**1. Понятие миссии, цели орг-и**

Важными базисными элементами стратегического менеджмента являются корпоративная миссия и корпоративные цели. В принципе возможны два подхода к установлению целей предприятия.

Суть **первого подхода** достаточно проста и хорошо известна российским специалистам по управлению: установить цели, исходя из достигнутого уровня, добавляя, скажем, 2—3% к цифрам прошлого года. Это так называемый *метод «планирования от достигнутого».*

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

1. Определение миссии (философии) бизнеса.

2. Установление долгосрочных общих целей на плановый период.

3. Определение конкретных целей (задач).

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

***Миссия*** *— это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»).* Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов.

При этом она фокусирует **внимание на потребителе, а не на товаре**, так как **миссия (философия) бизнеса** чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетин­гом и предполагает ответ на вопрос: **«Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»**

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

1) круг удовлетворяемых потребностей;

2) характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Основные компоненты миссии:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.

2. Категории целевых групп потребителей.

3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.

4. Конкурентные преимущества.

5. Философия бизнеса.

**В широком понимании** миссия - это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.д.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Узкозаданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий.

Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

**Значение миссии.** Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления.

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

**2. Модель стратегического управления**

***Составляющие стратегического управления.*** Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений.

1. *Видение* — это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

*2. Сфера бизнеса* — вид деятельности, связанный с конкретной, хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

*3. Миссия, или общественно значимая роль,* предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

*4. Стратегия* — интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

*5. Программы и планы* — это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

***Этапы стратегического управления.***Основные этапы стратегического управления:

- анализ среды;определение миссии и целей организации;формирование и выбор стратегии;реализация стратегии;оценка и контроль выполнения стратегии.

*Анализ среды* является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

*Процесс определения миссии и целей* состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;• определение долгосрочных целей;

- определение среднесрочных целей.

*Формулирование и выбор стратегии* предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

*Реализация стратегии* является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;

- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

*Результаты* реализации стратегии *оцениваются,* и с *помощью системы обратной связи осуществляется контроль* деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления.

Как видно из схемы, процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

**3 Объекты стратегического управления**

*Характеристика объектов стратегического управления.* Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

*1*. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

*2. Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса),* т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

*Концепция стратегических единиц бизнеса* оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. *Сегмент* — *это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.* Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие критерии выделения бизнес - единиц:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;

- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;

- деятельность бизнес - единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основная задача стратегической единицы бизнеса — достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

3. *Функциональная сфера деятельности,* или *подразделение, —* структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и др.).

***Концепция стратегического управления Венсила/Лагранжа.***Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стра­тегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа:

- структуризация целей и определение расхождения между наме­ченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);

- определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;

- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);

- наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.

Модель процесса стратегического управления:

1. Уяснение корпоративных целей и структуризация.

2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями.

3. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия.

4. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей.

5,6. Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях.

7. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений.

8. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей. 9,10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии.

11, 12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.

**4. Отличительные признаки стратегического и оперативного управления**

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

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. ***«Стратегия—*** *это генеральная программа действии, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.* Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

***«Стратегическое управление -*** *это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.* Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей»*.*

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960—70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине ХХ в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине ХХ в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

З. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Быстрые *изменения внешней среды* отечественных предприятий так же стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом.

Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими *интеграционными процессами.* В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс *глобализации бизнеса,* который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм — *Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'0real* и множества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т. е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

**Этапы развития стратегического менеджмента через корпоративное планирование**

**1. Бюджетирование.** В эпоху формирования гигантских корпораций **до второй мировой войны** специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет — бюджетов по статьям расходов на разные цели.

*Бюджеты составлялись*, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т. д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т. е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

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

Стержневая идея метода — составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель — прогноз сбыта — базировался на **экстраполяции** продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

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

**3. Стратегическое планирование.**

И. Ансофф (Ansoff) рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Таким образом, стратегический **менеджмент в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение про­цесс реализации стратегии, а также оценку и контроль.** Причем осуществление стратегии — это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии **механизмов реализации** стратегический план остается лишь фантазией.

