Лекция № 1. Стратегическое планирование и управление: общие понятия

1. Становление и развитие стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале 20 века. Западная школа научного менеджмента и классическая (административная) школа управления выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. При этом планирование (бюджетирование) носило, в основном, краткосрочный характер. Составлялся годовой план (или бюджет) предприятия, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Данные школы менеджмента базировались на постулате о стабильности внешней среды.

Однако первые волны научно-технической революции, насыщение рынков товарам, возросшая конкуренция и формирование транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

После Второй мировой войны в 50-60-х годах характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национальной экономики. Стержнем долгосрочного планирования явились прогнозы продаж на несколько лет вперед. При этом при небольшой изменчивости внешней среды долгосрочное планирование базировалось на экстраполяции тенденций развития фирмы, сложившихся за предыдущий период. Далее, на основании прогноза продаж составлялись функциональные планы по производству, маркетингу и снабжению. После этого все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главными задачами менеджеров на данном временном этапе состояли в определении достаточности собственных внутренних ресурсов для выполнения планов.

В конце 60-х годов экономическая обстановка во многих развитых странах изменилась. По мере нарастания кризисных явлений прогнозы на основе экстраполяции стали все чаще расходиться с реальными цифрами. Выявилось, что простое долгосрочное планирование не всегда работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

На смену обычному долгосрочному планированию пришло стратегическое планирование. Главным в стратегическом планировании является не только анализ внутренних резервов предприятия, но и анализ внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики предприятия. Стратегическое планирование является синтезом маркетингового и традиционного долгосрочного планирования.

Впервые методы стратегического управления были разработаны в США в начале 70-х годов 20 века консультационной фирмой "Мак-Кинси" и применены на практике в компаниях "Дженерал Электрик", "Кока-кола", ИБМ. Буквально через 10 лет данные методы использовались уже половиной крупных американских корпораций.

На сегодняшний день общепринятыми отцами стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Как учебная дисциплина стратегическое управление начало формироваться после выхода в 70-х – 80-х годах книг Р. Румелта "Стратегия, структура и результат" и "Конкурентные стратегии" М. Портера.

В течение последних трех десятилетий наиболее известными специалистами стратегического управления являются Г. Минцберг, Г. Хамел, К.Н. Прохолад, М. Трейси, Ф. Вирсем, Дж. Мур, Адам М. Брандебург.

К 90-м годам 20 века большинство корпораций по всему миру стали переходить от стратегического планирования к стратегическому управлению (менеджменту). Стратегическое управление – это комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие предприятия, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование на изменение внешних факторов. В свою очередь, изменение внешней среды может повлечь за собой пересмотр стратегических целей и корректировку общего направления развития.

Сегодня стратегический менеджмент все чаще называют специальным термином "рыночный стратегический менеджмент" (strategic market management). Включение слова "рынок" означает, что в современных условиях стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы.

Стратегическое рыночное планирование носит предупреждающий, устремленный в будущее характер. При данной системе менеджмента компании ориентированы, прежде всего, на внешнюю среду: потребителей, конкурентов, рынок. В рыночном управлении ставится главная цель: разработать отражающие меняющиеся потребности покупателей рыночные стратегии.

В начале 21 века ряд западных специалистов развили основные постулаты стратегического менеджмента с учетом конвергенции менеджмента, информационных технологий и биотехнологий. Усовершенствованная теория стратегического рыночного управления получила название "адаптивное управление".

Возникновение новых технологий, увеличивающаяся нестабильность и ускорение перемен внешней среды привели к новым подходам в развитии бизнеса. Как и в природе, чтобы выжить в быстроизменяющейся среде, компаниям необходимо стремительно адаптироваться. Технологии адаптации позволяют компаниям меняться настолько динамично, насколько это необходимо для выживания.

Суть адаптивного управления заключается в приложении законов эволюции к макро- и микроэкономике. При адаптивном управлении:

1. практически исчезает тип менеджмента по схеме "сверху – вниз". Управление строится на принципе "снизу-вверх" подобно эволюции, которая развивается снизу вверх. "Индивидуальные" действия низовых подразделений организации и их "индивидуальный" интеллект являются единственным способом создать возможности для непрерывной адаптации. Требуется меньше времени на осознание ошибочности действий и для переключения на другие направления ;
2. в организации запускается процесс самоорганизации, при котором разрабатываются правила, влияющие не на поведение организации в целом, а на индивидуальный выбор решений сотрудников. Данные правила не контролируют все мелочи в деятельности организации, а направляют действия сотрудников. В конечном итоге действия каждого сотрудника должны соответствовать миссии и стратегическим целям организации;
3. большое значение придается системе отслеживания информации в режиме реального времени для восприятия изменений и немедленной реакции на них. Важен механизм "обратной" связи. На местах должно тестироваться множество разнообразных возможностей выбора, с которыми нужно экспериментировать. При этом должно применяться самое прогрессивное компьютерное моделирование, тестирование и оптимизация процессов на основе последних достижений информационных технологий. В итоге, подобно механизму естественного отбора в природе, в экономике из множества вариантов выживает также более жизнеспособный, то есть максимально отвечающий потребностям рынка и прибыльный для предприятия;
4. уровень изменений окружающей среды требует некоторой нестабильности внутри организации, отсутствие жесткого и не мобильного централизованного менеджмента, исчезновение бюрократии;
5. в пределах организации происходит широкий, постоянный, свободный и поощряемый обмен идеями и инновациями. Позитивным шагом считается заимствование практики или даже целого продукта у других компаний. Возможно объединение усилий множества частных разработчиков в целях развития рынка.

Необходимо отметить, что пока адаптивное управление взято на вооружение только самыми передовыми крупными западными компаниями. Подавляющее большинство компаний строит свою деятельность на принципах стратегического рыночного менеджмента.

Вместе с тем, стратегическое рыночное управление не вытесняет своих предшественников. Оно включает в себя и бюджетирование, и долгосрочное и стратегическое планирование, а также инструменты принятия стратегических решений в реальном времени.

Что касается отечественной школы долгосрочного и стратегического планирования, то она имеет давние традиции. Начиная с конца 20-х годов, народное хозяйство страны в целом и отдельные регионы развивались по пяти- и семилетним планам. Первым известным планом стал план ГОЭЛРО – план электрификации европейской части страны. Из региональных планов известными стали планы по программе "Большая Волга", по развитию Урало-Кузнецкого комбината, Ангаро-Енисейская программа.

Система долгосрочного планирования, которая существовала на Западе до 70-80-х годов 20 века, практически полностью соответствовала принятому в Советском Союзе методу "планирования от достигнутого уровня". Основное различие социалистического планирования от капиталистического заключалось в том, что главными ориентирами для соцпредприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике.

Конечно, на уровне предприятий стратегические решения не принимались. Они принимались на уровне Правительства СССР и союзных республик, Госплана СССР и различных министерств. При этом можно сказать, что решения действительно были стратегическими, поскольку подразумевали не только количественное, но и качественное изменение состояние предприятий, отраслей

С конца 90-х годов 20 века, в условиях становления рыночной экономики, отдельные российские частные фирмы и предприятия взяли на вооружение зарубежные методики стратегического управления. В настоящее время число предприятий и фирм, использующих в своей практике методы стратегического управления, значительно возросло.

Отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие стратегического управления мешает предприятиям устойчиво работать. Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловлена происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные и финансово-промышленные группы. Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Крупные компании рассматривают мир, как единое целое, где происходит стандартизация потребления. Продукция международных компаний продается во всех странах мира, что является важным фактором конкуренции на национальных рынках, в том числе и в России. От российских предприятий требуется разработка стратегий деятельности в конкурентной среде.

Несмотря на неизбежное и неуклонное расширение сферы применения стратегического управления в России, значительное количество российских предприятий (особенно это касается государственного сектора) в своей практической деятельности использует традиционное тактическое управление.

Однако положительные сдвиги в данном направлении имеются. Характерным явлением на российских предприятиях становится своеобразный "симбиоз" тактического управления и отдельных элементов стратегического управления. Это касается, прежде всего, использования методов стратегического анализа внешней среды с учетом внутреннего потенциала предприятий.

Как бы не эволюционировало само по себе стратегическое управление, его главной целью по – прежнему остается формирование наиболее эффективных механизмов для развития и совершенствования деятельности предприятий в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

2. Роль и место стратегического планирования в стратегическом управлении

Укрупненно процесс стратегического управления можно представить в виде следующей цепочки:

* стратегическое планирование;
* реализация выбранной стратегии;
* оценка, контроль реализации стратегии и ее корректировка.

Стратегическое управление деловой и хозяйственной деятельностью предприятия, которое определяется одним понятием "стратегический менеджмент", представляет собой неразрывный процесс стратегического планирования и административного управления и контроля за деятельностью предприятия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегический менеджмент(управление производственно-экономической деятельностью) | = | Стратегическое планирование производственно- экономической деятельности | + | Реализация, контроль исполнения стратегического плана Корректировка стратегии |

Рис. 1. Стратегическое управление и планирование

Стратегическое планирование – это процесс выработки и конкретизации стратегии предприятия в форме стратегического плана на период, равный периоду реализации стратегии.

