиться с выбором способа выхода на рынок определенной страны и канала сбыта.

С этой точки зрения формулируется ряд стратегий, которые разделяют в зависимости от того, экспортирует ли фирма продукцию, изготовленную ею на своем рынке, или создает производственное подразделение на зарубежном рынке.

Стратегии выхода на зарубежные рынки:

- непрямой экспорт;
- прямой экспорт;
- производство за рубежом.

Стратегия №1 Непрямой экспорт - наиболее дешевый и менее рисковый способ. Фирма не участвует непосредственно в Международной торговле, т.е. не создает спец подразделения, не вовлекает дополнительные средства и людские ресурсы. Зарубежные поставки обрабатываются как внутренние, а международные операции поручаются другим организациям. Фирма ориентирует деятельность на долгосрочную перспективу, при этом возможны следующие варианты:

а) зарубежные поставки представляются как внутренние местной коммерческой организации, которая ведет дела с иностранными партнерами, присутствующими на внутреннем рынке;

б) сбыт товара осуществляется через международные торговые компании за рубежом, контролирующие сбытовые сети в различных регионах. Неудобство заключается в том, что торговая компания представляет конкурирующие товары и не всегда принимает предлагаемую продукцию;

в) организация сбыта осуществляется через экспортно-импортную компанию своей страны, которая представляет собой группу не конкурирующих между собой фирм. Вознаграждение торгующей компании основано на комиссии, издержки фирмы являются переменными, поэтому данный вариант удобен для малых и средних фирм.

Стратегия №2 Прямой экспорт означает большую вовлеченность фирмы, она сама управляет функцией экспорта.

Спецотдел на фирме занимается анализом зарубежных рынков, товародвижением, определением цен и т.д.

Возможные варианты стратегии.

а) использование своих зарубежных представителей, направленных для подготовки рынка;

б) вступление в соглашение с местными агентами, которые будут искать клиентов, осуществлять контакты и вести переговоры от имени экспортера;

в) сотрудничество с местными торговыми фирмами, которые будут покупать товары у изготовителя и перепродавать их на местном рынке (на эксклюзивных или не эксклюзивных условиях);

г) создание торгового филиала за рубежом, что позволит обеспечить лучший контроль за операциями. Создание торгового филиала возможно при участии местной фирмы, чтобы воспользоваться ее связями.

Стратегия №3 Производство за рубежом.

Причины, побуждающие фирму начать производство за рубежом:

- большие транспортные расходы;
- высокий таможенный тариф;
- квоты - ограничения на импорт;
- благоприятные условия для местных производителей.

Факторы, благоприятствующие принятию решения о производстве за рубежом:

- размер и привлекательность рынка;
- благоприятный уровень производственных издержек;
- близость к покупателям;
- льготы, предоставляемые властям.

Варианты стратегий производства за рубежом:

а) сборочный завод представляет собой компромисс между прямым экспортом и зарубежным производством. Этот вариант позволяет избежать больших транспортных издержек и воспользоваться более низкими таможенными пошлинами на незавершенные изделия. Фирма применяет местную рабочую силу. Преимущество - сохранение коммерческой тайны по производству (ноу-хау).

б) контракты на производство с местным изготовителем позволяют компании обойтись без инвестиций в производство и без расходов на транспорт и таможню. Проблема - контроль качества, риск передать производственные ноу-хау иностранной фирме, которая впоследствии может стать конкурентом. Этот риск снижается, если главными факторами конкурентоспособности являются имидж марки, маркетинговое ноу-хау.

в) лицензионные соглашения. Этот вариант носит более формальный и долговременный характер

Фирма (лицензиар) передает местной фирме патент, марку, наименование, «ноу-хау» и оказывает техническую помощь

Фирма-покупатель (лицензиат) выплачивает начальную сумму и ройалти (периодический платеж за пользование лицензией).

Достоинства сделки для обеих как в случае договора франшизы.

Проблема – трудность контроля и отсутствие прямой вовлеченности фирмы, продавшей лицензию.

Риск потерять рынок фирмой лицензиатором, если через несколько лет лицензиат решил действовать самостоятельно.

г) СП – транснациональная фирма вкладывает часть капитала и имеет право голоса в управлении создаваемой фирмой. Сотрудничество с местной организацией – это фактор, облегчающий интеграцию в незнакомую среду.

д) прямое инвестирование. Фирма самостоятельно инвестирует капитал в производство в другой стране путем покупки существующего либо создания нового предприятия. Это максимальная вовлеченность фирмы в производство за рубежом.

Т.о. формы входа на зарубежный рынок разнообразны и связаны с различными рисками и объемом инвестиций.

Контрольные вопросы по теме 12 «Стратегия международной деятельности фирмы»

1) Какие аспекты деятельности охватывает стратегия международной деятельности;

2) Какие стратегические цели преследует экспортер?

3) Какие стратегические цели преследует импортер?

4) Применение какой модели рекомендуется Портером в книге «Международная конкуренция» для регулярного анализа конкурентоспособности собственной фирмы, а также для анализа национальных особенностей страны базирования?

5) Почему ни одна страна не может быть конкурентоспособной абсолютно во всем, равно как и экспортировать абсолютно все?

6) Почему для достижения успеха в конкуренции фирмы должны иметь сравнительное преимущество в виде либо низких издержек; либо разнообразных товаров, которые определяют более высокие цены;

7) Почему для своего преимущества на рынке фирмы должны обеспечить либо повышение качества товаров и услуг; либо повышение производительности труда?

8) Какие стратегии внешне экономической деятельности выделяют в стратегическом управлении в зависимости от политики государства в отношении ввоза (вывоза) товаров?

9) В чем суть стратегии изоляции?

10) Какие действия предлагает стратегия протекционизма?

- 11) В чем особенности стратегии свободной торговли?
- 12) Какова значимость стратегии наполнения дефицитного рынка?
- 13) Ограничения при регулировании внешнеторговых отношений подразделяют на тарифные и нетарифные. Какие нетарифные ограничения применяют?
- 14) Какие цели преследуются при международном инвестировании?
- 15) Какой эффект можно получить, используя разницу в стоимости ресурсов в разных странах, в том числе используя разницу в издержках производства?
- 16) Обоснуйте, почему посредством международного инвестирования можно добиться повышения конкурентоспособности и более активного внедрения на рынки?
- 17) Почему процесс международного инвестирования во многих случаях обеспечивает фирме помощь в налаживании выпуска технически сложной продукции?
- 18) В каких случаях процесс международного инвестирования обеспечивает фирме разовое получение новых технологий?
- 19) В каких случаях процесс международного инвестирования часто решает проблемы национальных кадров;
- 20) Каким образом прямые инвестиции обеспечивают контроль над объектом вложения?
- 21) Что такое патент?
- 22) Что понимается под лицензией?
- 23) Почему в отдельных случаях международное развитие является последним шансом для выживания фирм? Обоснуйте.
- 24) Из стадий формируется процесс перехода деятельности фирм на международный уровень?
- 25) В чем значимость стратегии непрямого экспорта?
- 26) Какие действия предполагает стратегия прямого экспорта?
- 27) В чем особенности стратегии «Производство за рубежом»?

Тесты по теме 12 «Стратегия международной деятельности фирмы»

- 1) Стратегия международной деятельности фирмы охватывает деятельность, связанную с:
 - а) экспортом товаров; услуг;
 - б) импортом товаров; услуг;
 - в) экспортов и импортов капиталов;
 - г) осуществлением совместных с другими странами проектов;
 - д) интеграционными процессами в различных сферах;
 - е) только а, б;
 - ж) только а, б, в;
 - з) только г, д;

- и) все, кроме д;
- к) все перечисленное.

2) Применение какой модели рекомендуется Портером в книге «Международная конкуренция» для регулярного анализа конкурентоспособности собственной фирмы, а также для анализа национальных особенностей страны базирования:

- а) модель PIMS;
- б) модель 5 сил конкуренции;
- в) модель 111-555.

3) Чтобы достичь успеха в конкуренции, фирмы конкретной страны должны иметь сравнительное преимущество в виде:

- а) низких издержек;
- б) разнообразных товаров, которые определяют более высокие цены;
- в) а, б.

4) Чтобы сохранить за собой преимущество на рынке, фирмы должны вырваться вперед за счет:

- а) повышения качества товаров;
- б) повышения качества услуг;
- в) повышения производительности труда;
- г) снизить цены на 50%;
- д) только а, б;
- е) только а, б, в;
- ж) а, б, в, г.

5) Отметьте стратегии внешнеэкономической деятельности, рекомендованные в стратегическом управлении в зависимости от политики государства в отношении ввоза (вывоза) товаров:

- а) стратегия изоляции;
- б) стратегия протекционизма;
- в) стратегия свободной торговли;
- г) стратегия наполнения дефицитного рынка;
- д) только а, б;
- е) только а, б, в;
- ж) все перечисленное;
- з) только в, г.

6) Стратегия, предполагающая защиту внутреннего рынка от иностранной конкуренции, называется:

- а) стратегией изоляции;
- б) стратегией свободной торговли;
- в) стратегией протекционизма;
- г) стратегией наполнения дефицитного рынка.

7) Стратегия, предполагающая исключение государства из мирохозяйственных связей, называется:

- а) стратегией изоляции;
- б) стратегией свободной торговли;
- в) стратегией протекционизма;
- г) стратегией наполнения дефицитного рынка.

8) Стратегия, предполагающая уменьшение до минимума ограничений во внешней торговле, называется:

- а) стратегией изоляции;
- б) стратегией свободной торговли;
- в) стратегией протекционизма;
- г) стратегией наполнения дефицитного рынка.

9) Ограничения при регулировании внешнеторговых отношений делят на тарифные и нетарифные. Отметьте среди перечисленных нетарифные ограничения:

- а) установление экспортных и импортных квот;
- б) лицензирование экспорта и импорта, т.е. выдача государственными органами разрешений на ввоз или вывоз товаров в рамках установленных квот;
- в) национальные стандарты;
- г) дискриминация во внешней торговле – это режим, в соответствии с которым торговым партнерам предоставляются неравные торговые условия;
- д) только а, б;
- е) только а, б, в;
- ж) все перечисленное;
- з) нет правильных ответов.

Ключи к тестам по теме 12 - «Стратегия международной деятельности фирмы»:

- 1) к;
- 2) б;
- 3) в;
- 4) е;
- 5) ж;
- 6) в;
- 7) а;

- 8) б;
- 9) ж.

13 Стратегия и тактика в антикризисном управлении

- 13.1 Роль стратегии в антикризисном управлении
- 13.2 Разработка антикризисной стратегии организации
- 13.3 Реализация выбранной антикризисной стратегии
- 13.4 Организация осуществления антикризисной стратегии

13.1 Роль стратегии в антикризисном управлении

Деятельность хозяйствующих субъектов в условиях рынка не всегда успешна и порой приводит к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной несостоятельности.

Например, по статистическим данным в результате экономического кризиса за последние 10 лет 80% предприятий РФ било признано убыточно. В результате недостаточной эффективности как рыночных механизмов, так и слабых адаптационных способностями самих отечественных предприятий.