Отличия **стратегического менеджмента** от **стратегического планирования** помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

*- информационное наполнение* — в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета, которые вынуждают принимать *стратегические решения вне циклов планирования,* т. е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);

- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная — реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;• в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

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

Другое определение стратегического менеджмента – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

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

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

**5. Причины перехода от планирования к менеджменту**

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

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. ***«Стратегия—*** *это генеральная программа действии, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.* Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

***«Стратегическое управление -*** *это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.* Стратегию можно рас­сматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достиже­ния этих целей»*.*

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960—70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине ХХ в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине ХХ в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

З. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Быстрые *изменения внешней среды* отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом.

Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими *интеграционными процессами.* В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс *глобализации бизнеса,* который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм — *Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'0real* и множества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т. е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

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

Часто стратегическое управление называют *рыночным стратегическим управлением (strategic market management).* Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. **Стратегическое управление** означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. **При** упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

- для быстрой реакции на изменения внешней среды важно уча­ствовать в их создании;

- изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

**4. Пять сил. Факторы конкуренции: модель анализа конкуренции М.Портера**

***Оценка степени конкуренции.*** Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от се структуры, которая, по **М. Портеру**, определяется **пятью силами или факторами конкуренции.**

1. Соперничество среди конкурирующих предприятий.

2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.

3. Угроза появления новых конкурентов.

4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.

5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли.

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия. В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому **главная задача** предприятия — **выбор стратегии**, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях.

Из **пяти факторов** конкуренции в отрасли **доминирует**, как правило, **один фактор**, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия.

Модель пяти сил конкуренции разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г.

1. *Соперничество между существующими предприятиями*. Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность.

Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

***Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:***

• конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;

• стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;

• каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;

• действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли. Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

2. *Возможности появления новых конкурентов в отрасли* зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

Барьеры входа в отрасль — это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть:• приверженность покупателей торговой марке;• контроль над клиентами сбыта;• экономия на масштабе производства;• переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);

• политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

ПРИМЕР Фармацевтическая промышленность — одна из самых прибыльных отраслей, но доступ в нее сильно затруднен, отрасль защищена патентами, и нужны большие средства на проведение научных исследований.

З. *Угроза появления товаров—заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену, Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4. *Экономические возможности поставщиков*. Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и (или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

***Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:***

• доминирует несколько предприятий-поставщиков;

• концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли потребителе;

• продукция отличается высокой степенью дифференциации, или переходные затраты высоки;

•от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5. *Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

- отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;

- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;

- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;

- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

ПРИМЕР *В российской практике влияние покупателей велико на рынке очных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля, магазин), с другой — переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль производителей, занижая рыночную цену.*

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

**Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том,** что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

***Движущие силы конкуренции.***Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

**Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов.** Первый идентификация движущих сил, второй — исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

**Наиболее общие движущие силы:**

• изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;

• изменения в составе покупателей и способах использования продукта;• продуктовые и технологические инновации;

• маркетинговые инновации;

• вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;• распространение ноу-хау;

• усиление глобализации отрасли;

• изменения в удельных затратах и эффективности;• снижение или возрастание неопределенностей и риска.

**Основные движущие силы** отрасли называют **доминантными.** Их число не должно превышать 4.

**Ключевые факторы успеха.** Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

НИОКР;• маркетинг;• производство;• финансы и т.п.

**6. Силы, возможности, угрозы**

**Метод SWOT (СВОТ).**

Применяемый для анализа среды метод **SWOT** — сила (stгепglh), слабость (wеаknеss), возможности (оррогtunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позво­ляющим провести **совместное изучение внешней и внутренней среды.**

Применяя метод SWOT-анализа, удается установить **линии связи** между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. **Методология предполагает** сначала выявление *сильных и слабых сторон,* а также *угроз и возможностей*, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Томпсон и Стрикленд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

**Сильные стороны:**

- выдающаяся компетентность;• адекватные финансовые ресурсы;• высокая квалификация;• хорошая репутация у покупателей;• известный лидер рынка;

- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;

- возможность получения экономии от роста объема производства;

- защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;

- подходящая технология;• преимущества в области издержек;

- преимущества в области конкуренции;

- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;

- проверенный временем менеджмент.