Стратегическое планирование является первым, самым "наукоемким" этапом стратегического управления. Это своеобразный "мозговой штурм" собственных и (или) привлеченных специалистов высшей категории.

Статистикой установлено, что на подавляющем большинстве предприятий выработкой стратегии занимаются несколько категорий работников:

1. высшие менеджеры и, прежде всего, первое лицо, несущее ответственность за предприятие в целом и осуществляющее личное руководство разработкой и принятием стратегических решений;
2. руководители и ведущие специалисты функциональных служб, руководители направлений (ключевые менеджеры), отвечающие каждый за свое направление;
3. руководители основных подразделений предприятия, особенно несущие ответственность за получение прибыли.

Возможность привлечь к выработке стратегии многих лиц обогащает содержание этого процесса, но при этом возникают трудности, связанные с координацией совместной работы, теряется время, снижается эффективность.

Стратегическое планирование и управление традиционно рассматривается в рамках коммерческих организаций. В то же время основные закономерности стратегического управления проявляются и в управлении государственными учреждениями.

Стратегическое управление в государственной службе обладает теми же основными чертами, что и в коммерческой организации. В процессе стратегического управления происходит постановка стратегических целей, определяются приоритеты, составляется программа, закрепляются управленческие процедуры и процедуры контроля.

Вместе с тем, управление в государственной службе представляет собой один из методов специального управления. Особенности заключаются в конкретных целях, отчетн6ости, процедуре контроля, особой ответственности и системах стимулов.

Стратегическое управление в государственной службе характеризуется большей ориентацией на миссию и цели по сравнению с правилами и процедурами. Практика формирования миссии постепенно укрепляется в государственной службе. Все большее значение приобретают методы количественной оценки стратегических результатов, основное внимание переносится на измерение и мониторинг результатов. Так, в российской практике до недавнего времени преобладала ориентация на измерение затрат. В частности, при проверке выполнения федеральных программ Счетной палатой РФ главный акцент делается на соответствии фактических затрат запланированным. В то же время более актуальным становится контроль, в какой степени достигнуты поставленные цели и соответствуют ли понесенные затраты полученным результатам.

Правомерна постановка вопроса о стратегии страны в целом, региона, министерства, города. Стратегическое планирование с успехом используется в работе университетов, больниц, некоммерческих организаций.

3. Этапы стратегического планирования

С учетом различных точек зрения зарубежных и отечественных специалистов наиболее общей и целесообразной представляется следующая последовательность этапов стратегического планирования:

1) предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды. Данный этап имеет место только на действующих предприятиях;

2) поиск новой бизнес-идеи;

3) определение миссии предприятия;

4) формулирование стратегических целей и задач предприятия;

5) углубленный анализ и оценка внешней среды;

6) углубленный анализ внутреннего состояния и потенциала предприятия;

7) разработка базовой стратегии и анализ стратегических альтернативных стратегий;

8) выбор единой стратегии;

9) формулирование функциональных стратегий (маркетинга, НИОКР, производства, финансов и т.д.);

10) формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты);

11) разработка и утверждение стратегического плана - конечной цели стратегического планирования.

Анализ зарубежной литературы по стратегическому планированию показывает, что и количество, и содержание этапов составления стратегического плана, а также и его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются следующие:

1. форма собственности предприятия;
2. тип предприятия (специализированное или дифференцированное);
3. отраслевая принадлежность предприятия;
4. размеры предприятия;
5. существующая на предприятии система управления.

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. Обычно стратегическое планирование охватывает длительные периоды времени от 5 до 15 лет. Организация должна планировать с такой перспективой, которая для нее полезна, но не больше допустимой по соображениям разумной точности. Это аксиома: чем дальше в будущее простирается планирование, тем менее надежным становится прогноз. Исходя из своей специфики, например, Британская сталелитейная корпорация разрабатывает планы на 10 лет, американские компании в большинстве своем используют пятилетние планы, в то время как в Японии используются трехлетние планы.

Американские специалисты подчеркивают, что временные горизонты зависят от отраслевой принадлежности и уровня технической оснащенности фирм. Р. Вебер отмечает, что "фирма, производящая одежду, так же нуждается в долгосрочном планировании на 6 месяцев, как и "Дженерал моторс" необходим десятилетний план".

4. Поиск новой бизнес-идеи

В любой предпринимательской деятельности формирование стратегии начинается с новой идеи и (или) соответствующего управленческого решения, то есть вывода о необходимости осуществить какие-либо действия, связанные с преодолением возникших проблем или с достижением других целей.

Бизнес-идеи – это очень дорогостоящий и рискованный продукт. Они могут привести к развитию и обогащению предприятия. А могут, наоборот, привести к ошибочным действиям и плачевным результатам. Предпринимательские способности высших специалистов, и в первую очередь, менеджеров выражаются в способности генерировать, накапливать и разрабатывать новые стратегические идеи.

Какие проблемы предприятия сигнализируют о необходимости стратегических решений? Главными стратегическими проблемами являются проблемы избрания сферы деятельности предприятия и поиска новых направлений ее развития. Кроме того, к стратегическим проблемам относятся: отсутствие роста, снижение рентабельности, уменьшение доли рынка, недостаточность инноваций и другие.

Стратегические проблемы, в отличие от оперативных, далеко не всегда привлекают внимание высших руководителей. Необходимо помнить, что современные экономические реалии взывают к своевременной адекватной реакции в первую очередь на стратегические, а не на оперативные вопросы. Это связано с усилением влияния внешней среды на деятельность предприятия, ростом ее неопределенности и непредсказуемости: устаревают технологии, насыщается спрос, происходит быстрое моральное старение продуктов, ужесточается конкуренция, расширяются глобальные рынки и т.д.

На практике часто упускается из виду тот факт, что источники проблем производства находятся не столько внутри предприятия, сколько во внешней среде. Даже в тех случаях, когда постоянное снижение прибыли или очевидные признаки насыщения рынка явно указывают на необходимость изменения рыночной позиции, естественной реакцией менеджмента становится поиск решения внутри предприятия — сокращение издержек, консолидация, назначение нового менеджера по рекламе или, самое популярное решение, реорганизация всей деятельности предприятия. И это при том, что основная проблема, чаще всего, находится вовне и заключается в резком падении спроса на товары предприятия.

Баланс внимания руководителей к стратегическим и оперативным проблемам, как отмечает Игорь Ансофф, в конечном счете, должен определяться внешней средой, в которой функционирует фирма [2].

Если спрос на рынках сбыта продукции фирмы растет, технология остается стабильной, а требования и предпочтения покупателей меняются медленно, фирма продолжает эффективную работу, сфокусировав внимание на текущей хозяйственной деятельности. Ее продукты, рынки и конкретные стратегии развиваются медленно и постепенно. В таких условиях большая часть фирм обычно фокусирует внимание на оперативных решениях. Решения, рассчитанные на длительную перспективу, обсуждаются очень редко; стратегическое развитие фирмы включает в себя исследования и разработки, деятельность отделов маркетинга и повышение эффективности производства.

Значительно меньшая часть фирм даже в период роста или стабильности придерживается агрессивной стратегии. Ими руководят амбициозные предприниматели, склонные к расширению пределов, завоеванию новых рынков.

Если же внешняя среда оказывается бурной и изменчивой и (или) уровень спроса близок к насыщению, фирма не может позволить себе заниматься исключительно оперативными вопросами. Рано или поздно большинству менеджеров приходится становиться стратегами.

Помимо необходимости решения указанных выше общих стратегических проблем, свойственных большей части предприятий, в конкретной отрасли промышленности могут требовать разрешения и специфические стратегические проблемы данной отрасли.

Дальнейшее изменение современной экономики в России означает изменение соответствующих пропорций:

* общеэкономических;
* межотраслевых;
* внутриотраслевых;
* внутрипроизводственных.

К общеэкономическим пропорциям относятся пропорции между производством средств производства и производством потребления, между производством и потреблением, потреблением и накоплением. Межотраслевые пропорции включают в себя соотношения между сферами материального производства, производственной инфраструктурой и социальной инфраструктурой, между индустриальным и сельскохозяйственным производством, промышленностью и строительством и т.д. Внутриотраслевые пропорции — это пропорции внутри промышленности между добывающими и обрабатывающими отраслями; внутри сельского хозяйства между растениеводством и животноводством; внутри строительства между производственным и непроизводственным строительством. К внутриотраслевым можно отнести также пропорции между отдельными группами производств внутри крупных народнохозяйственных комплексов, например, пропорции между металлургией и машиностроением, между прядильным и ткацким производствами.

Внутриотраслевые и внутрипроизводственные пропорции весьма многочисленны. В развивающейся российской экономике такие пропорции подвижны, их устойчивость относительна. Совокупность пропорций образует структуру экономики.

Отличительными чертами современной структуры экономики России являются высокая доля промышленности в общественном производстве, превалирование добывающих отраслей в объеме экспорта, низкий удельный вес производств высокой технологии, наличие существенных межотраслевых, внутриотраслевых и территориальных диспропорций.