В результате:

1) конкурентоспособность российской экономики оценена экспертным институтом Торгово-промышленной палаты РФ (в 1996 г.) по системе 111-555 как 133, т.е.

- низкая конкурентоспособность;
- среднее качество;
- средняя цена.

2) издержки производства в России оказались выше по сравнению:

- а) с Японией в 2,8 раза;
- б) с США в 2,7 раза;
- в) с Францией. Германией. Италией в 2,3 раза.
- г) с Великобританией в 2 раза.

1) производительность труда примерно в 4 раза ниже, чем в промышленно развитых странах.

2) вес просроченных ссуд, предоставленных предприятиям и организациям только за 9 месяцев (1996 г.), в общем объеме кредитования составил 8%, а в отдельных регионах более 20%.

3) неплатежи достигли астрономической величины (более 800 трлн. р.), что в свою очередь, привело к большому объему бартерных сделок (более 80%). Однако даже в случае стабилизации экономики не следует ожидать, что в стране таких предприятий не будет. В США, например, около 50% вновь созданных малых и средних предприятий прекращают свою деятельность в течение одного года.

Вместе с тем признанные законом банкроты составляют около 1% количества всех предприятий.

4) у нас в малом бизнесе только 10-15% организаций из 100 желающих укрепиться в предпринимательских структурах выживают

5) только 4% работников мотивированы и денежным стимулом, и интересной работой, имеющей материальные перспективы

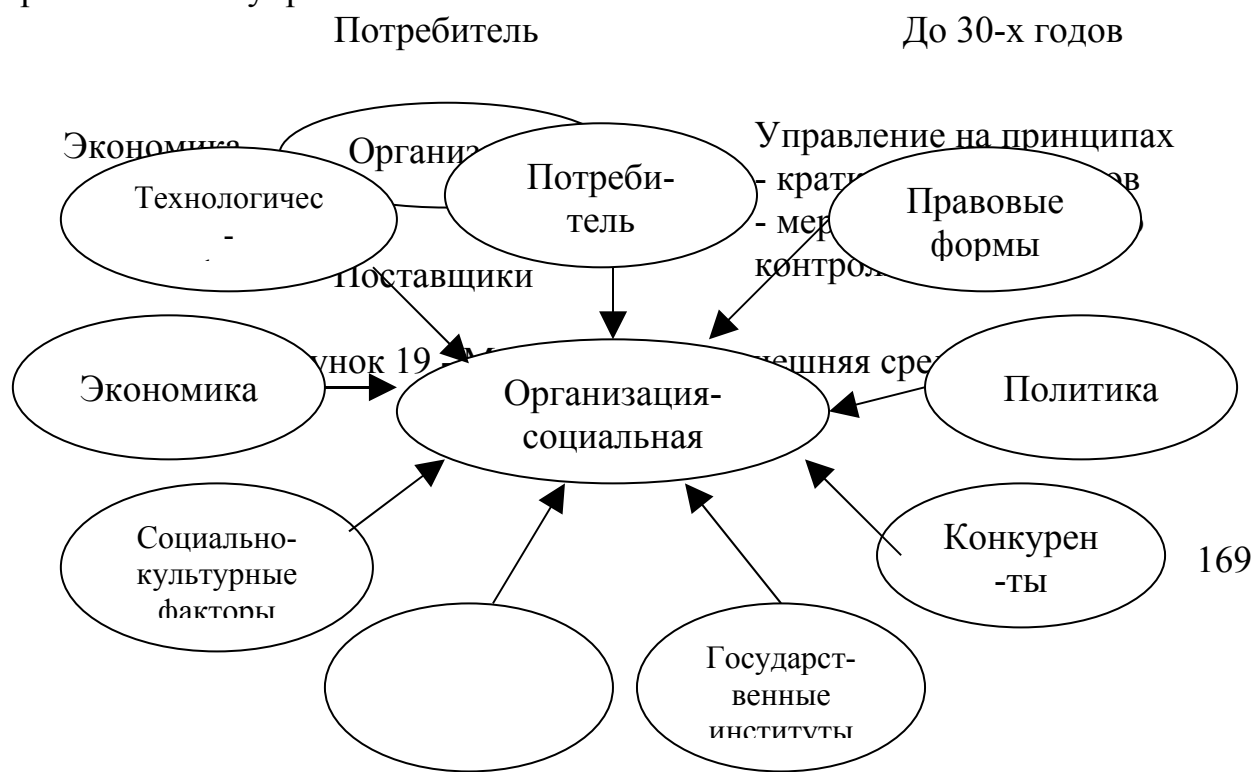
6) только 12% руководителей готовы внедрить технологии мотивации, позволяющие увидеть результативность деятельности организации.

Все вышесказанное убеждает в необходимости постоянно проводить работу по антикризисному управлению.

Антикризисное управление

Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платёжеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия условиям внешней среды.

Еще 30 лет назад управление предприятиями в практике управления предприятиями отсутствовал стратегический принцип. Только на стыке 60-70-х появились новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление».



Поставщики

Рисунок 20 – Подвижная внешняя среда, изменения незначительные, но узнаваемые



Рисунок 21 – Быстроменяющаяся внешняя среда, неожиданные и неузнаваемые условия

С 70-х годов: Стратегическое управление на принципах: стратегического планирования, стратегического маркетинга, упреждающего контроля

Исследования, проведенные на российских предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, обнаружили комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис.

Их могут разделить на 2 группы:

1) группа: внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени.

2) группа: внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Таблица 25 – Анализ внешних факторов кризисного развития

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
1	2	3

Продолжение таблицы 25

1	2	3
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение у налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера, нестабильность деятельности правительства	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые формы	Недостаточное антимонопольное регулирование, ограниченное регулирование ВЭД, неразвитость законодательной базы	Повышение предприятиями - монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию, спад производства, отсутствие необходимой законодательной базы, трудности выхода на внешний рынок
Социальные факторы	Традиции, жизненные	Низкий уровень

	ценности, менталитет административно-плановой экономики, отсутствие навыков управления финансами, невысокий уровень культуры	руководства, тяга к расточительству, преступность, коррупция
--	--	--

Продолжение таблицы 25

1	2	3
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику, низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и себестоимость продукции, низкий уровень производительности труда и конкурентоспособность
Взаимоотношение с покупателями и поставщиками	Медленный темп роста с выручки, задержки поставок сырья и продукции	Рост неплатежей, спад объема производства и понижение качества продукции

Внутренние факторы также могут быть причиной кризиса. Причем, проведенные исследования подтвердили, что внутренние факторы усиливают действие внешних.

13.2 Разработка антикризисной стратегии организации

В развитии любой организации существует возможность наступления кризиса.

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад).

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления.

Поиск путей выхода из кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Проводится

тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса. Для устранения причин кризиса:

1) выделяются компоненты, которые действительно имеют значение для организации;

2) отслеживается информация по каждому компоненту;

3) оценивается реальное положение существующей причины.

Своевременная и комплексная диагностика состояния предприятия – первый этап разработки стратегии антикризисного управления (стратегия АКУ).

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса

В рамках комплексной диагностики проводится анализ внешних факторов в два приема:

1) Анализ макросреды, при котором рекомендуется делить на 4 сектора: политическое окружение; экономическое окружение социальное окружение; технологическое окружение.

2) Анализ конкурентной среды - на 5 основных составляющих: покупатели; поставщики, конкуренты внутри отрасли; потенциальные новые конкуренты; товары-заменители.

Полученную информацию можно синтезировать методом сценариев.

Сценарии - это реалистическое описание того, какие тенденции могут появиться в той или иной отрасли в будущем.

Обычно создается несколько сценариев, выбирается и апробируется один из них (стратегия).

Такой подход позволяет опробовать наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо постоянно исследовать, чтобы либо предотвратить опасность, либо успеть воспользоваться возможностью ее недопущения.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации

Кризисная ситуация на предприятии:

а) признак слабой стратегии;

б) плохой ее реализации;

в) а и б вместе.

При анализе стратегии предприятия менеджеры должны концентрировать свое внимание на следующих 5 моментах:

1) Эффективность текущей стратегии.

-определить место предприятия среди конкурентов;

-определить границы рынка (его размер) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется;

- разработать функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

Оценка каждой составляющей проводится с помощью количественных показателей: доля предприятия на рынке; размер рынка; размер прибыли: размер кредита; объем продаж.

2) Сила и слабость возможности и угрозы для предприятия.

3) Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

Необходимо знать, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек методом «цепочек ценностей»

Таблица 26 - Цепочка ценностей

Вспомогательные виды деятельности	Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура компании					Прибыль
		Управление людскими ресурсами					
		Технологическое развитие					
		запуски					
	Основные виды деятельности	Материальное обеспечение	Производство	Товародвижение	Маркетинг и продажи	Обслуживание	

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара (услуги) и включает в себя различные виды деятельности и прибыль.

Связи между этими видами деятельности могут стать важным источником преимуществ предприятия.

Каждый вид деятельности связан с затратами и с активами предприятия. Соотнося производственные затраты и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним.

Процесс определения издержек по каждому виду трудоемких и сложен, но он позволяет лучше понять структуру затрат предприятия.

Кроме того, надо провести сравнительную оценку затрат предприятия и затрат его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом, можно выявить лучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа повысить конкурентоспособность по издержкам.

4) Оценка прочности конкурентной позиции предприятия. Прочность конкурентоспособности по издержкам важна, но недостаточна. Прочность позиции предприятия оценивается еще по таким важным показателям: качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

5) Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии:

Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, могут быть представлены следующим образом:

1) Стратегические показатели деятельности предприятия:

- доля на рынке;
- объем продаж уменьшается (увеличивается);
- размер прибыли;
- доходность акций;
- другое.

2) Внутренние силы и слабые стороны, внешние угрозы и возможности

3) Конкурентные преимущества:

- качество (характеристики товара);
- репутация (имидж);
- производственные возможности;
- технологические навыки;
- сбытовая сеть;
- маркетинг;
- финансовое положение;
- издержки по сравнению конкурентами;
- другое.

4) Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами,

5) Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

13.3 Реализация выбранной антикризисной стратегии

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производств и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т.д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним и отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может принести кратковременное улучшение финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Деятельность менеджеров при реализации выбранной стратегии включает в себя выполнение следующих задач:

- окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;

- более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации антикризисной стратегии;
- приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- принятие решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения.

На рисунке 22 показано, что на стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления; управленческая культура; навыки и ресурсы.

Действительность для многих предприятий такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, навыков, необходимых для успешной деятельности.

Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды. В случае если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может

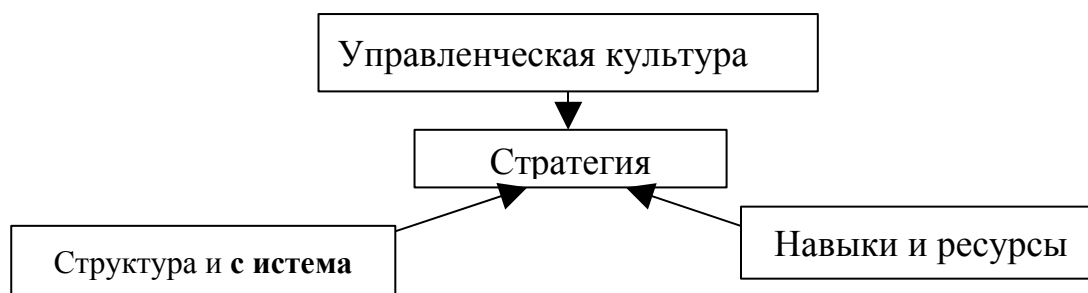


Рисунок 22 - Структура, ресурсы и культура, ограничивающие стратегию

стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. И основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В

этих условиях защитой от новых проблем и ответственности будут отговорки, что это не входит и круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри предприятия.

Управленческая культура может быть значительной движущей силой. Однако не следует забывать, что управленческая культура предприятия возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

Навыки и ресурсы оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, так как их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы иметь наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На этом этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что фирма имеет сейчас. Сравнивая желаемое с действительным, менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождений. При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех предприятия.

Для определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий не отличается существенно от идеального варианта, а 5 баллов могут показывать, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

Графа «Варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, необходимых для достижения желаемых результатов.

Эти варианты также должны быть протестированы, прежде чем что-либо предпринять.

Таблица 27 - Оценка степени необходимых изменений в стратегии предприятия

Критерии	Нужный вариант	Реальная ситуация	Необходимые изменения	Варианты решений
1	2	3	4	5

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4	5
Навыки и ресурсы				
Структура и системы управления				
Управленческая культура				

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Последним этапом антикризисного стратегического управления являются оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

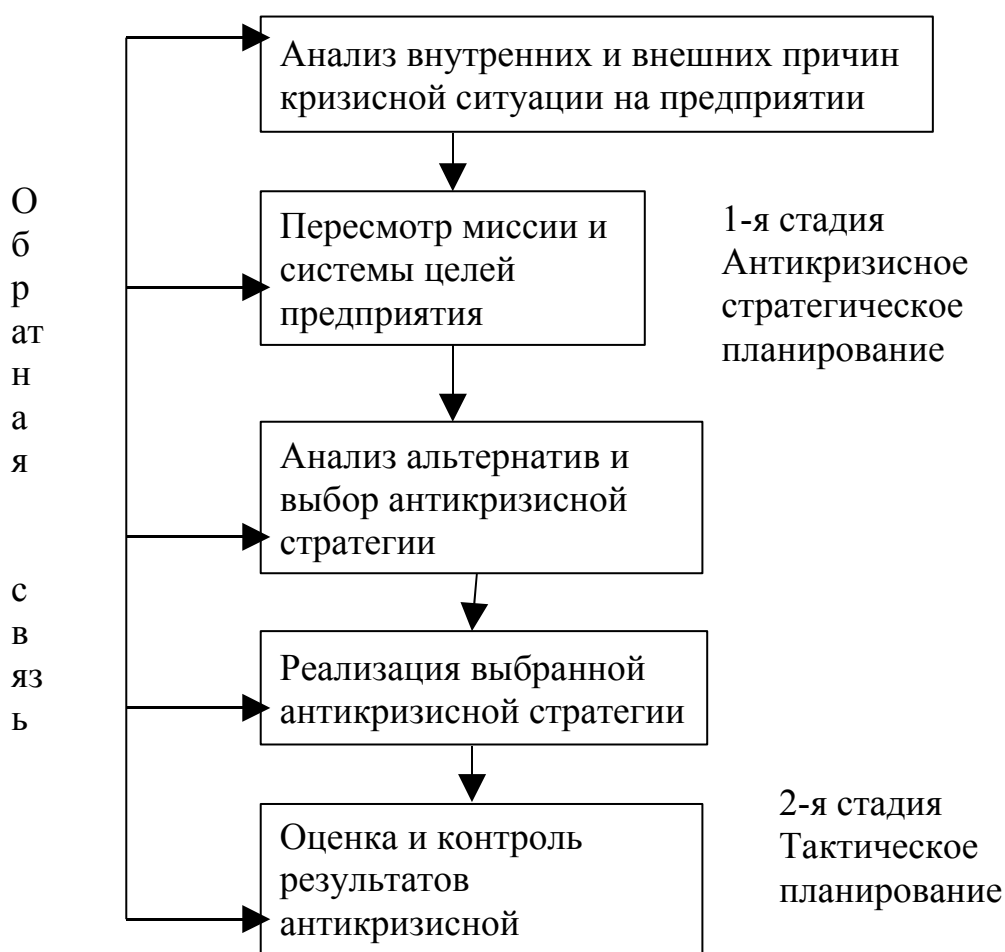


Рисунок 23 - Схема стратегии и тактики в антикризисном управлении

13.4 Организация осуществления антикризисной стратегии

Если предприятие несвоевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но и кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить и жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда решительно приходится изменить сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, психологических — определение культурных ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям. Во-вторых, системных — формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

При значительных масштабах предприятия с отрицательным восприятием персоналом изменений требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений твердо используются властные полномочия. При этом разрушаются традиционные системы прохождения команд и заменяются контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях, или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

Существует достаточно примеров того, что проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые новые стратегии могут быть реализованы легче, чем другие,

особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Например, принципиальные нововведения Ли Яккоки в управлении фирмой *Chrysler* не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Яккока уволил многих вице-президентов компании (поставив на их места своих людей), изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в один доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти трансформации привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций. Именно руководство Ли Яккоки, провозглашенная им миссия, его энергии способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

Контрольные вопросы по теме 13 «Стратегия и тактика в антикризисном управлении»

- 1) Чем характеризовалась так называемая малоподвижная внешняя среда?
- 2) В чем особенности подвижной внешней среды, где преобладали незначительные, но узнаваемые изменения? В чем их суть?
- 3) В чем опасность быстроменяющейся внешней среды, характеризуемой неожиданными и неузнаваемыми условиями?
- 4) Каковы основные причины кризисных ситуаций, возникающих в деятельности хозяйствующих субъектов?
- 5) Какие политические факторы провоцируют кризисные явления в деятельности предприятий (организаций)?
- 6) Какие правовые действия провоцируют кризисные явления в деятельности предприятий (организаций)?
- 7) Какие социальные факторы провоцируют кризисные явления в деятельности предприятий (организаций)?
- 8) Какие технологические факторы провоцируют кризисные явления в деятельности предприятий (организаций)?
- 9) Какие результаты взаимоотношений с покупателями и поставщиками провоцируют кризисные явления в деятельности предприятий (организаций)?
- 10) Почему увеличение или уменьшение объема продаж (особенно за последние 2 года функционирования предприятия) считается наиболее явным сигналом, позволяющим вскрыть всю логическую цепочку внутренних причин экономического кризиса?
- 11) Из каких этапов строится комплексная диагностика факторов и причин кризиса?
- 12) В чем заключается анализ макросреды?
- 13) В чем особенности анализа конкурентной среды?
- 14) С какой целью строится так называемая «цепочка ценностей»?

Тесты по теме 13 «Стратегия и тактика в антикризисном управлении»

- 1) Отметьте период так называемой малоподвижной внешней среды:
- а) до 30-х годов;
 - б) 30-70 годы;
 - в) с 70-х годов.
- 2) Отметьте период, когда среда стала подвижной, но изменения в ней узнаваемые:
- а) до 30-х годов;
 - б) 30-70 годы;
 - в) с 70-х годов.
- 3) Отметьте период быстроменяющейся внешней среды, характеризующейся неожиданными и неузнаваемыми условиями:
- а) до 30-х годов;
 - б) 30-70 годы;
 - в) с 70-х годов.
- 4) Отметьте политические факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях:
- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
 - б) нестабильность деятельности правительства;
 - в) недостаточное антимонопольное регулирование;
 - г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
 - д) неразвитость законодательной базы;
 - е) традиции;
 - ж) жизненные ценности;
 - з) менталитет административно-плановой экономики;
 - и) невысокий уровень культуры;
 - к) низкие расходы государства на науку и технику;
 - л) низкий технический уровень;
 - м) медленный темп роста с выручки;
 - н) задержки поставок сырья и продукции;
 - о) только а, б;
 - п) только в, г, д;
 - р) только е, ж, з, и;
 - с) только к, л;
 - т) только м, н;
 - у) все перечисленное.

5) Отметьте правовые действия среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):

а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;

б) нестабильность деятельности правительства;

в) недостаточное антимонопольное регулирование;

г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;

д) неразвитость законодательной базы;

е) традиции;

ж) жизненные ценности;

з) менталитет административно-плановой экономики;

и) невысокий уровень культуры;

к) низкие расходы государства на науку и технику;

л) низкий технический уровень;

м) медленный темп роста с выручки;

н) задержки поставок сырья и продукции;

о) только а, б;

п) только в, г, д;

р) только е, ж, з, и;

с) только к, л;

т) только м, н;

у) все перечисленное.

б) Отметьте социальные факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):

а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;

б) нестабильность деятельности правительства;

в) недостаточное антимонопольное регулирование;

г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;

д) неразвитость законодательной базы;

е) традиции;

ж) жизненные ценности;

з) менталитет административно-плановой экономики;

и) невысокий уровень культуры;

к) низкие расходы государства на науку и технику;

л) низкий технический уровень;

м) медленный темп роста с выручки;

н) задержки поставок сырья и продукции;

о) только а, б;

п) только в, г, д;

р) только е, ж, з, и;

с) только к, л;

- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

7) Отметьте технологические факторы среди перечисленных, провоцирующих кризисные ситуации на предприятиях (организациях):

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;
- о) только а, б;
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

8) Отметьте, в чем могут выразиться результаты взаимоотношений с покупателями и поставщиками, которые провоцируют кризисные явления на предприятиях (организациях):

- а) отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
- б) нестабильность деятельности правительства;
- в) недостаточное антимонопольное регулирование;
- г) ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности;
- д) неразвитость законодательной базы;
- е) традиции;
- ж) жизненные ценности;
- з) менталитет административно-плановой экономики;
- и) невысокий уровень культуры;
- к) низкие расходы государства на науку и технику;
- л) низкий технический уровень;
- м) медленный темп роста с выручки;
- н) задержки поставок сырья и продукции;

- о) только а, б;
- п) только в, г, д;
- р) только е, ж, з, и;
- с) только к, л;
- т) только м, н;
- у) все перечисленное.

9) Кризисная ситуация обусловлена:

- а) только существом разработанной стратегии;
- б) только недостаточно эффективными действиями при реализации стратегии;
- в) а, б.

Ключи к тестам по теме 13 - «Стратегия и тактика в антикризисном управлении»:

- 1) а;
- 2) б;
- 3) в;
- 4) о;
- 5) п;
- 6) р;
- 7) с;
- 8) т;
- 9) в.

14 Оценка конкурентного преимущества фирмы

14.1 Сущность конкурентоспособности фирмы. Средства и функции конкуренции.