**Слабые стороны:**

- нет ясных стратегических направлений;

- ухудшающаяся конкурентная позиция;

- устаревшее оборудование;

- более низкая прибыльность потому, что...;

- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;• отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;

- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;

- мучение с внутренними производственными проблемами;

- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;

- отставание в области исследований и разработок;

- очень узкая производственная линия;

- слабое представление о рынке;

- конкурентные недостатки;

- ниже среднего маркетинговые способности;

- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

**Возможности:**

- выход на новые рынки или сегменты рынка;

- расширение производственной линии;

- увеличение, разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

- добавление сопутствующих продуктов;• вертикальная интеграция;• возможность перейти в группу с лучшей стратегией;• самодовольство среди конкурирующих фирм;• ускорение роста рынка.

**Угрозы:**

- возможность появления новых конкурентов;

- рост продаж замещающего продукта;

- замедление роста рынка;

- неблагоприятная политика правительства;

- возрастающее конкурентное давление;

- рецессия и затухание делового цикла;

- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;

- изменение потребностей и вкуса покупателей;

- неблагоприятные демографические изменения.

**7. Базовые стратегии конкуренции**

***Понятие и виды конкуренции.*** *Конкурентное преимущество — это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами.*

Конкурентное преимущество всегда является относительным в сравнении с предприятием, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или услуг.

Относительное преимущество конкурента обусловливается раз­ными факторами. В зависимости от создаваемых преимуществ факторы конкурентоспособности подразделяются на две группы:

- внешние;

- внутренние.

Конкурентное преимущество является *«внешним»,* если оно *основано на отличительных качествах товара,* которые образуют *ценность для покупателя* с точки зрения уровня качества, дизайна, особых характеристик и т.п.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, — это стратегия дифференциации продукта. Она базируется на ноу-хау в сфере маркетинга, превосходстве предприятия в выявлении и удовлетворении ожида­ний покупателей, не удовлетворенных существующими товарами.

*Внутреннее* конкурентное преимущество основано на *превосходстве* (лидерстве) предприятия в *издержках производства* и *управления.* Внутреннее преимущество обеспечивает большую рентабельность, устойчивость предприятия к снижению цены товара и поэтому представляет ценность для производителя. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это стратегия доминирования по издержкам. Она базируется главным образом на ноу-хау в сфере производства и управления.

***Базовые стратегии конкуренции****.* Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Под **деловой** стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития *бизнес-единицы*, или стратегия деятельности *предприятия* на определенном товарном рынке. Главная цель данной стратегии — создание и удержание конкурентных преимуществ предприятия. **Совокупность бизнес-стратегий составляет основу портфельной (корпоративной) стратегии организации.**

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

- лидерство в издержках;

- дифференциация продукции;

- фокусирование (концентрация);

- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца).

Первые три направления М.Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость (рис. 8.1). Вместе с тем основой деловой стратегии могут быть и такие характеристики бизнеса, как инновации или глобализация.

Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов, главные из которых:

- ключевые условия (факторы) успеха для рассматриваемого рынка товаров;

- сильные и слабые стороны предприятия и его основных кон­курентов по отношению к ключевым факторам успеха;

- стратегический потенциал предприятия и возможности рас­ширения ресурсов.

**8. Стратегия лидерства в издержках**

*Условия реализации и риски лидерства в издержках.* Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.

Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосберегающих технологий, жесткого контроля всех видов расходов.

Доминирующую роль в данной стратегии играет производство.

Можно сказать, что *лидерство в издержках — это агрессивная стратегия*, направленная на достижение эффективности производства. Реализация конкурентных преимуществ на основе *низких издержек возможна при следующих условиях:*

спрос эластичен по цене;

отсутствует возможность для дифференциации продукта;

отраслевая продукция стандартизована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;

предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.