В долгосрочной перспективе структура экономики России неизбежно будет изменяться в соответствии с общемировыми тенденциями. Произойдет сокращение доли первичных секторов материального производства, повысится роль отраслей, работающих на конечный спрос, наукоемких производств, отраслей сферы производственной инфраструктуры — оптовой и розничной торговли, связи, финансово-кредитной, страховой и налоговой деятельности. Приближение к структуре экономики развитых стран неизбежно будет длительным и многоэтапным. Основные структурные изменения в российской экономике в основном затронут внутриотраслевые пропорции и в меньшей степени коснутся межотраслевых — это также необходимо учитывать при формировании стратегических целевых ориентиров. Например, как указывает Э.А. Уткин, возможны следующие наиболее существенные сдвиги внутри отдельных отраслей экономики и отраслевых комплексов [4]:

• в топливно-энергетическом комплексе произойдет стабилизация добычи нефти при углублении ее переработки и комплексном использовании. Увеличится добыча газа и его доля в общем объеме топлива. Возрастет открытая добыча угля в восточных районах при одновременном сокращении шахтной добычи в результате закрытия нерентабельных предприятий. Увеличится комбинированная выработка электроэнергии и тепла, использование нетрадиционных источников энергии в труднодоступных местах;

* в черной металлургии будет происходить замена мартеновского способа конвертерным и электросталеплавильным, увеличатся объемы непрерывной разливки стали, внепечной обработки, проката, совмещенного с разливкой, расширится сортамент и повысится качество труб;
* в цветной металлургии основное внимание будет уделяться укреплению рудной базы и концентрации производства на основе применения энерго- и ресурсосберегающих технологий и оборудования;
* в строительной индустрии увеличится производство конструкций для малоэтажного строительства, мелкоштучных изделий из местного сырья, эффективных стеновых материалов, монолит;
* в химической промышленности возрастет выпуск конструкционных пластмасс и изделий из них, полиэфирных волокон, основы магнитных лент, сырья для изготовления бутылок и пленки;
* в деревообрабатывающей промышленности опережающими темпами будет увеличиваться производство древесно-стружечных и древесноволокнистых плит с защитной обработкой;
* в машиностроении и металлообработке расширится производство современного технологического оборудования, автоматизированных и высокоточных станков, инструмента, автомобилей и автобусов, вагонов для поездов и метро, строительно-дорожных машин для малоэтажного строительства, оборудования для торговли и легкой промышленности, агропромышленного комплекса, медицинских учреждений;
* в аграрном секторе ускоренное развитие получат торгово-закупочные и торговые предприятия, индустрия сортировки, переработки, упаковки и хранения сельскохозяйственной продукции, селекционная работа;
* на транспорте, в средствах связи и информатике главное внимание будет уделено развитию и улучшению освоения дорожной сети, реконструкции электросвязи на обнове цифровых систем, развитию спутниковой связи и вещания, расширению новых видов услуг, микроэлектронике, внедрению в различных сферах народного хозяйства современных информационных технологий.

Следует помнить, что указанные структурные изменения должны формироваться под влиянием многих факторов, прежде всего, в результате государственной политики.

Помимо необходимости решения указанных выше общих стратегических проблем, свойственных большей части предприятий, в конкретной отрасли промышленности могут требовать разрешения и специфические стратегические проблемы данной отрасли. В долгосрочной перспективе структура экономики России неизбежно будет изменяться в соответствии с общемировыми тенденциями. Должно произойти сокращение доли первичных секторов материального производства, повыситься роль отраслей, работающих на конечный спрос, наукоемких производств, отраслей сферы производственной инфраструктуры — оптовой и розничной торговли, связи, финансово-кредитной, страховой и налоговой деятельности.

Лекция 2. Миссия и стратегические цели предприятия

1. Значение миссии предприятия и ее структура

Ядром системы целей и исходным моментом стратегического управления является миссия предприятия (компании, фирмы). В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса.

Для отечественных предприятий миссия является принципиально новым элементом. Для фирм промышленно развитых стран данный раздел стратегического плана является почти обязательным и прорабатывается детально. Например, 75 % компаний США имеют четко сформулированную миссию. Имеет миссия правительство Великобритании и большинство его министерств.

Целью определения миссии предприятия является установление смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике, а также "философии существования" в экономическом, социальном и управленческом аспектах. Миссия представлена в виде отдельных утверждений, которые являются своеобразным кодексом предприятия.

Основной вопрос, на который отвечает миссия: Для кого и для чего мы?

Хотя у специалистов по стратегическому управлению есть незначительные разногласия по поводу структуры миссии, большинство ее пунктов являются схожими. Объединяя разные мнения, можно сказать, что миссия состоит из нескольких элементов.

Первый элемент миссии - определение области конкуренции. Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в одной географической нише.

Второй элемент миссии – стратегические намерения. Стратегические намерения фирмы предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: "Мы стремимся..." Как правило, стратегические намерения служат для мотивации работников фирмы. Кроме того, они позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения фирмы относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

Третий элемент миссии - компетентность персонала и конкурентные преимущества. Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает персонал предприятия и которые позволяют предложить клиентам лучшие товары и услуги. Кроме того, делается акцент на технологические нововведения, высокое качество продукции и услуг, ценообразование.

Четвертый элемент миссии - основные заинтересованные группы. Несколько лет назад ввели новый термин – стейкхолдер (stakeholder). Данный термин определяет группы лиц, которые либо зависят от предприятия, либо сами влияют на его деятельность.

Появилась целая теория стейкхолдеров, которая во многом объясняет деятельность предприятия как результат обобщающего эффекта поддержки или сопротивления групп стейкхолдеров.

Среди стейкхолдеров различают:

* внутренних стейкхолдеров. К ним относятся владельцы, управляющие, работники предприятия и профсоюзы;
* рыночных стейкхолдеров. К ним относятся покупатели, конкуренты, поставщики;
* внешних стейкхолдеров. Это государство, политические и финансовые группы, торговые ассоциации, группы активистов ("зеленые", общество потребителей и др.).

Согласно теории стейкхолдеров в стратегическом управлении применяется следующая последовательность этапов:

а) выделяются конкретные стейкхолдеры и определяется степень их влияния на деятельность предприятия. Например, это могут быть конкуренты, потребители и поставщики;

б) определяется план действий, включающий прямые и косвенные действия по отношению к стейкхолдерам. Иногда применяются "силовые" действия, иногда ищется компромисс, иногда по отношению к стейкхолдерам действуют в одиночку, а иногда объединяются в стратегические альянсы.

в) трансформируется внутрифирменное управление за счет структурных изменений на предприятии. Чаще всего это делается для учета интересов внутренних стейкхолдеров, но иногда и для внешних (организация службы "связи с общественностью" — для внешних стейкхолдеров, реформирование отдела маркетинга - для стейкхолдеров на рынке);

г) оценивается, как стейкхолдеры реагируют на воздействие на них. При этом важно, чтобы их оценка была или положительной, или, если есть противодействия, то они носили хотя бы неантагонистический характер.

Пятый элемент миссии - рост и прибыльность. Прибыльность в составе миссии рассматривается как обеспечение устойчивого развития. Более прямолинейно увеличение прибыльности формулируется не в миссии, а в стратегических целях.

Необходимо помнить, что прибыль – это внутренняя проблема предприятия и выставлять ее на показ не принято. Японские менеджеры считают получение прибыли не основной целью, а сопутствующим результатом успешной деловой активности.

Например, Г. Форд сформулировал миссию своей компании так: "Мы предоставляем людям дешевый транспорт". При этом он всегда подчеркивал, что прибыль не пройдет мимо того, кто это сделает.

Шестой элемент миссии - социальная ответственность. Этот элемент определяется как обязательство высшего руководства действовать таким образом, чтобы защищать и улучшать благосостояние общества в целом, сообразуясь при этом со своими интересами. К сферам социальной ответственности относятся:

1. Повышение уровня жизни населения. Данное направление развивается крупнейшими корпорациями (финансово-промышленными группами), имеющими достаточный объем свободных средств. Это может быть и создание новых рабочих мест, и поддержка малоимущих граждан, и финансирование конкретных научных проектов, и меценатство в области культуры и искусства.

1. Социальная защищенность работников предприятия.
2. Самоконтроль своих действий на рынке. Данное направление включает в себя цивилизованную (жесткую, но не жестокую) борьбу с конкурентами за рынки сбыта, контроль качества выпускаемой продукции, продуманную (с точки зрения социальной ориентации) политику ценообразования.

2. Формулировка миссии

Миссия может быть сформулирована как в одной фразе в пределах абзаца, так и в более объемной форме. Может существовать сокращенный и полный вариант миссии для различных целей. Например, более краткий представительский вариант для включения в годовой отчет перед акционерами или более полный вариант для внутрифирменного использования.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно и была понятна всем субъектам, взаимодействующим с предприятием, в особенности всем ее членам. Миссия не должна утомить потребителя при изучении. Вместе с тем она дать ему максимум концентрированной и позитивной информации о предприятии. Формулировка миссии должна исключать возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития фирмы.

Миссия используется не только для последующей разработки целей, но и для формирования корпоративной культуры. Миссия должна быть официально сформулирована, и ее содержание должно быть известно сотрудникам организации.