14.2 Уровни (степень) конкурентоспособности.

14.3 Оценка конкурентоспособности.

14.1 Сущность конкурентоспособности фирмы. Средства и функции конкуренции

Конкуренция - это система политических, социальных, экономических, правовых взаимоотношений между субъектами рынка, характеризующаяся конъюнктурными особенностями в разработке и реализации рыночной стратегии субъектов в целях достижения успеха и лидерства в пространстве конкуренции, с учётом имеющегося ресурсного, финансового и трудового потенциала.

Конкуренция создаёт мотивацию для повышения производительности труда и качества продукции, а, следовательно, и для повышения программ удовлетворения потребностей общества – (улучшения его жизненного и социального уровня) его членов.

Конкурентоспособность определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. На одном рынке объект может быть конкурентоспособным, на другом - нет.

Конкурентоспособность - свойство объекта, которое характеризуется определенным преимуществом в удовлетворении им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Функциями конкуренции являются:

1) Регулирование производства. Под влиянием конкуренции факторы производства и инвестиции направляются в те отрасли, где существует наибольшая потребность.

2) Мотивообразование предпринимательского поведения. Каждое предприятие предлагает на рынок свои лучшие изделия, думая, прежде всего, о собственной выгоде, но тем самым приносит также больше пользы своим потребителям и народному хозяйству в целом. В результате субъективная цель предпринимателя получить больше прибыли - трансформируется в объективную цель производств - более полно удовлетворить потребности общества.

3) Распределение дохода среди товаропроизводителей позволяет распределять доход среди предприятий в соответствии с их вкладом в удовлетворение потребностей общества (спроса).

4) Контроль поведения участников рынка. Конкуренция ограничивает поведение каждого продавца и его экономическую силу, не давая ему возможности определяющим образом влиять на общее состояние рынка.

Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторские документы, технология, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), работник, организация, регион, отрасль, страна в целом.

Оценка степени конкурентоспособности организации заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, в выборе организации-лидера, которая должна обладать соизмеримостью:

- 1) характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с её помощью;
- 2) сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- 3) фазы жизненного цикла, в которой функционирует организация.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой показал, что свободная, предоставленная сама себе рыночная экономика не имеет социальной направленности и нестабильна. Поэтому в области конкуренции государство должно осуществлять политику поддержки конкурентной борьбы, способствующую повышению эффективности его социальной направленности.

Конкуренция представляет собой динамический процесс обеспечения рынка качественными товарами. Основным движущим фактором конкуренции является предпринимательство. Предприниматель реагирует на изменения на рынке, стремясь укрепить свои позиции. Только 10-15% предпринимателей выживают из 100%, желающих укрепиться в предпринимательских структурах.

Средствами конкурентной борьбы выступают в первую очередь:

- 1) качество изделий;
- 2) цена;
- 3) затраты потребителя на обслуживание в процессе потребления;
- 4) сервисное обслуживание;
- 5) ассортимент изделий;
- 6) условия поставок и платежей;
- 7) информация через рекламу;
- 8) соблюдение прав потребителей.

14.2 Уровни (степень) конкурентоспособности

В рамках рыночной концепции особое значение приобретает среда, то есть привлекательность отрасли. Для достижения успеха предприятию необходимо уделять много внимания изучению отрасли и выбору рынков.

Внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на организацию. В ней можно выделить макроокружение (среду косвенного воздействия) и среду непосредственного.

Макроокружение создаёт общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других предприятий границы допустимого и недопустимого.

Макроокружение по отношению к предприятию выступает:

- 1) как причина и условия ограничения (или возможности расширения) деятельности;
- 2) как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

Задача анализа среды непосредственного окружения состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке и определение конкурентных позиций на нём.

Конкурентоспособность организации - понятие относительное, то есть может быть выявлено на основе сравнения ряда объектов. Поэтому оценивается не конкурентоспособность организации, а степень конкурентоспособности, которая зависит от объекта сравнения.

Что делает организацию конкурентоспособной? Во-первых, ресурсы (потенциал) и, во-вторых, умение продуктивно их преобразовывать (стратегии). Продуктивность предполагает наибольшую отдачу (наибольший результат), приходящуюся на единицу ресурсов. Продуктивность может быть выражена через показатель рентабельности, то есть отношение прибыли, полученной в определённый период, к используемым за тот же период ресурсам (издержкам производства).

Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают фирму от потенциальных и реальных конкурентов.

В результате конкурентной борьбы предприятия занимают неравнозначные позиции. Можно выделить четыре основных уровня или степени конкурентоспособности предприятия. Представителями первого уровня являются предприятия с внутренне-нейтральным управлением. Свою роль руководители видят только в том, чтобы производить и продавать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они настолько уверены в совершенстве конструкции или техническом уровне своей продукции, в явных преимуществах её по сравнению с изделиями конкурентов, в мощи своих сбытовых подразделений и служб маркетинга, что готовы осчастливить покупателя, лишь поставляя заявленные в рекламе товары. Любые дополнительные улучшения в производстве или в управлении считаются излишеством.

Такой подход может принести предприятию успех, если оно сумеет найти на рынке нишу, которая уберёжёт его от вездесущей немедленной конкуренции. Но когда предприятие начинает расти, увеличивать масштабы своего производства, оно может перерасти нишу рынка, на которую первоначально работало, и вступить в конкуренцию на другом его сегменте. Первоначальная ниша тоже может развиваться в растущий рынок и стать привлекательной для других производителей. Тут уже мало просто выпускать

продукцию, нужно позаботиться о получении сравнительных преимуществ, о том, чтобы превзойти устоявшиеся стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и тому подобное. Иными словами проанализировать свою деятельность, чтобы проанализировать «+» и «-» и наметить пути по совершенствованию.

II уровень конкурентоспособности характеризуется стремлением фирм сделать свои производственные системы «внешне нейтральными». Это означает, что предприятия стремятся полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами. Они стараются максимально заимствовать технические приёмы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли и использовать у себя, приобретать сырьё и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты. Они следуют тем принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов и внутрипроизводственных заделов, устанавливая такие же по характеру отношения с работниками на своём производстве. Мало того, они стремятся пригласить к себе на работу, если понадобится, управляющих и специалистов, особенно инженерно-технических работников, из других компаний этой же отрасли, полагаясь в основном на их квалификацию и чисто профессиональные качества, без учёта специфики конкретного предприятия или производства. Следуя таким принципам, некоторые компании неизбежно оказываются в ситуации, когда стереотипы делового поведения, целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям данной фирмы даже при незначительном усилении внутриотраслевой конкуренции.

Перед руководством таких компаний неизбежно встаёт вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, то почему нужно обязательно придерживаться общих стандартов производства, установившихся в отрасли?

Те, кто находит правильные ответы, обычно эволюционируют до третьего уровня конкурентоспособности. Управление начинает активно воздействовать на производственную систему, содействует их развитию и совершенствованию.

Успех будет целиком зависеть от того, насколько эффективно каждая из компаний использует одну и ту же технику, какими сравнительными преимуществами обладает не только производственная структура предприятия, но и её система управления. Иначе говоря, успех в конкурентной борьбе становится функцией не столько производственной составляющей, сколько управлением производством, и чуть ли не целиком зависит от качества, эффективности управления и организации производства в широком смысле. Это может быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решений, и лучшая мотивация работников и тому подобное.

Производственная система в такого рода компаниях становится, так сказать, «поддерживаемой извне», эффективность её определяется не столько внутренними факторами, включая управленческие (например, идеальное производственное планирование или управление качеством), сколько внешними (качество организации и эффективность самой системы управления).

Компании, которым удалось достичь четвёртого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Их управление очень активно воздействует на производство. Такие фирмы не только стремятся копировать опыт других фирм данной отрасли, не просто хотят превзойти самые жёсткие из существующих здесь стандартов, но и готовы бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства или управления. Именно они и называются предприятиями с производством мирового класса.

14.3 Оценка конкурентоспособности

Формирование конкурентной среды на рынке сопровождается динамическими процессами, в ходе которых выявляется преимущество товаропроизводителей. Важно понять, кому оно отдается в первую очередь и к кому с течением времени переходит, определить его источники и рыночные сегменты наибольшего превосходства. Для оценки конкурентной среды на потребительском рынке были разработаны различные методы.

В последнее время все чаще обращаются к проблемам выявления потенциальных возможностей предприятия в конкурентной борьбе. В целом эта проблема представлена обширной категорией – «конкурентоспособность предприятия».

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли необходимо предприятию для того, чтобы определять свои преимущества и недостатки и разрабатывать собственную стратегию успеха и поддержания конкурентного преимущества.

Оценка конкурентной позиции предприятия на отраслевом рынке позволяет:

- разработать меры по повышению конкурентоспособности;
- выбрать партнера (партнеров) для организации совместного выпуска продукции;
- привлечь инвестиции в перспективное производство;
- составить программы выхода предприятия на новые товарные рынки сбыта и другие.

Достижение поставленной цели возможно при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности. Рассмотрим некоторые методы оценки собственной конкурентной позиции предприятия на рынке.

Среди наиболее известных методов можно отметить матричный, разработанный Бостонской консалтинговой группой». Его основу составляют анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара (услуги). В прямоугольной системе координат строится матрица: по горизонтали откладываются темпы роста (сокращения) количества продаж в линейном масштабе, по вертикали – относительная доля товара (услуги) на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке (рисунок 24).

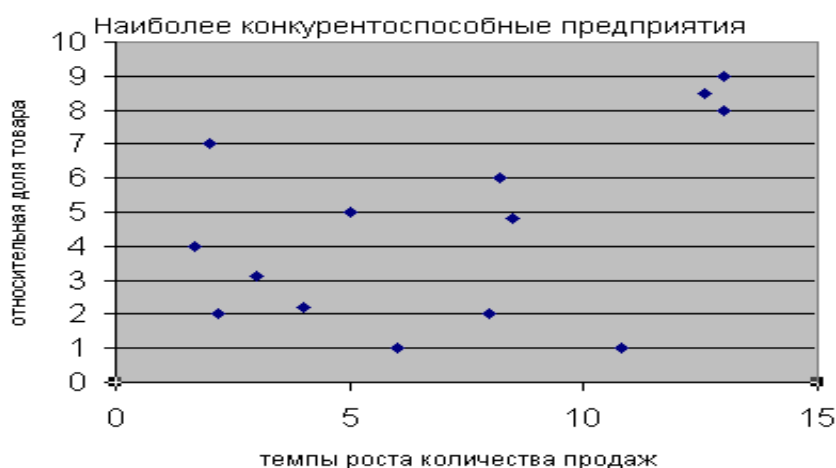


Рисунок 24 - Оценка конкурентоспособности предприятия матричным методом.

При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. Однако применение этого метода не включает проведение анализа причин происходящего, что осложняет выработку управленческих решений.

Заслуживает внимание также метод, основу которого составляет оценка товара (услуги) предприятия. Исходная позиция метода – конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. За критерий оценки конкурентоспособности товара (услуги) принимается соотношение цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:

$$K_T = K/C, \quad (4)$$

где K_T - показатель конкурентоспособности товара;

K - показатель качества товара;

C - показатель цены товара.