Однако попытки достичь лидерства в издержках могут быть связаны с риском и даже потерей преимуществ.

Например, концентрация внимания на уменьшении издержек, может помешать предприятию увидеть уменьшающуюся чувствительность к цене или изменению в способах использования продукта.

К числу основных рисков, связанных с лидерством в издержках, можно отнести:

- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущества в издержках;

- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;

- инфляционный рост издержек, подрывающий способность предприятия снижать себестоимость;

- появление новых, более совершенных товаров;

- изменение предпочтений потребителей, их чувствительность к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик.

Таким образом, предприятие может потерпеть неудачу, если конкуренция приведет к неценовым стратегиям.

***Преимущество в******издержках относительно пяти сил конкуренции.*** Предприятие, лидирующее в издержках, получает эффективную защиту *против пяти сил конкуренции:*

- предприятие-лидер способно противостоять своим прямым конкурентам в случае ценовой войны и получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;

- крупные покупатели не могут добиваться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильных (первых двух по размеру издержек) производителей в отрасли;

- низкие издержки в сфере производства обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как придают предприятию большую гибкость в случае повышения входных издержек;

- лидерство в издержках создает дополнительный барьер входа для новых конкурентов и одновременно может оградить рынок от товаров-заменителей.

Таким образом, способность предприятия-лидера устанавливать нижний предел отраслевых цен ограждает его рыночную позицию. В ценовой конкуренции проигрывают менее эффективные предприятия.

Стратегия дифференциации

***Цель и виды дифференциации.*** *Цель дифференциации — придание товару отличительных (в сравнении с товаром основных конкурентов) свойств, которые важны для покупателя.* Посредством дифференциации предприятие стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой оно благодаря особой продукции обладает значительной рыночной силой.

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

Дифференциация может принимать различные формы:

- признанное технологическое совершенство, лучший дизайн продукта (продуктовая дифференциация);

- имидж предприятия, марки (дифференциация имиджа);

- особый сервис (сервисная дифференциация). *Продуктовая дифференциация* — *это предложение продуктов с характеристиками и (или) дизайном лучшим, чем у конкурентов.* Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции, и в этом случае говорят о *фокусировании* на *дифференциации,* либо широкий ассортимент продукции.

*Дифференциация имиджа Сервисная*

*Преимущество дифференциации относительно пяти сил конкуренции.* Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает предприятие от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

По отношению к *прямым конкурентам* дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность. Приверженность потребителей определенной торговой марке *ослабляет их давление на предприятие* и *затрудняет приход на рынок новых конкурентов. Повышенная рентабельность* продукции *увеличивает устойчивость* к возможному *росту издержек* в результате действий *сильного поставщика.* И, наконец, *отличительные свойства товара* и завоеванная приверженность покупателей *защищают* предприятие от *товаров-заменителей.*

**9. Стратегии фокусирования**

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

Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши).

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

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

Выделяют три направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка предприятие старается достичь преимущества в издержках либо усиливает то и другое.

**Стратегия первопроходца и синергизма**

**Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок,** означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. *Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы.*

Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является первым в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке. Причем новые рынки могут появиться в результате создания новых технологий, использования существующих технологий в новом контексте, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском.

**Высокий риск данной стратегии связан с неопределенностью, как самой разработки, так и реакции рынка на новинку.** Поэтому предприятия предпринимают специальные меры по снижению коммерческого риска. **Стратегия синергизма — это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.**

Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое, в конечном счете, проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств.

*Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления).* Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.

Синергический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы. Хозяйственная практика свидетельствует, что эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.

**Однако синергический эффект является чрезвычайно сложным явлением,** его получение зависит от **успешного совмещения** многих различных элементов. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта.

Чтобы избежать этого, желательно ввести коллективное обсуждение данного явления специалистами, обладающими знаниями в рассматриваемых областях. Это позволит исключить мышление на уровне желаний и ожиданий, столь часто присущее стратегиям поиска синергического эффекта.