Вот как выглядят миссии нескольких известных западных и российских предприятий и компаний.

Миссия корпорации Johnson & Johnson:

Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, использующими нашу продукцию и услуги. Мы должны постоянно стремиться снижать затраты для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны быть выполнены немедленно и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получить достаточную прибыль.

Мы отвечаем перед своими работниками, мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство безопасности и уверенности в своей работе. Компенсация должна быть достаточная и адекватная, а рабочее место — чистым и безопасным.

Работники должны чувствовать себя свободными при высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность для применения и повышения своей квалификации. Мы должны обеспечивать компетентное управление, а наши действия должны быть справедливыми и разумными.

Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть хорошими гражданами — поддерживать хорошую работу и платить налоги. Мы должны помогать улучшению системы образования и здравоохранения.

Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов.

Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы — развиваться, ошибки — исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут иметь хорошие дивиденды.

Миссия компании Lucent Technologies:

Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей, предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время в любом месте.

Миссия компании "Хьюлетт-Паккард":

Разделять успех компании со служащими, оказывать доверие и уважение работникам, обеспечивать клиентов товарами и услугами по высшему разряду, Быть по-настоящему заинтересованными в обеспечении эффективных решений проблем клиентов, Обеспечить получение прибылей в интересах акционеров, избегать долгосрочных финансовых обязательств для обеспечения развития компании, поддерживать индивидуальные инициативы и усердие, работать в команде, быть преданными корпорации.

Миссия Торгового дома "Русьимпорт":

Безусловный и значимый рост культуры потребления настоящих вин в России, а также развитие данного рынка в целом.

3. Определение стратегических целей, их совокупность и приоритеты

Исходя из смысла новой бизнес-идеи и сформулированной миссии, определяются стратегические цели предприятия. Иногда процесс формулирования миссии и целей идет параллельно. Формулирование стратегических целей называют еще целеполаганием.

С одной стороны, стратегические цели представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность предприятия. Это — качественная характеристика целей. С другой стороны, цель должна определять желаемое состояние системы, которое необходимо достичь через определенный промежуток времени, необходимый для получения определенной количественной оценки.

Помимо данной точки зрения, целеполагание имеет множественную интерпретацию в отечественной и зарубежной литературе по стратегическому управлению. Одни исследователи отдают предпочтение качественным характеристикам целеполагания, другие, напротив, считают, что только количественные показатели могут характеризовать цель. Происходит это из-за разного понимания цели как направления развития (качественная характеристика) и желаемого состояния системы (количественная оценка).

Наиболее часто употребляемо понимание стратегической цели как планируемого результата. Стратегические цели предприятия – это конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться предприятия.

Основной вопрос, на который отвечают стратегические цели: Что мы хотим достичь?

Рис.2. Схема достижения стратегических целей

Предприятие не может быть сосредоточено на единственной цели, а должно определить несколько наиболее значительных ориентиров действий. Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

Положение на рынке. Здесь фирма определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности.

Инновации. Определение новых способов ведения бизнеса: производство новых товаров, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, использование новых методов организации производства.

Производительность. Более продуктивной является та организация, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.

Ресурсы. Сравнивается наличный уровень ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них.

Доходность (прибыльность). Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень.

Управленческие аспекты. Выражены в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации.

Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе. Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации людей, занятых на фирме. Социальная ответственность, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Сегодня общепризнано, что бизнес должен соответствовать общепринятым общественным ценностям, обеспечивая общество качественными товарами и услугами, формируя благоприятную экологическую среду, принимая участие в решении острых социальных проблем и т.д. Какое из восьми ключевых пространств установления целей является решающим? Какого рода цели можно считать наиболее важными? Многолетняя научная дискуссия и опросы, проведенные в фирмах, показали приблизительно одни и те же результаты.

Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются финансовые цели, а если точнее — прибыль, показатели доходности. Опрос, проведенный в 193 компаниях различных отраслей американской экономики, подтвердил первостепенное значение прибыли как цели деятельности фирмы [8, стр. 97].

Таблица 1 Значимость целей для американских компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Виды целей | Количество компаний, ставящих эти цели, в % от общего числа |
| Прибыльность  | 89 |
| Рост | 82 |
| Доля рынка | 66 |
| Социальная ответственность | 65 |
| Благосостояние наемных работников | 62 |
| Качество продуктов и услуг | 60 |
| Научные исследования и разработки  | 54 |
| Диверсификация  | 51 |
| Производительность  | 50 |
| Финансовая стабильность | 49 |
| Ресурсная стабильность | 39 |
| Развитие системы менеджмента | 35 |
| Превращение в международную компанию | 29 |
| Консолидация | 17 |
| Другие цели | 18 |

Использование конкретных показателей целеполагания существенно различается в зависимости от страны, где расположено предприятие, типа предприятия и его величины.

В США и Великобритании основными показателями целеполагания являются финансовые показатели: доход на капитал (или совокупные активы); доход на акцию и снижение издержек. В Японии наблюдается приоритет объема продаж и массы прибыли, вознаграждения наемного персонала, производительности труда. То есть большее значение придается росту компании и ее доходам. Объяснением этому факту служит то, что в Японии компании в меньшей степени ориентированы на акционерный капитал.

Анализируя показатели целеполагания в зависимости от типа предприятия, можно также сделать вывод, что специализированные компании делают упор на показатели роста и увеличения доли на рынке, тогда как диверсифицированные компании — на прибыль. Это определяется тем, что специализированная компания имеет дело с монопродуктом и связывает с ним рост и расширение доли на рынке как источника получения прибыли. Диверсифицированные компании, как полипродуктовые, нуждаются в более общем измерителе, которым и выступает прибыль [8, стр. 99].

Таблица 2 Цели стратегического планирования в зависимости от типа предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель | Специализированная компания | Диверсифицированная компания |
| Темп роста в % | 78 | 61 |
| Норма прибыли на все активы в % | 33 | 56 |
| Доля на рынке в % | 89 | 56 |

4. Требования к стратегическим целям

Сформулированные стратегические цели должны удовлетворять ряду требованиям, которые можно считать ограничениями на процесс целеполагания. Цели должны быть ясными, четкими, однозначно понимаемыми и сформулированными в терминах, отражающих перспективное состояние предприятия.

Стратегические цели должны обладать рядом основных характеристик:

* реальностью и достижимостью. Если цели недостижимы, то страдает мотивация работников;
* измеримостью. Любую, даже качественную цель целесообразно переводить в количественное измерение. Если цель нельзя измерить, то это свидетельствует о неверно сформулированной цели или даже ложной цели;
* ориентацией во времени, сроках достижения. Если цель не ориентирована во времени, то это то же, что и ее отсутствие;
* понятностью, приемлемостью для всех участников процесса.

Стратегические цели определяются спецификой объекта управления. Если это коммерческая организация, то они могут заключаться в достижении конкретных рубежей на рынке, в инновационной активности, в повышении прибыльности, эффективности производства и управления. Если это региональная или городская администрация, то стратегические цели, как правило, имеют социальный характер и характеризуют повышение уровня жизни населения региона.

Ниже приведен примерный укрупненный перечень целей предприятия в зависимости от его специфики:

1) увеличение доли продукции на рынке в регионе (отрасли и т.д.) до стольких-то % за счет высокого качества продукции, технико-экономических характеристик, превышающих конкурентные, а также за счет усиления маркетинговой политики и т.п.;

2) достижение передовых позиций в отрасли по такому-то научно-техническому направлению, внедрение ноу-хау при производстве продукции для повышения эффективности производства, снижения издержек на 15 %;

3) выход на такие-то новые рынки сбыта продукции (услуг) в таком-то объеме к такому-то периоду.

Рис. 3. Требования к стратегическим целям.

На основе общих стратегических целей предприятия формулируются частные цели функциональных подразделений (маркетинга, персонала и т.д.), которые, в свою очередь, конкретизируют и детализируют задачи структурных единиц. На этапе формулирования стратегических целей происходит только укрупненная функциональная структуризация. Детальная постановка целей производится, как правило, на стадии составления Стратегического плана.

Конкретный сквозной пример структуризации целей предприятия в разрезе служб и подразделений.

Рис. 4. Пример структуризации целей предприятия, выпускающего цветные телевизоры

Стратегические цели всегда достигаются при определенных ограничениях, которые могут задаваться самим предприятием и воздействовать извне. Следующим этапом стратегического планирования является изучение внешних и внутренних факторов.

Лекция 3. Стратегический анализ внешней среды предприятия

Следующие два этапа процесса стратегического планирования являются аналитическими. К ним относятся:

* анализ и оценка влияния внешней среды предприятия;
* анализ и оценка внутреннего состояния и потенциала предприятия.

Стратегический анализ - это средство преобразования информации, полученной в результате анализа, в стратегический план предприятия. На этапе анализа создается необходимая информационная база для проведения целеполагания и определения стратегии.

Инструментами стратегического анализа являются:

1. многостороннее ситуационное моделирование, т.е. построение разнообразных моделей и матриц, учитывающих влияние на состояние, развитие и стратегию предприятия различных факторов внешней и внутренней среды. В связи с тем, что на данном этапе оценить влияние многих факторов в денежном выражении не всегда представляется возможным, оценка производится по балльной системе;
2. анализ и переработка аналитической базы данных, которые имеют место, в основном, при оценке внутреннего состояния предприятия.