Показатели качества могут измеряться различными способами, например по гарантированному сроку наработки технически сложного изделия на отказ,

износостойкости тканей, сроку продолжительности действия лекарственного препарата.

Чем больше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара для потребителя (рисунок 25).

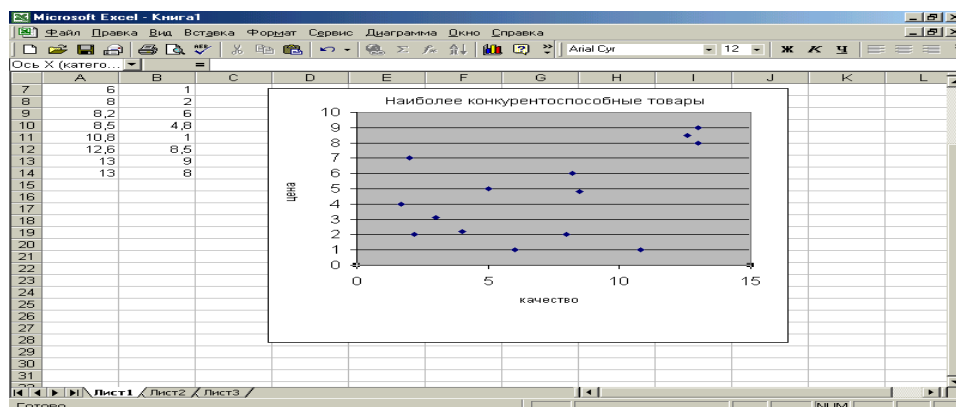


Рисунок 25 - Оценка конкурентоспособности товара матричным методом.

Достоинством этого метода по сравнению с другими является то, что он учитывает наиболее важный фактор, влияющий на конкурентоспособность предприятия, - *конкурентоспособность товара*. Как недостаток следует отметить отсутствие возможности судить о преимуществах и изъянах в работе предприятия, поскольку конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает других аспектов деятельности предприятия.

В целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков и их секторов критерии конкурентоспособности группируются по отдельным элементам: 1) продукт, 2) цена, 3) доведение продукта до потребителя, 4) продвижение продукта (маркетинг).

Для подсчётов используются количественные показатели. Кроме того, используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы.

Применим принципы этих двух подходов к расчёту конкурентоспособности. С учётом изложенного предлагается следующая система показателей:

1 По продукту:

Коэффициент рыночной доли:

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР} \quad (5)$$

где ОП - объём продаж продукта фирмой;

ООПР - общий объём продаж продукта на рынке.

Данный коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.
Коэффициент предпродажной подготовки:

$$\text{КПП} = \text{ЗПП}/\text{ЗПОП} \quad (6)$$

где ЗПП - сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП - сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счёт улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал, предпродажной подготовки в отчётный период, то принимается, что КПП = 1.

Коэффициент изменения объёма продаж:

$$\text{КИОП} = \text{ОПКОП}/\text{ОПНОП} \quad (7)$$

где ОПКОП - объём продаж на конец отчётного периода;

ОПНОП - объём продаж на начало отчётного периода.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счёт роста объёма продаж.

2 По цене:

Коэффициент уровня цен:

$$\text{КУЦ} = \text{Ц}_{\max} - \text{Ц}_{\min}/2\text{Ц}_{\text{уф}} \quad (8)$$

где Ц_{max} - максимальная цена товара на рынке;

Ц_{min} - минимальная цена товара на рынке;

2Ц_{уф} - цена товара, установленная фирмой.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счёт динамики цен на продукт.

3 По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$\text{КСб} = \text{КИОП} * \text{ЗСБ}_{\text{коп}}/\text{ЗСБ}_{\text{ноп}} \quad (9)$$

где КИОП - коэффициент изменения объёма продаж;

ЗСБ_{коп} - сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчётного периода;

ЗСБ_{ноп} - сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчётного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счёт улучшения сбытовой деятельности.

4 По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности:

$$\mathbf{КрекД = КИОП * ЗРД_{\text{коп}} / ЗРД_{\text{ноп}}} \quad (10)$$

где ЗРД_{коп} - затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРД_{ноп} - затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода;

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счёт улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж:

$$\mathbf{КИИП = КИОП * ЗПТА_{\text{коп}} / ЗПТА_{\text{ноп}}} \quad (11)$$

где ЗПТА_{коп} – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

ЗПТА_{ноп} - сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счёт роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

Коэффициент связей с общественностью:

$$\mathbf{КИСО = КИОП * ЗР_{\text{коп}} / Зр_{\text{ноп}}} \quad (12)$$

где ЗР_{коп} - затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

ЗР_{ноп} - затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счёт улучшения связей с общественностью.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и, находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности.

$$\mathbf{К = КРД + КПП + КИОП + КУЦ + КСб + КрекД + КИИП + КИСО / L} \quad (13)$$

где L - общее число показателей в числителе. В данном случае L=8.

Кроме этого для расчёта полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчетный период. Для расчёта конкурентоспособности фирмы можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):

$$\mathbf{КТЛ = \text{итог 2-го раздела баланса} / \text{итог 5-го раздела баланса}} \quad (14)$$

Нормативное значение коэффициента - не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС):

$$\text{КОСС} = \frac{\text{итог 3-го раздела баланса} - \text{итог 1-го раздела баланса}}{\text{итог 2-го раздела баланса}} \quad (15)$$

Нормативное значение коэффициента - не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчёта конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$\text{кф} = \text{ктл} * \text{косс} \quad (16)$$

Для каждого рынка продукта идентифицируются наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Все конкуренты делятся на определённые группы в зависимости от преимуществ, завоёванных фирмами, и, таким образом устанавливается их роль в конкурентной борьбе.

Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Для деления конкурентов на группы рассмотрим матрицу группового ранжирования конкурирующих фирм (Таблица 28).

Таблица 28 - Матрица групп фирм, конкурирующих на рынке

Претенденты		Лидеры
+3,1-+7	+7,1-+9	+9,1-+10
Занявшие рыночную нишу	Последователи	
-2,9-(-0,99)	1	+1,1-+3
Банкроты		Занявшие рыночную нишу
-10-(-9,1)	-9,1-(-7)	-6,9-(-3)

Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определённому коэффициенту от -10 до 10. Сам прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определённой группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к группам участников рынка, указанных в матрице: лидеры, претенденты на роль лидера, последователи, занявшие рыночную нишу и банкроты.

Рыночные лидеры - это предприятия, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности (Ккп). Как правило, эти предприятия

имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и так далее. Для предприятий лидеров характерным проведением является оборона.

Рыночные претенденты - предприятия, расчётный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 3,1 до 9. Эти предприятия, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

Рыночные последователи - предприятия, расчётный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Эта группа предприятий проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Предприятия этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Предприятия, действующие в рыночной нише. Расчётный коэффициент конкурентоспособности этой группы лежит в диапазоне от 0,99 до -6,9. Предприятия этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчёт. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности предприятия максимально зависят от клиентов и опираются на них.

Банкроты - предприятия с коэффициентом конкурентоспособности от -7 до -10. Эти предприятия принимают режим работы внешнего управления и проводят мероприятия по выходу их банкротства или проводят расчёты с кредиторами и ликвидируются.

Изложенный метод оценки конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные направления хозяйственной деятельности предприятия, что исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно оценить положение предприятия на отраслевом рынке.

Следуя алгоритму решений можно выявить степень конкурентоспособности организации, что и будет сделано во второй части курсовой работы. Применив данный метод расчётов на практике, я попытаюсь определить конкурентоспособность исследуемой мной организации.

Контрольные вопросы по теме 14 «Оценка конкурентного преимущества фирмы»

- 1) Что понимается под конкуренцией?
- 2) В чем заключается закон конкуренции?
- 3) Конкурентоспособность?

- 4) Какие функции конкуренции выделяют в стратегическом управлении?
- 5) Что понимают под средством конкурентной борьбы?
- 6) Какие уровни конкурентоспособности выделяют при оценке деятельности предприятий?
- 7) Чем характеризуется первый уровень конкурентоспособности предприятия?
- 8) Чем характеризуется второй уровень конкурентоспособности предприятия?
- 9) Чем характеризуется третий уровень конкурентоспособности предприятия?
- 10) Чем характеризуется четвертый уровень конкурентоспособности предприятия?
- 11) Какие решения позволяет принять оценка конкурентной позиции предприятия?

Тесты по теме 14 «Оценка конкурентного преимущества фирмы»

1) Конкуренция - это

- а) система политических, экономических, социальных, правовых взаимоотношений между субъектами рынка, характеризующаяся конъюнктурными особенностями в разработке и реализации рыночной стратегии субъектов в целях достижения успеха и лидерства в пространстве конкуренции, с учетом имеющегося ресурсного, финансового и трудового потенциала;
- б) свойство объекта, которое характеризуется определенным преимуществом в удовлетворении им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке;
- в) распределение дохода среди товаропроизводителей;
- г) только а и б;
- д) а, б, в.

2) Средствами конкурентной борьбы считают:

- а) качество изделий;
- б) цена;
- в) затраты потребителя на обслуживание в процессе потребления;
- г) сервисное обслуживание;
- д) ассортимент изделий;
- е) условия поставок и платежей;
- ж) информация через рекламу;
- з) соблюдение прав потребителей;
- и) только а, б, в, г;
- к) только д, е, ж, з;
- л) все перечисленное;
- м) нет правильных ответов.

3) Первый уровень конкурентоспособности предприятия характеризуется

а) нацеленность руководства только на обеспечение процессов и продажи продукции; любые дополнительные улучшения в производстве или в управлении считаются излишеством;

б) стремлением фирм сделать свои производственные системы «внешне нейтральными», т.е. полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами – заимствуют технические приемы, технологии, методы организации производства, приобретают сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты;

в) ориентации руководства фирмы на общие стандарты производства, установившиеся в отрасли, и акцентированием внимания на свою специфику деятельности и свои преимущества в конкуренции;

г) активным воздействием на производство; стремлением не просто превзойти самые жесткие стандарты, но и готовностью бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства или управления.

4) Второй уровень конкурентоспособности предприятия характеризуется

а) нацеленность руководства только на обеспечение процессов и продажи продукции; любые дополнительные улучшения в производстве или в управлении считаются излишеством;

б) стремлением фирм сделать свои производственные системы «внешне нейтральными», т.е. полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами – заимствуют технические приемы, технологии, методы организации производства, приобретают сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты;

в) ориентации руководства фирмы на общие стандарты производства, установившиеся в отрасли, и акцентированием внимания на свою специфику деятельности и свои преимущества в конкуренции;

г) активным воздействием на производство; стремлением не просто превзойти самые жесткие стандарты, но и готовностью бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства или управления.