Кроме того, управление предприятием должно быть организовано таким образом, чтобы добиться реализации потенциального синергизма от управляющих бизнес-единицами. В противном случае, появляется **негативный синергический эффект**, который он обозначает «2 + 2 < 4».

Выбирая стратегию синергизма, менеджеры должны исходить из трех соображений:

1. Существует ли у предприятия традиция использования синергического эффекта?

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

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

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

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

**10. Значение PEST-анализа**

**Цели внешнего анализа.** Основное назначение анализа внешней среды- выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем. с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

**Внешний анализ является частью SWOT-анализа.** SWOT - это аббревиатура четырех английских слов: S — Strengths - сильные стороны, - Weaknesses (слабые стороны), О — Оррогtunities (возможности), Т — Тhreas (угрозы).

**Под возможностями** понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т. д.

**Угрозы** - это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии и соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

Внешний анализ направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия.

**Факторы внешней среды.** *Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.*

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющих макросферу;

- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

**Общие положения. РЕSТ**-**анализ** состоит *в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.*

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

политико-правовые;

экономические;

социокультурные;

технологические.

Анализ отмеченных факторов получил название РЕSТ-анализа (табл. 4.1).

РЕSТ - это аббревиатура четырех английских слов: Р - Роlitical-legal — политико-правовые, Е — Есопоmiс — экономичес­кие, S — Sосioсultural — социокультурные, Т — Тесhnological forces — технологические факторы.

Цель РЕSТ-анализа — отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

*Политический фактор* внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ *экономического аспекта* внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение *социального компонента* внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ *технологического компонента* позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

***Порядок проведения РЕ5Т- анализа.***Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспе­чивается нормированием.

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

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

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

**11. Диверсификация**

*Диверсификация (от лат.-* *изменение, разнообразие)* — *это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы* (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.)

В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы. Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.

*Основным преимуществом* диверсификации является возможность *получения* крупными предприятиями дополнительного *эффекта от разнообразия.*

Суть данного эффекта заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов товаров на небольших специализированных предприятиях. Основные источники эффекта разнообразия:

- многоцелевое совместное использование производственных мощностей;

- концентрация сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно совместную;

- возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;

- многосторонняя подготовка работников и разнообразие по­лучения ими информации.

Вместе с тем диверсификация требует от высшего руководства концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, это может привести к ослаблению конкурентной позиции предприятия. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики и снизить размер предполагаемой прибыли. Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации.

***Целесообразность диверсификации.***Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

***Виды диверсификации.*** Различают связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию.

В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной. **Основной критерий определения типа диверсификации — принцип слияния.**

При **функциональном** слиянии объединяются предприятия, ***связанные в процессе производства.***

При **инвестиционном** слиянии объединение происходит без ***производственной общности предприятий.***

***Вертикальная интеграция.***

***Связанная вертикальная диверсификация****, или* ***вертикальная интеграция****,* — *это процесс приобретения или включения в состав предприятия* ***новых производств, входящих*** *в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.*

Стратегия интеграции оправданна, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции.

При этом возможны различные *типы вертикальной интеграции:*

*- полная интеграция* производственной деятельности;

*- частичная интеграция,* в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;

*- квазиинтеграция* — создание стратегических альянсов предприятий, заинтересованных в интеграции без перехода прав собственности.

В зависимости от **направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке,** выделяют две формы связанной диверсификации:

- интеграция **«вперед»,** или **прямая интеграция**;

- интеграция **«назад**», или **обратная интеграция**.

Стратегия *обратной интеграции* используется для того, чтобы защитить стратегически важный *источник снабжения* или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности.

При *обратной интеграции* предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над *источниками сырья и производством комплектующих изделий*.

**Прямая интеграция** заключается в **приобретении или усилении контроля** над структурами, находящимися между предприятием и *конечным потребителем*, а именно системой *распределения и продажи* товаров. Данный тип стратегии используется, когда пред­приятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей.