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих:

* макроокружения (среда косвенного воздействия);
* микроокружения (среда непосредственного или прямого воздействия).

Для результативного изучения состояния макро- и микроокружения на фирме создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для предприятия внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

* анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
* участие в профессиональных конференциях;
* анализ опыта деятельности фирмы;
* изучение мнения сотрудников фирмы;
* проведение собраний и обсуждений внутри фирмы.

Изучение компонент внешней среды не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывают сейчас. Важно также вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать фирму и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

1. Анализ макроокружения

Анализ макроокружения (иногда называют дальней окружающей среды) включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды.

За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Часть прогнозов публикуется в периодической печати, часть — покупается фирмами за определенную плату. Наличие нескольких прогнозов по определенной теме исследования, выполняемых независимо друг от друга разными организациями, позволяет получить более полную информацию и принимать более достоверное решение.

В США уже в середине 70-х годов 73 % компаний анализировали общую окружающую среду в полном объеме, 15 % анализировали ее лишь частично и только 12 % компаний вообще не занимались данной деятельностью.

В нашей стране организация таких центров консалтинговой помощи, связанных с разработкой указанных прогнозов, должна рассматриваться как одна из составляющих рыночной инфраструктуры, позволяющей компенсировать элементы стихийности рынка и сделать развитие национальной экономики более устойчивым.

Факторы макроокружения многочисленны и существует несколько классификаций их по группам, но, в общем, они включают одни и те же факторы. Наиболее известными являются следующие методики стратегического анализа внешней среды: PEST-анализ и STEP – анализ.

Например, в PEST-анализе принята разбивка на 4 группы (PEST – от английских слов "политико-правовой", "экономический", "социокультурный" и "технологический"):

1. политико-правовые факторы:
	* политический режим в стране и степень его стабильности;
	* политическая ситуация и возможность смены политического курса в связи с очередными выборами;
	* основные политические партии, их активность, влияние на законодательную и исполнительную власть;
	* позиция государства по отношению к иностранному капиталу;
	* национальное законодательство (налоговое, антимонопольное, трудовое, природоохранное, по защите отечественных производителей и т.д.);
	* криминогенность ситуации, защищенность собственности и прав личности;
	* другие факторы;
2. экономические факторы:
* общая экономическая ситуация (национальный доход, темпы и перспективы роста, инфляция, дефицит бюджета и т.п.);
* характер государственного регулирования денежного обращения, цен, прежде всего на энергоресурсы;
* состояние банковской системы, процентные ставки, кредитная политика;
* уровень деловой активности (биржевые индексы);
* особенности налоговой системы;
* уровень оплаты труда; уровень доходов населения;
* острота конкуренции;
* удельный вес конкурентоспособной на внешнем и внутреннем рынке продукции;
* финансовое состояние предприятий-должников и др.
1. социокультурные факторы:
* демографическая ситуация, особенно в тех районах, где расположены предприятия;
* социально-экономическая структура (удельный вес отдельных социальных слоев, социальная мобильность)
* состояние культуры, система общественных и национальных особенностей;
* жизненный уровень населения;
* средний уровень образования работающих, число студентов высших учебных заведений и др.
1. технологические факторы:
* степень современности техники и технологии производства;
* государственная политика в области научно-технического прогресса;
* развитие информационных, транспортных, коммуникационных систем;
* защита интеллектуальной собственности и др.

PEST-анализ - это типичная разновидность экспертного анализа. Эксперты обычно разделяются на команды по числу основных подсистем предприятия. Они определяют состав главных значимых факторов внешней среды и ранжируют их по значимости. Результаты подводятся в два этапа: сначала анализируются индивидуальные мнения каждого эксперта, а потом – мнения команд. Оценку можно производить по балльной системе или по статистическим характеристикам результатов ранжирования, например, оценки математического ожидания или среднеквадратического отклонения. Иногда, кроме количественных характеристик, эксперты дают качественные характеристики факторов макросреды по прогнозам на 5-10 лет.

2. Анализ микроокружения

Микроокружение предприятия анализируется по следующим основным компонентам:

* покупатели;
* конкуренты;
* поставщики;
* рынок рабочей силы, профсоюзы;
* государственные органы и службы;
* финансово-кредитные организации.

Непосредственное окружение постоянно меняется не только само по себе, но и при изменении направлений и формы деятельности предприятия. Предприятие должно учитывать противоречивость интересов отдельных групп в непосредственном окружении.

Процедура анализа микроокружения предполагает: изучение производственных трендов, изучение структурных сдвигов в промышленности, конкурентный анализ.

При составлении производственного прогноза и прогноза структурных сдвигов в экономике большое значение имеет анализ цикла отраслевого развития. При этом изучается соотношение цикла деловой активности, отраслевого цикла и цикла развития предприятия. Обычно выделяют отрасли циклического развития (производство товаров легкой промышленности), экспансионистские, наступательные отрасли (электроника, производство ЭВМ, самолетостроение) и стабильно развивающиеся отрасли (автомобилестроение). Такая градация отраслей определяется структурой потребления и принятой технологией производства товаров на данной стадии развития общества. Каждая группа отраслей по-разному соотносится с циклом деловой активности, т. е. в общем случае цикл развития отраслей может и не совпадать с циклом деловой активности. С другой стороны, цикл деловой активности как барометр общей эффективности функционирования оказывает влияние па характер и длину стадии любого отраслевого цикла.

2.1 Конкурентные преимущества товаров, предприятий, стран, регионов

Понятия конкуренции и конкурентоспособности - одни из центральных в современной теории и практике стратегического планирования и управления. Конкуренция - это процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции. Конкурентоспособность - это способность конкурировать, а конкурентные преимущества - это те преимущества, которые позволяют конкурировать.

Одним из первых исследователей конкуренции в экономической теории был А. Смит (1723 — 1790) — шотландский экономист, чьи труды сформировали основу классической экономической теории. В его трудах конкуренция в основном рассматривается как конкуренция цены и качества, т. е. в основных и простейших ее формах. Конкурентоспособность, по А. Смиту, - это, прежде всего, способность производить тот или иной товар с наименьшими издержками и соответственно предлагать его рынку по наименьшей цене.

Дальнейшее исследование конкуренции и конкурентных преимуществ предпринял Д. Рикардо (1772 - 1823) - английский экономист, заложивший основы трудовой теории стоимости. Он исследовал международный аспект конкурентных преимуществ. Предметом его исследований были условия, при которых странам становится выгодным вести торговлю друг с другом. Основным выводом Д. Рикардо было то, что к международной торговле приводят не столько абсолютные преимущества в условиях производства, сколько относительное соотношение издержек производства товаров внутри стран.

Под влиянием классиков экономической науки долгое время в экономической теории (и в опирающейся на нее управленческой практике) господствовал достаточно упрощенный взгляд на конкуренцию и конкурентные преимущества. Этот взгляд был порожден простейшей моделью совершенной конкуренции в экономической теории, которая сводит всю конкуренцию преимущественно к простейшим ее видам - конкуренции по цене и качеству. В соответствии с этим упрощенным взглядом на конкуренцию стратегия любой фирмы сводилась к поиску путей и методов улучшения качества предлагаемого товара и снижения издержек его производства.

В последние годы экономическая теория и практика существенно продвинулись в изучении вопросов конкурентных преимуществ и применении выводов теории на практике. Среди авторов последних лет необходимо отметить М. Портера — профессора Гарвардской школы бизнеса, родоначальника современной теории конкуренции и конкурентоспособности. Он разработал основы многих современных представлений о сущности конкуренции и соответственно конкурентоспособности.

Теорию конкурентных преимуществ разработал М. Портер. Под конкурентными преимуществами понимаются факторы, использование которых в конкретной ситуации (то есть на данном рынке или сегменте, в определенный срок) позволяет предприятию приобрести более высокий, чем у конкурентов, уровень рентабельности и конкурентоспособности.

Выделяют следующие основные источники конкурентных преимуществ предприятия:

1) высокая обеспеченность факторами производства (рабочей силой, капиталом, природными ресурсами) и их дешевизна;

2) обладание уникальными знаниями (патентами лицензиями, НОУ-ХАУ, контактами с НИИ);

3) удобное территориальное расположение, обладание производственной инфраструктурой;

4) наличие поддерживающих отраслей;

5) высокий уровень национального спроса. Как правило, лидеры рынка всегда начинают с преимущества, достигнутого в своей стране;

6) меры государственной поддержки;

7) создание надежных каналов сбыта, умная реклама;

8) высокое качество и широкий ассортимент продукции, низкие затраты, хорошая организация обслуживания;

1. благоприятная для предприятия конъюнктура, имидж и другие.

Среди конкурентных преимуществ выделяют конкурентные преимущества товара, предприятия и территории.

Конкурентные преимущества товара — это такие его свойства, которые позволяют данному товару на рынке успешно конкурировать с аналогичными товарами.