5) Третий уровень конкурентоспособности предприятия характеризуется

а) нацеленность руководства только на обеспечение процессов и продажи продукции; любые дополнительные улучшения в производстве или в управлении считаются излишеством;

б) стремлением фирм сделать свои производственные системы «внешне нейтральными», т.е. полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами – заимствуют технические приемы, технологии, методы организации производства, приобретают сырье и материалы,

полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты;

в) ориентации руководства фирмы на общие стандарты производства, установившиеся в отрасли, и акцентированием внимания на свою специфику деятельности и свои преимущества в конкуренции;

г) активным воздействием на производство; стремлением не просто превзойти самые жесткие стандарты, но и готовностью бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства или управления.

б) Четвертый уровень конкурентоспособности предприятия характеризуется

а) нацеленность руководства только на обеспечение процессов и продажи продукции; любые дополнительные улучшения в производстве или в управлении считаются излишеством;

б) стремлением фирм сделать свои производственные системы «внешне нейтральными», т.е. полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами – заимствуют технические приемы, технологии, методы организации производства, приобретают сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты;

в) ориентации руководства фирмы на общие стандарты производства, установившиеся в отрасли, и акцентированием внимания на свою специфику деятельности и свои преимущества в конкуренции;

г) активным воздействием на производство; стремлением не просто превзойти самые жесткие стандарты, но и готовностью бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства или управления.

Ключи к тестам по теме 14 «Оценка конкурентного преимущества фирмы»

- 1) а;
- 2) л;
- 3) а;
- 4) б;
- 5) в;
- 6) г;

Список использованных источников

- 1 **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томсон, А. Дж. Стрикленд (перевод с англ.) / Л.Р. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 576 с.
- 2 **Круглов, М.И.** Стратегический маркетинг управления компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998.– 768 с.
- 3 **Фатхутдинов, Р.А.** Стратегический маркетинг: учебник для вузов. – 3-е изд., доп./ Р.А. Фатхутдинов. – М.: СПб.: Питер, 2003. – 347 с.
- 4 **Фатхутдинов, Р.А.** Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 2-е изд., доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 395 с.
- 5 **Виханский, О.С.** Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Издательство МГУ, 1995. – 252 с.
- 6 Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник для вузов, 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. Л.А. Брагина, проф. Т.П. Данько. - М.: Инфра-М, 2000.–560 с.
- 7 **Ефремов, В.С.** О национальных и международных проблемах подготовки высококвалифицированных кадров // Менеджмент в России и за рубежом: информационно-аналитический журнал / учредитель В.С. Ефремов. – 2002. - №2.
- 8 Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.–279 с.
- 9 **Вершигора, Е.Е.** Менеджмент: учебное пособие для вузов, 2-е изд., перераб. и доп. / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА - М, 2002.–283 с. (серия «Высшее образование»)
- 10 Семь нот менеджмента.: информационно-аналитический журнал / учредитель В. Краснова, А. Привалов, 2 – изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997. – 176 с.
- 11 **Шмидхейни, С.** Смена курса: перспективы развития и проблемы окружающей среды: подход предпринимателя / С. Шмидхейни. - М.: Министерство науки и технической политики РФ. Международный уп., 1994.–546 с.
- 12 **Данилочкина, Н.Г.** Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н.Г. Данилочкина. - М.: Юнити, 2001. – 279 с.
- 13 **Винокуров, В.А.** Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
- 14 **Виханский, О.С.** Менеджмент: учебник для экономических специальностей вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов.– М.: Высш. шк., 1994. – 224 с.

- 15 **Коротков, Э.М.** Антикризисное управление/ Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА, 2001. – 432 с.
- 16 **Акбердин, Р.З.** Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие/ Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 1993. – 468 с.
- 17 **Ансофф, И.** Стратегическое управление: (перевод с англ.) / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
- 18 **Винокуров, В.А.** Управление развитием производственного объединения / В.А. Винокуров, Г.Л. Азоев. – М.: МИУ, 1989. – 80 с.
- 19 **Виссема, Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): (перевод с англ.) /Х. Виссема. – М.: ИНФРА - М, 1996. – 288 с.
- 20 **Грейсон, Дж. – мл.** Американский менеджмент на пороге XXI века: (перевод с англ.) /Дж. Грейсон – мл., К. Оделл. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
- 21 **Глухов, В.В.** Основы менеджмента / В.В. Глухов. - СПб.: Экономика, 1991. – 320 с.
- 22 **Глущенко, В.В.** Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко.- Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1996. – 216 с.
- 23 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник , 3-е изд., перераб. и допол./ И.Н. Герчикова. – М, 1995. – 432 с.
- 24 **Доблаев, В.Л.** Организационное поведение/ В.Л. Доблаев.– М.: ИКФ «Экмос», 2002. – 320 с.
- 25 **Игнатьева, А.В.** Исследование систем управления: учебное пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.–157 с.
- 26 **Казанцев, А.К.** Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М.: Инфра–М, 1999.–367 с.
- 27 **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента: (перевод с англ.) / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М.: Дело, 1993. – 703 с.
- 28 **Румянцева, З.П.** Менеджмент организации: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин.– М., 1995. – 432 с.
- 29 **Общий менеджмент. Дайджест учебного курса /** Под ред. А.К. Казанцева.- М.: ИНФРА-М, 2001. – 252 с.
- 30 **Портер, Ф.** Съесть или быть съеденным. Эффективные приемы внутрикорпоративной борьбы: (перевод с англ.) / Ф. Портер.- СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
- 31 **Савицкая, Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия учебник, 2-е изд., перераб. и доп./ Г.В. Савицкая.– М.: ИП «Экоперспектива», 2003. – 400 с.

- 32 Стратегическое планирование для управления проектами с использованием моделей зрелости: (перевод с англ.)— М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
- 33 Управление персоналом/ Под ред. С.М. Самагина. - Ростов н/Д.: «Феникс», 2001. - 512 с.
- 34 **Фатхутдинов, Р.А.** Система менеджмента: учебно-практическое пособие для вузов, 2-е изд./ Р.А. Фатхутдинов.- М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 268 с.
- 35 **Фатхутдинов, Р.А.** Производственный менеджмент/ Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 311 с.
- 36 **Фатхутдинов, Р.А.** Разработка управленческого решения: учебник для вузов. – 2-е изд., доп./ Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
- 37 Экономика машиностроения: учебник для студентов машиностроительных специальностей вузов, 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Е.М. Карлика.— Л.: Машиностроение, ленинградское отделение, 1985. – 392 с.
- 38 **Зуб, А.Т.** Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов /А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
- 39 **Панов, А.И.** Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов /А.И. Панов, И.О. Коробейников. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
- 40 **Люкшинов, А.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов /А.Н. Люкшинов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
- 41 Экономическая стратегия фирмы: учебное пособи /Под ред. проф. М.Л. Градова. - М.: Издательство «Спецлит», 2000.—582 с.

Тест на проверку усвоенного материала

Правильное утверждение пометить – 1

Неправильное – 0

Оценка результатов:

124 и более правильных ответов – отлично;

114 – 123 – хорошо;

104 – 113 – удовлетворительно;

Менее 113 правильных ответов – неудовлетворительно. Необходимо повторная проработка материала для более качественного его усвоения.

№ п/п	утверждение	Баллы
1	Стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей потребителей и достижение поставленных целей.	1
2	Концентрация производства и капитала способствовала установлению стабильных производственно-хозяйственных связей между предприятиями; достижению сбалансированности деятельности предприятий по жизненному циклу продукции (созданию новых видов продукции; новых технологий, по обращению продукции, по более полному использованию продукции) и пр.	1
3	В дореформенный период в российской экономике внимание управленцев было нацелено на обеспечение сбалансированности внутреннего состояния предприятия	1
4	В миссии организации раскрывается философия, предназначение, смысл существования организации	1
5	Параметры выхода системы (организации) – это уровень используемой техники, используемой технологии, организации производства, труда, управления	0
6	Цель оперативного контроллинга состоит в обеспечении выживаемости предприятия и «отслеживании» движения предприятия к намеченной цели	0
7	Стратегия развития продукта предполагает производство нового продукта для реализации его на освоенном фирмой рынке («старом» рынке)	1
8	Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выгодна, когда посреднические услуги расширяются, либо, когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы	1
9	В фазе замедления роста появляются первые признаки насыщения спроса, и предложение начинает опережать спрос	1
10	Фаза зрелости характеризуется снижением объема спроса (иногда до нуля) и темпом устаревания, уменьшения потребления продукта	1
11	Матрица БКГ полезна при выборе между различными зонами хозяйствования, определении стратегических позиций, а также для	1

	распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу	
12	Стратегии сокращения реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.	1
13	Анализ портфеля продукции является одним из важнейших инструментов стратегического управления, с помощью которого могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса как риск, поступление денег, обновление или отмирание деятельности	1
14	Центрированная диверсификация предполагает поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, производимой с использованием новой технологии, отличной от используемой	0
15	Задача изучения внешней среды состоит в выявлении угроз и возможностей, которые организация должна учитывать как при определении своих целей, так и при их реализации	1
16	Особенность социальной составляющей внешней среды выражается в ее влиянии и на другие компоненты макроокружения, и на внутреннюю среду организации; в низкой скорости изменения социальных процессов и в то же время в весьма ощутимых последствиях этих изменений и для отдельных организаций, и для общества в целом.	1
17	Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения контроля, либо усиления контроля над поставщиками, а также создания дочерних структур, осуществляющих снабжение	1
18	Конгломеративная диверсификация предполагает вложение средств в новые сферы деятельности, т.е. рост фирмы, обеспечивающийся за счет новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и которые реализуются на новых рынках	1
19	Стратегия «сбора урожая» предполагает предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес	0
20	Низкие издержки производства и сложившиеся на этой основе рыночные цены являются серьезным барьером вхождения в рынок новичков	1
21	Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает, в частности, работу по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма	1
22	Диверсификация – это переход от односторонней. Часто базирующейся на одном продукте производственной структуры, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции	1
23	Улучшение общих показателей работы возможно через усиление конкурентных позиций в перспективе	1
24	Корпоративная стратегия – стратегия одного конкретного вида деятельности	0
25	Концентрация производства и капитала способствовала созданию	1