***Горизонтальная интеграция.***

***Связанная горизонтальная диверсификация****, или горизонтальная интеграция,* — *это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.*

**Главная цель горизонтальной интеграции** — усиление позиций фирмы в отрасли путем **поглощения определенных конкурентов** или установления контроля над ними. *Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество*. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

ПРИМЕР Классическим примером горизонтальной и вертикальной диверсификации служит проникновение американских пивоваренных компаний в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков. В этом случае диверсификация связана с расширением но­менклатуры продуктов, предназначенных для схожего круга потребителей. В России горизонтальные объединения характерны для банковской сферы. Здесь они направлены на расширение спектра банковских услуг и географическое расширение деятельности.

***Несвязанная диверсификация.*** Данный вид диверсификации охватывает такие *направления деятельности*, которые *не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия*.

**Диверсификация оправданна**, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а *рынок базовой продукции находится в стадии спада.* При несвязанной диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности.

**Различают центрированную и конгломератную диверсификацию:**

*-стратегия* ***центрированной диверсификации*** *базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе.* Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;

*- стратегия* ***конгломератной диверсификации***состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. **Цель данной диверсификации — обновление своего портфеля продукции.**

Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетомвнутренних возможностей предприятия и потребностей рынка.

**Стратегический анализ диверсифицированной компании: портфельный анализ.**

Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

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

Цель портфельного анализа — согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Процесс нормального анализа включает **четыре этапа** и осуществляется по следующей схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.
2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.
3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные групп.
4. Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения. **Наиболее известны два подхода:**

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;

- матрица Мс Кinсеу, или «экран бизнеса».

*Матрица БКГ.* **В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара**, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (**товар-«проблема»**), рост (**товар-«звезда»**), зрелость (**товар**-«**дойная корова**») и спад (**товар-«собака»**).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как *средневзвешенное значение* темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты — рыночные лидеры — от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы.

Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

**В основе матрицы БКГ лежат два предположения:**

I. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

**«Проблемы»** (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

**«Звезды»** (быстрый рост/высокая доля) — это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

**«Дойные коровы»** (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».

«**Собаки**» (медленный рост/малая доля) — это продукты, которые находятся ***в невыгодном положении*** по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. *Приоритетная стратегия — деинвестирование и скромное существование.*

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать: 2—3 товара — «коровы», 1—2 — «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров — «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

**«Траектория товара».** Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

**«Траектория последователя»**. Средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».

* **«Траектория неудачи».** Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой».
* **«Траектория посредственности».** Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в таблице 1.

Рекомендации Бостонской матрицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Доля рынка | Возможные стратегии | Вид стратегии единицы бизнеса |
| Рост | Инвестирование | «Звезды», «Проблемы» |
| Удерживание | «Снятие сливок» | «Дойные коровы» |
| Отступление | Деинвестирование | «Собаки», «Проблемы» |

**♦ *Матрица* Мс*****Кinсеу.*** Данная матрица разработана консультационной группой МсКinсеу совместно с корпорацией Gеnегаl Е1есtriс и получила название **«экран бизнеса»** (рис. 9.5). Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене.

Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий). **Рекомендации матрицы *Мс******Кinсеу*:**

* инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за развитием рынка;инвестировать в целях *улучшения* занимаемой позиции, сме­щаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию.* Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя; *снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
* *деинвестировать* и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.Матрице Мс Кinсеу присущи общие недостатки методов портфельного анализа**. В их числе:** трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;субъективность оценок;статичный характер модели; слишком общий характер рекомендаций. Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большое число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица. Так, из схемы видно, что при сильной позиции в конкуренции и высоких темпах роста рынка (I квадрат) целесообразна концентрация на единственном виде бизнеса. Ослабление позиции предприятия в тех же рыночных условиях (квадрат II) приводит к необходимости пересмотра конкурентной стратегии, объединения с другими предприятиями для усиления конкурентных преимуществ или диверсификации.

Таким образом, компания может выбирать различные подходы к расширению сферы деятельности. Необходимость в дифференциации возникает в тех случаях, когда возможности дальнейшего развития предприятия в своей отрасли исчерпаны, но оно располагает необходимым потенциалом для роста.