Примеры конкурентных преимуществ товаров в современном мире весьма разнообразны. Традиционные преимущества — цена и качество. Например, часть китайских товаров конкурентоспособна по критерию "цена". Чаще применяют одновременно два критерия — "цена" и "качество". Тогда говорят о конкурентном преимуществе по соотношению цена-качество. Так, конкурентоспособным является автомобиль "Фольксваген Пассат"; при относительно небольшой цене для автомобиля данного класса он обладает хорошими техническими характеристиками и долговечностью. По соотношению цена—качество конкурентоспособными являются вина чилийского и аргентинского производства. При схожих с французскими винами вкусовых качествах они продаются по существенно более низким ценам.

Часто модные товары конкурируют друг с другом на основе собственного бренда.

Конкурентное преимущество предприятия (организации) - это активы и характеристики фирмы (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.), дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции. Фирмы конкурируют, используя ценовую политику, варьируя качество товаров, а также выбирая собственную рыночную нишу и обеспечивая в ее рамках монопольное положение.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников.

Таблица 3 Пример взвешенной оценки стратегической силы компании относительно конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха/Мера силы | Вес | Компания | Соперник  |
| А | Б | В |
| Качество/исполнение продукта |  |  |  |  |  |
| Репутация/имидж |  |  |  |  |  |
| Материалы/стоимость |  |  |  |  |  |
| Технологическое искусство |  |  |  |  |  |
| Производственные мощности |  |  |  |  |  |
| Маркетинг/распределение |  |  |  |  |  |
| Финансовые ресурсы |  |  |  |  |  |
| Относительная стоимостная позиция |  |  |  |  |  |
| Способность конкурировать по цене |  |  |  |  |  |
| Взвешенный рейтинг силы |  |  |  |  |  |

Шкала рейтинга: слабейший – 1, сильнейший – 10, в скобках – произведение веса на рейтинговую оценку.

Общее правило: фирма должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В то же самое время рейтинг сильных сторон конкурентов показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее.

Если фирма имеет важные конкурентные сильные стороны там, где конкуренты относительно слабы, то можно предпринять действия по использованию этого обстоятельства.

Центральная компетенция

Многие идеи М. Портера получили свое дальнейшее развитие в трудах Г. Хамела и К.К. Прахалада, которые разработали идею центральной компетенции фирмы (core competence). Центральная компетенция — это основное конкурентное преимущество фирмы, которое появляется в том или ином виде деятельности сотрудников.

Центральная компетенция — это не простая сумма отдельно взятых навыков и технологий, а именно комбинация взаимосвязанных навыков и технологий. Это синтез всех знаний и всех навыков. Обычно владелец ключевой компетенции - именно фирма, а не отдельно взятый человек или небольшая команда. Чтобы достичь статуса ключевой компетенции, набор навыков должен обладать определенной ценностью для потребителя, быть уникальным и оцениваться руководством именно как ключевая компетенция, т. е. как ресурс, позволяющий выиграть конкурентную гонку.

Выявлению центральной компетенции фирмы помогает ответ на вопрос: "В чем мы можем достичь лучших в мире показателей?" После того как этот ответ получен, доминирующую часть ресурсов компании целесообразно направить на тот вид активности, который фирма способна осуществлять лучше других субъектов рынка и который поэтому представляет собой центральную компетенцию фирмы.

Стратегия увеличения конкурентоспособности на базе центральной компетенции заключается в том, что компания должна культивировать центральную компетенцию, чтобы обеспечить отрыв от других конкурентов, и оберегать ее с помощью строительства дополнительных рыночных барьеров, чтобы оградить себя от новых конкурентов.

Источниками центральной компетенции фирмы могут быть ресурсы:

* материальные — земля, здания, оборудование и т. д.;
* нематериальные – репутация, связи, бренд, патенты и т.д.

При этом источником центральной компетенции являются не просто ресурсы, а уникальные ресурсы, т. е. такие, которые имеются у данной фирмы и отсутствуют у ее фактических и потенциальных конкурентов. В этой связи в современной экономике источниками центральной компетенции все чаще становятся способности персонала, планирование, основанное на уникальном знании, логистика, рыночная информация, технология, финансы, навыки обслуживания.

При формировании эффективной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности фирмы, необходимо ответить на вопросы: "Насколько ресурсы и способности уникальны и не могут быть скопированы?"; "Насколько преимущества устойчивы и имеют длительный характер?". При этом в стратегическом плане целесообразно развивать несколько выбранных видов активности, которые базируются на одной из центральных компетенций фирмы, окружать их барьерами входа, а также создавать стратегические блоки и альянсы с поставщиками внешних услуг и комплектующих.

Рассмотрим несколько примеров из практики, иллюстрирующих идею центральной компетенции.

1) Известный производитель спортивной одежды и инвентаря фирма Nike — это компания, осуществляющая только НИОКР, дизайн и маркетинг. Именно эти виды активности составляют ее центральную компетенцию, именно в этих видах активности она сильнее своих конкурентов. В то же время само производство не относится к сферам, в которых фирма Nike может побороть других производителей спортивной одежды и инвентаря. Поэтому она отказалась от того, чтобы иметь собственные производственные мощности. Все то, что в мире продается под товарной маркой Nike, произведено на заводах контрагентов фирмы. Другими словам она полностью передала непрофильный вид активности на субподряд.

Более того, такая деятельность, как реклама, также не является центральной компетенцией фирмы, поэтому вся реклама осуществляется профессиональной компанией W&K.

При этом Nike довела объемы производства только обуви до 100 млн. пар в год и продолжает расширять свой бизнес с темпом 20% в год.

2) Очень часто крупнейшие производители лекарств не имеют собственных производственных мощностей, так как производство не является их центральной компетенцией. В большей степени их центральной компетенцией становится разработка новых лекарств и удержание патентов на их производство. Фармацевтические фирмы, имеющие в своем распоряжении патенты на те или иные лекарства, в течение долгого времени (до тех пор пока не истечет срок действия патента), имеют монопольные права на выпуск этих лекарств. Эти права обеспечиваются патентным правом, действующим во многих государствах.

3) Часто центральная компетенция фирмы перемещается в сферу взаимодействия с потребителями. Например, компания Procter & Gamble имеет хорошо отлаженную систему обратной связи с потребителями своей продукции. В частности, имеется горячая линия, по которой можно осуществить бесплатный телефонный звонок и сообщить свое мнение или замечание, касающееся продукции фирмы. В течение года фирма обрабатывает более 900 000 звонков и таким образом выявляет проблемы потребителей, меняющиеся вкусы, пр. В результате одной из центральных компетенций фирмы становится сама база данных о предпочтениях и вкусах потребителей, а также организация постоянного потока информации о качестве товаров, производимых фирмой, и использование этой информации в инновационной и производственной активности фирмы.

Города, регионы и страны также конкурируют друг с другом, пытаясь обеспечить для своих жителей наилучшие условия жизни. Конкурентное преимущество территории (страны, региона, города) — это преимущество, которое обеспечивает дополнительный приток высококвалифицированных людей на данную территорию, а также капиталов, способствующих ее развитию. Территории конкурируют друг с другом по следующим направлениям:

* жизнеобеспечение (создание современной инфраструктуры жизнеобеспечения населения города);
* создание лучших условий для бизнеса, привлечение внутренних и иностранных инвестиций;
* наличие квалифицированной рабочей силы;
* качество образовательных услуг;
* сохранение имеющихся производственных мощностей;
* повышение уровня коммунального обслуживания и услуг общественного сектора (совершенствование набора и качества услуг, а также снижение цен на них);
* развитие индустрии гостеприимства;

Традиционными конкурентными преимуществами многих территорий являются климат и близость к транспортным магистралям.

2.2 Отраслевой анализ

Последние достижения НТР сделали границы между отраслями размытыми и подвижными. Группа отраслей, которые взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, например, по общности ресурсов, технологий, информаций, производства, инвестиционных программ, называется отраслевым кластером. Формирование кластера является средством повышения национальной конкурентоспособности.

Исходя из особенностей концентрации капитала и производства, можно говорить о монополизированных и раздробленных отраслях. В монополизированных отраслях, например, в автомобилестроении, погоду делают несколько крупнейших фирм (олигополия). Инструментом их воздействия на остальных является лидерство в ценах, когда все остальные фирмы молча ориентируются на ведущие и свою ценовую политику строят с учетом ее действий.

В немонополизированных отраслях существует значительное число средних и мелких фирм, производящих разнообразные товары небольшими партиями. Они ориентируются на второстепенные виды деятельности, требующие низких капитальных и текущих затрат. Рынок таких отраслей находится под влиянием национальной специфики, ограничен географически. Конкуренция в таких условиях варьирует от умеренной до ожесточенной.

Исходя из модели жизненного цикла, все отрасли можно разделить на зарождающиеся, развивающиеся, зрелые и переживающие спад.