	благоприятных условий для диверсификации	
26	В миссии организации запрещается (с позиций коммерческой тайны) отражать целевые ориентиры организации; сферу деятельности; философию организации, т.е. ценности и верования, принятые в организации; возможные способы осуществления деятельности	0
27	Предпринимательские стратегии – это стратегии деятельности, удовлетворения потребностей, роста потенциала компании, НТР, маркетинговые, конкуренции на рынке, конкуренции и кооперации в создании нововведений	1
28	Параметры выхода системы (организации): товары и услуги, показатели качества, уровень цен, уровень затрат	1
29	Активный рост – бурный период становления отрасли, когда несколько организаций, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой	1
30	Основными подконтрольными показателями являются: Рентабельность капитала; Производительность труда; Степень ликвидности активов.	1
31	Цель оперативного контроллинга состоит в создании системы управления достижением текущих целей предприятия; в принятии своевременных решений по оптимизации соотношения затраты - прибыль	1
32	Стратегия улучшения позиции на рынке предполагает совершенствование выпускаемого продукта на данном рынке с целью завоевания лучших позиций. При этом необходимы значительные маркетинговые усилия, а также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами	1
33	Стратегия развития продукта заключается в поиске новых рынков его реализации	0
34	Концентрация производства и капитала провоцировала отказ от создания собственной системы научно-технического развития	0
35	Концентрация производства и капитала провоцировала увеличение издержек на единицу продукции	0
36	В миссии раскрывается сформулированное утверждение для чего, по какой причине существует организация, что в итоге делает ее деятельность уникальной в своем роде	1
37	Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения, учете непредвиденных обстоятельств	1
38	При применении системного подхода на основе маркетинговых исследований сначала формируются параметры входа, затем параметры выхода, организационно-технический уровень производства и параметры внешней среды.	0
39	Цикл стратегического управления имеет долгосрочный характер и включает	1

	в себя несколько циклов оперативного (среднесрочного) управления, которые, в свою очередь, включают несколько циклов текущего (краткосрочного) управления, обеспечивая тем самым непрерывность процесса реализации стратегии	
40	Контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием	1
41	Анализ подконтрольных показателей включает: сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений; выявление причин и виновников отклонений; анализ влияния выявленных отклонений на конечные результаты	1
42	Цель стратегического контроллинга состоит в создании системы управления достижением текущих целей предприятия	0
43	Элементы стратегии – это продукт, рынок, технология, отрасль, положение фирмы в отрасли	1
44	Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом, в рамках данной отрасли	1
45	Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения контроля, либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи	1
46	Контроль над каналами распределения является серьезным барьером вхождения в рынок для новичков	1
47	Принцип консолидации прибылей предусматривает регулярный перевод дочерними организациями прибылей – материнской с последующим перераспределением средств по дочерним филиалам в зависимости от их нужд, условий хозяйствования, перспектив деятельности, законодательства в стране «базирования».	1
48	Достижение синергетического эффекта в родственных подразделениях возможно, в частности, при использовании похожих технологий	1
49	Диверсификация – это расширение многообразия	1
50	Модель диверсификации, предполагающая переход на принципиально иную технологию с изменением профиля деятельности и инвестирования средств, называется центрированной(концентрической)	0
51	К типичным стратегическим причинам неэффективности стратегий относят, в частности, ошибки в определении платежеспособного спроса	1
52	Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей (достижение определенных уровней показателей) от достигнутого с учетом инфляции	1
53	Концентрация производства и капитала способствовала снижению издержек на единицу продукции за счет увеличения объема производства	1

54	С переходом к рынку центр внимания руководства должен быть сконцентрирован на окружении	1
55	Чтобы выбрать соответствующую миссии стратегию, необходимо каждому целевому ориентиру поставить в соответствие конкретную стратегию определенного уровня, совокупность которых образует дерево предпринимательских стратегий	1
56	Ройялти – периодические платежи за использование лицензии (доля или ставка ройялти чаще составляет 3-5%).	1
57	При применении системного подхода на основе маркетинговых исследований сначала анализируются параметры внешней среды, организационно-технический уровень производства и только потом формируются параметры входа и выхода системы	0
58	Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов, однако он не предполагает проведение проверки стратегических планов на предмет их полноты, их взаимоувязки и отсутствия внутренних противоречий	0
59	Стратегия ликвидации предполагает закрытие или продажу одного или нескольких подразделений организации (или бизнесов), чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса	0
60	Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента	1
61	Эффективность стратегического управления не зависит от адаптационных способностей организации	0
62	Административный менеджмент включает разработку управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением.	1
63	В качестве составляющих (переменных) внутренней среды выступают цели, люди, структура, задачи, технология.	1
64	«Жесткими» факторами успеха фирмы считаются структура и стратегия	1
65	Метод функционального аудита посредством построения схем (таблиц) позволяет устранить дублирование функций отдельных подразделений организации, неполное выполнение функций или неадресное их отнесение к ответственным лицам	1
66	Углубленную специализацию продукта можно считать серьезным барьером вхождения в рынок	1
67	Улучшение общих показателей работы возможно, в частности, посредством инвестирования средств в дополнительные мощности	1
68	Операционная стратегия – стратегия для всей организации, охватывающая все сферы ее деятельности	0
69	К текущим причинам неэффективности стратегий относят те, которые провоцируют трудности изготовления продукции, ее продвижение на рынок	1

70	Внешний рост достигается за счет расширения ассортимента продукции или создания новых видов товара, пользующихся растущим спросом	0
71	Относительной долей рынка считается отношение лоды конкретной хозяйственной единицы (структурного подразделения) к доле рынка, контролируемой основным конкурентом (в относительных единицах)	1
72	Подразделения «трудные дети» в матрице БКГ считаются захватчиками ресурсов, поскольку их собственная деятельность не приносит достаточно средств для продолжения воспроизводственного цикла; укрепления позиций на рынке посредством финансовых вливаний, чтобы успевать за высокими темпами развития отрасли	1
73	Подразделения «Денежные коровы» в матрице БКГ обеспечивают корпорации средства, повышающие их собственные потребности в реинвестировании	1
74	«Собаки» в матрице БКГ – подразделения с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях	1
75	Инфраструктуру региона формируют отрасли: здравоохранение, наука, образование, культура, торговля, мониторинг окружающей среды, общественное питание, транспорт и связь, строительство, ЖКХ, бытовое обслуживание, промышленность, пригородное сельское хозяйство.	1
76	Для «вопросительных знаков» в матрице БКГ характерно высокая относительная доля рынка в быстрорастущих отраслях, перспективы роста и стабилизации положения при возможном захвате ресурсов для увеличения оборотного капитала и расширения производственных мощностей	0
77	Для «Звезд» в матрице БКГ характерна деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе; потребность в средствах для укрепления и защиты	0
78	Для «собак» В матрице БКГ характерна деятельность в медленно растущих отраслях; неспособность зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе, потребность в средствах для укрепления и защиты	1
79	Маркетинг – это концепция ориентации любой деятельности на потребителя	1
80	Стратегическая сегментация рынка – это исследования рынка с целью стратегического прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы	1
81	Стратегия глубокого проникновения предполагает установление на новинку сравнительно низкой цены, чтобы привлечь максимум покупателей. При этом размер снижения цены должен быть существенным – не менее, чем 30 – 50 %.	1
82	Стратегия премиального ценообразования нацелена на повышение деятельности за счет повышения цен сразу на 20 % и более при сохранении	1

	более половины своих покупателей	
83	Под сложностью внешней среды понимается функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации	0
84	Сложность внешней среды является предпосылкой усложнения внутренней среды организации	1
85	Бизнес, его развитие, как правило, имеет тенденцию к глобализации	1
86	Степень эластичности спроса характеризует то, в какой мере объем спроса на рынке возрастает при данном повышении цены	1
87	Для реализации концепции маркетинга необходимо и достаточно: анализировать качество взаимосвязей с внешней средой; анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества входа; повышать качество процесса в самой системе.	1
88	При реализации стратегии концентрации (фокусирования) достигается полный охват потребителей путем предложения полного ассортимента товаров для удовлетворения всех групп потребителей.	0
89	Разработка корпоративной стратегии диверсифицированной компании предусматривает действия по нахождению путей получения синергетического эффекта	1
90	Улучшение общих показателей работы возможно, в частности, через активизацию маркетинговых усилий, обеспечивающих повышение доходности организации	1
91	Внедрение и адаптация инноваций в подразделениях с аналогичным характером труда не позволяет достичь синергетического эффекта	0
92	Ошибки в выборе периода выхода товара на рынок являются серьезными причинами неэффективности стратегий	1
93	Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между уровнями управления по вертикали	1
94	Организационная культура – это система коллективного разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения	1
95	Профилем в стратегическом управлении считается сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым объект известен целевой группе потребителей	1
96	Приведение структуры в соответствие со стратегией не требует организационного перепроектирования	0
97	Стратегия оптимальных издержек дает возможность своим покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации	1
98	Разработка корпоративной стратегии диверсифицированной компании предусматривает действия по созданию инвестиционных приоритетов и перелива ресурсов корпорации в наиболее перспективные области	1
99	Улучшение общих показателей работы возможно через совершенствование	1

	ассортиментной политики фирмы	
100	Использование родственными подразделениями аналогичных каналов сбыта, технологий обслуживания покупателей, методов работы с поставщиками не обеспечивает желаемого синергетического эффекта хозяйственной деятельности	0
101	Ошибки в выборе уровня (ниши по качеству) и характеристик товаров являются причинами неэффективности стратегий	1
102	Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между стадиями жизненного цикла объекта управления	1
103	Для организации с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, изучение их склонностей к выполнению работ в группе или индивидуально	1
104	В рамках финансового среза деятельности фирмы разрабатывают стратегии продукта, ценообразования, продвижения продукта на рынке, выбора рынков сбыта и систем распределения	0
105	Организационное проектирование – это процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, организационная культура) для достижения ее целей и задач.	1
106	При увеличении масштабов деятельности возникает необходимость организационного проектирования	1
107	Улучшение общих показателей работы возможно, в частности, через определение оптимальных объемов производства в отношении выбора «производить самим» или покупать	1
108	Идея совместного использования родственными подразделениями мощностей не обеспечивает желаемого синергетического эффекта	0
109	Интеграционный подход к менеджменту не предполагает исследование и рассмотрение возможностей усиления взаимосвязей между субъектами управления по горизонтали	0
110	Приобретение другой организации или ее части является одним из действенных средств улучшения общих показателей работы организации	1
111	Подразделения «Денежные коровы» в матрице БКГ считаются захватчиками ресурсов, поскольку их собственная деятельность не приносит достаточно средств, во-первых, для продолжения воспроизводственного цикла; во-вторых, для укрепления собственных позиций на рынке	0
112	Организационная культура – это система, устанавливающая взаимосвязь между стилем, должностью и квалификацией работника	0
113	Потребность в более узкой специализации деятельности не требует организационного перепроектирования	0
114	Стратегия интенсивного роста ведет к ежегодному существенному повышению уровня краткосрочных, среднесрочных долгосрочных целей над	1