В зарождающихся отраслях растет объем продаж, но они остаются малоприбыльными вследствие значительных затрат на организацию производства, маркетинг и т.д. Развивающиеся отрасли начинают выпускать продукцию, пользующуюся все большим спросом. Увеличиваются продажи и прибыль, одновременно появляются конкуренты. Особенностями зрелых отраслей являются: насыщение спроса на продукцию, стабилизация или замедление роста продаж, обострение конкуренции, замедление НИОКР. Основными конкурентными преимуществами в зрелых отраслях являются низкие издержки, обусловленные экономией на масштабах. Путями усиления конкурентных позиций в зрелых отраслях являются модификация существующей продукции, совершенствование каналов сбыта, перенесение производства в страны с низкой заработной платой, выход на международные рынки.

При спаде в отрасли усиливается конкуренция за выход с рынка, рекомендуемые стратегии "сбора урожая" направлены на максимальное выжимание из продукции и ликвидацию фирмы.

Целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в таблице приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 4 Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Стратегическое значение |
| Барьеры входа/выхода | Высокие барьеры защищают позиции уже существующих фирм, низкие делают их уязвимыми к входу новых конкурентов |
| Прибыльность в отрасли | Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход |
| Избыток или дефицит производственных площадей | Избыток мощностей повышает издержки |
| Размеры рынка | Малые рынки не имеют тенденции привлекать новых конкурентов, большие чаще привлекают крупные корпорации |
| Рост размеров рынка | Быстрый рост вызывает новые вступления, замедление роста усиливает соперничество |
| Стадия развития отрасли | Стадии роста и зрелости привлекают новых конкурентов |
| Быстрые изменения технологии | Возрастает риск, инвестиции в технологию и оборудование могут не успеть окупиться |

2.3 Конкурентный анализ

Конкурентный анализ должен выявить:

* общее состояние конкуренции, то есть ее остроту, масштабы (местные, региональные, национальные, глобальные), степень государственного воздействия;
* характер конкурирующей продукции (степень ее новизны, повышения качества, надежности, безопасности, гибкости ценовой политики и т.п.);
* главные факторы успеха в конкурентной борьбе;
* самых опасных конкурентов, их возможные намерения и шаги.

Конкурентный анализ микроокружения проводится чаще всего по трем основным направлениям:

1. анализ структуры рынка;
2. структурный анализ конкурентного окружения;
3. определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп).

Анализ структуры рынка

Анализ структуры рынка (позиций на рынке) основан па таком понятии, как доля рынка. Доля рынка - процент продаж товара данного предприятия к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени.

Предприятие должно следить одновременно за количественной величиной своей доли рынка, а также за качеством доли.

По западным оценкам, существует прямая зависимость между долей рынка и прибыльностью. В среднем увеличение доли рынка на 10 % приводит к увеличению прибыльности на инвестируемый капитал на 5% [8]. Чем выше доля предприятия на привлекательном рынке, тем лучше его финансовое положение.

В целом критериями привлекательности рынка являются:

* доступность, низкие входные барьеры;
* достаточный темп роста (более 10 % в год);
* большая продолжительность жизненного цикла товара;
* высокая потенциальная прибыльность (более 25 %);
* слабое соперничество, щадящие условия конкурентной борьбы;
* значительная концентрация потребителей;
* благоприятная макросреда

Необходимо отметить, что антимонопольное законодательство определяет верхнюю величину доли рынка, закрепляемую за одним предприятием.

Что касается качества доли рынка, то оно существенно для предприятия, когда основная продукция предприятия "защищена" от конкуренции высоким качеством или ее уникальностью. Другими словами, величина и качество доли не есть взаимоисключающие понятия. Маленькая доля для предприятия может быть такой же привлекательной, как и большая (например, фирма "Ролс-Ройс", специализирующаяся на выпуске дорогих, комфортабельных, престижных автомобилей).

С точки зрения доли рынка конкурентная позиция может характеризоваться четырьмя типами стратегических ролей:

1. Лидер (доля рынка более 40 %). Чувствует себя увереннее других, но, опасаясь конкуренции, проводит гибкую политику цен и стимулирования спроса.

Исходя из своих интересов, возможностей, ресурсов и ситуации, он может осуществлять следующие действия: создание барьеров (ценовых, лицензионных и пр.) на основных направлениях действий конкурентов; диверсификацию; уход с ослабленных сегментов рынка и переход в перспективные сегменты.

2. Претендент на лидерство (доля на рынке до 30 %). Его действия на рынке: фронтальное наступление по многим направлениям (качество, цена, реклама, сбыт), что требует значительных средств; переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков и технологий.

3. Последователь (доля на рынке до 20 %) следует за лидером на значительно расстоянии от него, экономя средства. Это позволяет иметь меньшие маркетинговые затраты и использовать опыт первопроходцев в применении новейших разработок.

4. Окопавшийся в рыночной нише (доля на рынке 10 %). Это фирмы-новички, ищущие рыночную позицию, обеспечивающую удовлетворительную прибыльность, либо фирмы, для которых существенна качественная доля.

Анализ структуры рынка в обязательном порядке предполагает его сегментирование. Сегментация рынка - выделение групп потребителей продукции предприятия, объединенных какими-либо признаками. Такие группы получили название рыночных сегментов. Совокупность наиболее привлекательных для предприятия сегментов (с точки зрения темпов роста, прибыльности) образует целевые рынки.

Какого-то единого метода сегментирования рынка не существует. Основными принципами сегментации рынка являются следующие: географический, демографический, поведенческий, психографический. При этом используются такие критерии, как возраст, пол, национальность или этническая принадлежность, профессия, уровень дохода, образования, жизненный цикл семьи.

Результаты анализа структуры рынка по его сегментам оформляются в виде таблицы.

Таблица 5 Пример анализа структуры рынка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сегменты рынка | Размер сегмента | Доля от общего объема продаж |
| 60 - 70 % | 20 - 60 % | 10-20 % |
| 1 | 40 % | Фирма А(№ 1, доминирует) |  | Фирма Б(слабые позиции) |
| 2 | 25 % | Фирма Б(№ 1, доминирует) | Фирма А(№ 2) | Фирма В(слабые позиции),Фирма Г(слабые позиции) |
| 3 | 15 % |  |  | Фирма А, Б, В, Г(слабые позиции) |
| 4 | 10 % | Фирма В(№ 1, доминирует) |  |  |
| 5 (растущий) | 10 % | Никто не доминирует (слабые позиции) |
| Итого | 100 % |  |  |  |

Из данных, приведенных в таблице, видно, что наиболее сильные позиции на рынке имеет фирма А, которая доминирует в самом широком сегменте рынка и занимает вторую позицию во втором по значимости сегменте. Фирма В ориентируется на качественную долю рынка, а фирма Б в своей стратегической направленности осуществляет переход на качественную долю. Наконец, фирма Г вытесняется из всех сегментов рынка (или сознательно производит уход из рынка). Обратим внимание, что в сегменте 3 рынка имеет место свободная конкуренция, а сегмент 5 рынка является новым, поэтому здесь увеличение объема продаж не обязательно должно приводить к росту доли рынка.

Анализ структуры рынка показывает конкурентные позиции фирмы на рынке и может служить характеристикой для выработки стратегических направлений развития.

Отметим две трудности, с которыми могут столкнуться отечественные исследователи при практическом применении данного метода.

Во-первых, в условиях насыщенного рынка промышленно развитых стран сегменты рынка за годы анализа определяются достаточно однозначно, что служит достоверной базой для сравнительного анализа различными фирмами. В России какой-то системы сегментации рынка пока нет, различные подходы к сегментированию по-разному и определяют структуру рынка.

Во-вторых, в России в настоящее время картина "поставщик—потребитель" существенно размыта наличием огромного количества посреднических фирм и недостоверной статистической базой товародвижения. Все это приводит к тому, что предприятие часто не в состоянии проследить конечных потребителей своей продукции, а в некоторых отраслях (особенно топливно-энергетического комплекса, черной и цветной металлургии) даже определить долю своей продукции, которая потребляется предприятиями национальной экономики.

Структурный анализ конкурентного окружения

Анализ конкурентного окружения, чаще всего, проводится по методике, предложенной известным американским экономистом, профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером в 80-х годах. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Эти силы определяются отраслевыми особенностями, поэтому их значение меняется от отрасли к отрасли. Чем выше давление конкурентных сил, тем меньше у фирмы возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление же данных сил создает благоприятные возможности. Изменив свою стратегию, фирма может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Согласно Портеру пятью силами конкуренции являются:

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
3. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
4. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Первая конкурентная сила — угроза появления новых конкурентов или барьеры входа на рынок. Выявленная М. Портером сила касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли.

В качестве барьера могут выступать величина стартового капитала, потребность в капиталовложениях, сила бренда уже имеющихся производителей или доступ к каналам распределения товаров и услуг, величина издержек переключения потребителей на других производителей, правительственная политика в отношении квот, лицензий.

Чем выше эти барьеры, тем выше конкурентоспособность уже существующих на данном рынке предприятий.

М. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок

1. Экономия за счет масштабов деятельности. В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку при массовом производстве стандартизированной продукции, при скидках на больших закупках сырья издержки на производство единицы продукции снижаются. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками.

2. Лояльность к торговой марке или бренду. Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки или бренды и он смог завоевать своих постоянных клиентов.

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

4. Издержки переключения. Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Например, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности.

5. Доступ к каналам распределения. Например, производители новых продуктов питания сталкиваются с проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.