	уровнем показателей предыдущего года и применяется в динамично развивающихся отраслях	
115	Внутренний рост осуществляется за счет включения фирмы в смежные отрасли производства путем слияния и присоединения компании или участия в других компаниях	0
116	Для «денежных коров» в матрице БКГ характерна деятельность в медленно растущих отраслях; высокая относительная доля рынка, устойчивая способность зарабатывать значительные средства, обеспечивать собственный цикл жизнедеятельности и формировать фонд для инвестирования других проектов фирмы.	1
117	Результаты маркетинговых исследований являются базой для ориентации других видов деятельности в организации (производство, НИОКР, маркетинг, финансы, кадры)	1
118	«Стратегия обороны и укрепления» предполагает меры, затрудняющие доступ на рынок новым фирмам, в частности, за счет сохранения и защиты имеющихся конкурентных преимуществ	1
119	Увеличение затрат на рекламу не является серьезным барьером для претендентов на лидерство и новичков при выходе на рынок	0
120	Цель стратегии фокусирования – захват рынка за счет уникальности продукта, компетентности в организации процессов производства и оказания услуг	1
121	Ноу-хау – это детальное описание какой-либо технологии, понимаемой широко: не только как описание производственного процесса, но и описания проведения финансовых, коммерческих и других операций	1
122	Международная стратегия – «передача иностранным фирмам права на использование технологии, производства или распространения товаров путем продажи лицензии или патентов» – целесообразна, если фирма не имеет организованных структур на зарубежных рынках, необходимых ресурсов	1
123	Международная стратегия – «многонациональная» - предполагает, что для каждой страны разрабатывается своя, особая стратегия, отвечающая вкусам и потребностям потребителей, конкурентным условиям, т.е. стратегические шаги во всех странах однотипны	0
124	Международная стратегия «экспорта» - укрепления национального производства требует сравнительно небольших финансовых ресурсов и минимизирует риск, т.к. допускает использование существующих сбытовых каналов как отдельно, так и совместно с новыми (собственными).	1
125	Глобальная стратегия может обеспечить эффективность посредством размещения деятельности в разных странах и осуществления политики минимизации затрат, либо усиления товарной дифференциации	1
126	Корпоративный уровень стратегии диверсифицированной компании отвечает за разработку стратегии по функциональным направлениям.	0

127	Успех глобальной стратегии может быть обеспечен производством, передачи знаний, опыта, полученных на одном предприятии, другим; посредством координации деятельности, перемещения производства, проведения политики в области торговых марок	1
128	Функциональная стратегия диверсифицированной компании – это стратегия компании в целом по всем сферам деятельности	0
129	Международная стратегия фокусирования осуществляется в тех случаях, когда ставится задача обслуживания идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке	1
130	Многонациональная стратегия – приспособление стратегического подхода к конкурентной ситуации на рынке каждой страны	1
131	Операционная стратегия – это стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности	0
132	Увеличение доли рынка – финансовая цель организации	0
133	Анализ конкурентной среды увязывает пять основных составляющих: покупателей, потребителей, конкурентов внутри отрасли; потенциально новых конкурентов; товаров-заменителей	1
134	Более высокое и надежное положение в отрасли – стратегическая цель фирмы	1
135	Более высокие дивиденды – стратегическая цель фирмы	0
136	Стратегия вакантной ниши – концентрация на потребителях, не замеченных конкурентами	1
137	Стратегия вакантной ниши не является стратегией фокусирования	0
138	Стратегия специалиста предполагает направление усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования; потребителей с особыми потребностями. Цель – создание конкурентных преимуществ за счет уникальности продукта	1
139	Повышение качества продукции – финансовая цель фирмы	0
140	К стратегиям фирмы со слабыми конкурентными возможностями относят стратегию кругового наступления, стратегию обороны и укрепления, стратегию немедленного отступления, стратегию «сбора урожая».	1
141	Учет и анализ угроз со стороны внешней среды при формировании стратегии необходим для разработки наступательных мероприятий	0
142	Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара (услуги), включает в себя различные виды деятельности и прибыль, анализируется для сравнения цен и затрат предприятия и ценами и затратами конкурентов	1
143	Учет и анализ возможностей со стороны внешней среды при формировании стратегии продиктован необходимостью разработки оборонительных мероприятий	0
144	Анализ цепочки ценностей позволяет провести сравнительную оценку затрат предприятия и затрат конкурентов по основным видам деятельности, выявить лучшую практику выполнения определенного вида деятельности,	1

	наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа повысить конкурентоспособность по издержкам	
145	Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами – финансовая цель фирмы	0
146	Сила позиции поставщиков в модели М. Портера – способность поставщиков диктовать свои условия	1
147	Стратегия – немедленного отступления – сокращение рыночной доли в короткий срок с целью увеличения прибыли. Фирма может продать часть своей рыночной доли конкурентам. Как правило, это вынужденная, а не выбираемая стратегия	1
148	Стратегия «Сбора урожая» - отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть продан.	1
149	Ускорение роста доходов – стратегическая цель фирмы	0
150	Повышение репутации компании среди клиентов – финансовая цель фирмы	0
151	К действенным мерам по восстановлению бизнеса относят: пересмотр текущей стратегии, принятие мер по увеличению доходов; принятие мер по снижению издержек и пр.	1
152	Жизненный цикл отрасли – период времени, необходимый для прохождения отраслью стадий зарождения, роста, зрелости и спада.	1
153	Инжинирингом бизнеса называют общее управление деловыми или бизнес-процессами, включающее постоянное проектирование процессов в рамках бизнес-единицы.	1
154	Продажа части активов с целью получения наличных средств является действенным способом восстановления бизнеса	1
155	Под силой поставщиков в модели М. Портера понимают способность их удовлетворять потребности потребителей	0
156	Реинжинирингом бизнеса называют перестройку деловых процессов, фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений по деловым процессам с целью улучшения решающих показателей деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание	1
157	Реинжиниринг – перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения очень значительных, скачкообразных улучшений деятельности фирмы	1
158	Реинжиниринг бизнес-процессов – это перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности различных отделов и сокращения раздробленности функций между ними, а также для сокращения расходов на содержание управленческого аппарата	1
159	Расширение и улучшение номенклатуры продукции – финансовая цель фирмы	0
160	Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам – стратегическая	0

	цель фирмы	
161	Модель М. Портера представляет схему анализа стратегических групп конкурентов по двум основным критериям рост/доля	1
162	Модель 5 сил конкуренции необходима систематической диагностики конкурентных сил, определения степени влияния каждой из них на состояние рынка	1
163	Улучшение обслуживания клиентов – стратегическая цель фирмы	1
164	Автократический стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.	
165	Не являются средствами конкурентной борьбы: цена, ассортимент изделий, условия поставок и платежей	0
166	Конкуренция – это система политических, социальных, экономических, правовых взаимоотношений между субъектами рынка, характеризующаяся конъюнктурными особенностями в разработке и реализации рыночной стратегии субъектов в целях достижения успеха и лидерства в пространстве конкуренции, с учетом имеющегося ресурсного, финансового и трудового потенциала	1
167	Конкурентоспособность – это свойство объекта, которое характеризуется определенным преимуществом в удовлетворении им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке	1
168	Не являются средствами конкурентной борьбы: сервисное обслуживание, затраты потребителя на обслуживание в процессе потребления, информация через рекламу	0
169	В результате конкурентной борьбы предприятия занимают неравнозначные позиции. Представителями первого уровня являются предприятия с внутренне-нейтральным управлением. Руководители видят свою роль только в организации производства и продажи продукции, не заботясь при этом ни о каких «сюрпризах» конкурентной борьбы	1
170	Второй уровень конкурентоспособности характеризуется стремлением предприятий полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами; часто прибегая к заимствованию технических приемов, технологий, методов организации производства у ведущих предприятий отрасли; к копированию решений в отношении выбора сырья, материалов, полуфабрикатов, поставщиков и пр.	1
171	Третий уровень конкурентоспособности строится на решениях и действиях в отношении формирования сравнительных преимуществ и развития деятельности в этих направлениях, вплоть до пересмотра общих стандартов производства, установившихся в отрасли	1
172	Четвертый уровень конкурентоспособности характеризуется крайне активным воздействием управления на производство. Такие фирмы «умно»	1

	копируют чужие приемы и стремятся не просто превзойти самые жесткие из существующих стандартов, но и готовы бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства и управления.	
173	Доступ к новым технологиям не является серьезным барьером вхождения в рынок	0
174	Инструмент оценки стратегического положения компании, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз) получил название карты стратегических групп конкурентов	0
175	Стратегический анализ издержек предполагает сопоставление издержек компании и ее конкурентов по всей цепочке ценностей.	1
176	«Слабые стороны компании» - это особенности, которые дают компании дополнительные возможности и повышают ее конкурентоспособность	0
177	Экономия на масштабах – способ снижения затрат без снижения среднего по отрасли уровня качества сводится к более низкому уровню издержек у тех фирм, которые производят продукцию в большем объеме.	1
178	Диверсификация – сужение многообразия (деятельности, продукции)	0
179	Дифференциация позволяет повысить цену товара, увеличить объем продаж в связи с привлечением дополнительных покупателей, повысить лояльность покупателей к товару	1
180	Стратегия оптимальных издержек ориентирована только на широкую дифференциацию продукции	0
181	Комплекс маркетинга включает набор инструментов воздействия на спрос: товар, цена, методы распределения, методы стимулирования	1
182	Вертикальная интеграция представляет собой сужение деятельности в данной отрасли	0
183	Цель полной вертикальной интеграции предполагает участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей	1
184	Цель частичной вертикальной интеграции предполагает занятие позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей	1
185	К общим стратегиям конкуренции относят стратегии роста, стабилизации, сокращения	0
186	Цепочка ценностей дает представление о стратегически связанных видах деятельности и позволяет проследить движение издержек, а также выделить потенциальные источники повышения конкурентоспособности	1
187	Основными показателями эффективности стратегии являются: рыночная доля, изменение размеров прибыли и ее величина относительно показателей конкурентов, чистая прибыль на инвестиции, изменение продаж в сравнении с показателями рынка, сумма кредитов, имидж компании и пр.	1
188	Сопоставление фирм (через оценку их деятельности) ведется относительно: уровня цены, качества (высокий, средний, низкий); масштаб деятельности (местный. Региональный, глобальный); степень вертикальной интеграции	1

	(полная, частичная), отсутствует); использование канала распределения (один, несколько, много); набор сервисных услуг (нет ограничений, полный набор).	
189	Задачи стратегического управления сводится к оперативному планированию, организации и проведению мероприятий, оперативному контролю деятельности в организации	0
190	Появление на рынке товара-заменителя по более низкой цене, чем основной товар. Основанной на меньших затратах потребителей в сочетании с более высоким качеством – увеличивает эту угрозу для предприятия	1
191	Фирма, продающая краски для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения. Реализуемая стратегия – стратегия обратной вертикальной интеграции	1
192	Производитель холодильников открыл 50 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству бытовой техники. Реализуемая стратегия расширения деятельности в пределах одной отрасли – вертикальная интеграция. Тип интеграции – интеграция «вперед».	1
193	Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Тип стратегии – стратегия фокусирования по издержкам.	0
194	Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большого спектра товаров и услуг по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию и услуги у конкурентов. Данный тип стратегии – стратегия широкой дифференциации	0
195	Фирма в пределах выделенного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли за счет открытия цеха по производству кованых изделий. Тип стратегии – стратегия широкой дифференциации	0
196	Компания стремится достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования по дифференциации продукции.	0

197	Первым элементом системы стратегического контроля является система показателей, по которым проводится оценка реализации стратегии	1
198	Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля	1
199	Третий элемент системы стратегического контроля – сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием	1
200	Четвертый элемент системы стратегического контроля – оценка результатов сравнения и принятия решения по корректировке.	1