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

7. Правительственная политика. Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений, квот на доступ к сырью (скажем, углю, золоту), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, наиболее доступных государственному регулированию, можно назвать автомобильные и железнодорожные перевозки и доставку грузов.

Барьеры могут заблокировать вход в отрасль или рынок мелким и средним фирмам. Для крупной фирмы они не так страшны, она обходит барьеры путем слияний и поглощений.

Вторая конкурентная сила — давление или угроза товаров заменителей, выявленная М. Портером, касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. М. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества.

Риск появления заменителей неустраним вследствие технического прогресса и конкурентной экспансии. Наибольшую опасность заменители представляют для фирм, имеющих отсталые технологии.

Третья конкурентная сила — различная способность покупателей добиваться снижения цен или ценовая власть потребителей.

Ценовая власть потребителей проявляется тогда, когда потребителей немного, и они могут диктовать свою цену. Крайний случай, когда имеется один потребитель (им может являться государство).

По мнению М. Портера, потребители или покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях:

* когда они совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Считается, что слабые покупатели допускают рост цен, а сильные оказывают давление и выбирают лучшие по цене, качеству и сервису продукцию;
* когда они существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек;
* когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание;
* когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения. Под издержками переключения понимаются издержки по изменению технологии, оборудования, оснастки, по обучению персонала и перерывом в производстве при переходе на нового потребителя;
* когда они имеют низкие доходы; и т.п.
* когда они обладают полной информацией.

Четвертая конкурентная сила — способность поставщиков добиваться повышения цен или ценовая власть поставщиков — аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. Альтернативно слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества.

По мнению М. Портера, наиболее мощным является давление со стороны поставщиков, объединенных в ассоциации, в следующих случаях:

* когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний, и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отраслях, в которых действуют покупатели;
* когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль. Другими словами, у покупателя нет широкого выбора;
* когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя;
* когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями;
* когда поставщики создают реальную угрозу "форвардной интеграции". Группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

Учитывая вышесказанное, можно сказать, что поставщики обладают большой властью, если производят уникальную, трудно заменяемую продукцию и продают ее множеству потребителей; отказ от их услуг сопряжен со значительными затратами.

Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер — соперничество между ныне действующими конкурентами.

Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм), то компания-лидер (компании-лидеры) может диктовать условия, устанавливать дисциплину.

2. Данная отрасль развивается медленно.

3. У фирм высокие постоянные издержки. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.

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

5. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт.

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

7. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.

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

9. Ставки в конкурентной борьбе высоки.

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

М. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:

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

Перечисленные выше пять конкурентных сил влияют на прибыльность фирмы следующим образом:

Таблица 6 Влияние на прибыльность пяти конкурентных сил М. Портера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурентные силы (факторы) | Условия, при которых прибыльность выше | Условия, при которых прибыльность ниже |
| Угроза появления новых конкурентов | Высокие входные барьеры | Низкие входные барьеры |
| Угроза появления заменителей | Мало потенциальных заменителей | Много потенциальных заменителей |
| Влияние потребителей | Слабые потребители | Сильные потребители |
| Влияние поставщиков | Слабые поставщики | Сильные поставщики |
| Уровень конкуренции | Низкий | Высокий |

Определение конкурентных позиций (или анализ стратегических групп)

Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают анализ стратегических групп.

Суть анализа стратегических групп заключается в объединении фирм в группы, в которых находились бы фирмы с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же основе (базе). При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические устремления могут существенно меняться. Это означает, что предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.

Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать две или три характеристики в качестве факторов классификации. Очевидно, что для каждой отрасли эти характеристики могут существенно меняться. Г. Джонсон и К. Шолес выделяют следующие показатели, которые используются при анализе стратегических групп:

* уровень продуктового разнообразия;
* уровень географического охвата;
* число выделенных рыночных сегментов;
* используемые каналы распределения;
* число торговых марок;
* условия в области маркетинга;
* уровень интегральной интеграции;
* качество товаров и услуг;
* лидерство в области технологии;
* возможности в области НИОКР;
* позиции в области издержек;
* использование производственных мощностей;
* политика в области ценообразования;
* структура собственности;
* размер предприятия.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем.

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).
2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).
3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.

4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

* основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собой;
* эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов;
* эти переменные должны носить дискретный характер;
* площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли;
* если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах — ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники — в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты — лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

М. Портер сделал несколько важных выводов, исходя из анализа стратегических групп. Во-первых, это касается возможности фирмы перейти из одной стратегической группы в другую, преодолев при этом так называемые барьеры мобильности, включающие в себя такие понятия, как экономия на масштабе производства, продуктовая дифференциация, технология и капитал. Второй вывод касается случая, когда не все фирмы могут быть развиты достаточно четко по стратегическим группам. В этом случае, чаше всего, необходимо поменять признаки классификации. В-третьих, выделение стратегических групп может рассматриваться как основа для прогноза потенциальных изменений в конкурентной среде и, следовательно, в корректировке конкурентных стратегий.

Можно производить идентификацию стратегий конкурентов с помощью следующей таблицы.

Таблица 7 Составляющие целей и стратегий конкурентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область конкуренции | Стратегические претензии | Цели про размерам рынка | Конкурентная позиция | Стратегическое поведение | Конкурентная стратегия |
| ЛокальнаяНациональнаяМногонациональнаяГлобальная | Быть лидеромПревзойти существующего в отрасли лидераВойти в лидирующую пятеркуСохранить позициюТолько выживание | Экспансия путем приобретений и внутреннего ростаСохранение существующей долиИ т.д. | Отступающий на защитные позицииХорошо защищающийся, способный удержать существующее положениеНаходящийся в постоянном движении и ростеИ т.д. | В основном нападениеВ основном защитаКомбинации защиты и нападенияАгрессивноеКонсервативный последовательИ.т.д. | Стремление к ценовому лидерствуПреследование, основанное на дифференциации по качеству, имиджу и т. п. |

Отметим, что в отечественных условиях хозяйствования, когда конкурентная среда только формируется, анализ стратегических групп как элемент стратегического анализа может рассматриваться скорее в постановочном плане, чем инструмент, применяемый в практической деятельности.

2.4 Влияние на формирование стратегий предприятия жизненного цикла товара

При изучении рынков сбыта, при формировании стратегий современные предприятия тщательно отслеживают жизненный цикл продукции или товара (иногда, в целом определенного рынка). Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – это период, охватывающий время от его появления на рынке до снятия с производства и прекращения продаж. Концепция ЖЦТ используется для укрупненного анализа и прогнозирования конкурентных условий. Различают четыре фазы ЖЦТ:

* рождение и внедрение товара (рынка);
* рост;
* зрелость;
* спад.

На первой фазе ЖЦТ, которая начинается с момента поступления товара в продажу, происходит его внедрение на рынок. Производителей немного, и они выпускают только основные варианты товара, т.к. рынок еще не готов к восприятию модификаций. Объем реализации и доля рынка увеличиваются медленно из-за отсутствия у покупателей информации о товаре, слабой отлаженности сбыта, нехватки производственных мощностей. Вследствие больших затрат и незначительного объема сбыта цены достаточно высоки.

Стратегические задачи состоят в том, чтобы сформировать ожидания потребителя и создать рынок для нового товара, найти надежных поставщиков и перспективных посредников, обеспечить доступ к ресурсам.

Вторая фаза – рост продаж. Товар уже признается рынком. За счет увеличения объемов производства снижается себестоимость (цена может снижаться, но медленнее издержек производства). Одновременно появляются новые конкуренты и конкурирующие товары.

На фазе роста стратегическими задачами предприятия являются проникновение на новые рынки и его сегменты, совершенствование технологий, расширение ассортимента и повышение качества продукции, интенсификация рекламы, своевременное снижение цен.

На фазе зрелости (насыщения), по времени самой продолжительной, конкуренция достигает максимума, замедляются или стабилизируются темпы продаж, падает прибыльность. Стратегическими задачами на этом этапе являются модернизация производства, расходы на которые могут достигать 50-60 % всех затрат, а также модификация рынка, повышение качества товара, поиск новых потребителей, в том числе на мировых рынках, стимулирование продаж скидками, льготами и т.д. На этой стадии активизируются процессы слияний и поглощений.

На фазе спада производство, сбыт и прибыль резко сокращаются из-за насыщения спроса, появления новых товаров, технологий. Здесь возможны три альтернативы: сократить производство, полностью прекратить выпуск нерентабельной продукции или оживить товар. В любом случае происходит прекращение НИОКР и совершенствование товара, свертывание рекламы.

Таблица 8 Особенности жизненного цикла товара

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Стадии жизненного роста |
| Внедрение | Рост | Зрелость | Спад |
| Объем сбыта | Минимальный | Растущий  | Стабильный | Падающий |
| Цена | Максимальная | Средняя | Низкая  | Бросовая |
| Масштаб рынка | Минимальный | Растущий | Максимальный | Сокращающийся |
| Конкуренция | Минимальная | Растущая | Максимальная | Затухающая |
| Число конкурентов | Возрастающее | Большое | Стабильное | Сокращающееся |
| Темпы роста | Максимальные | Часто быстрее ВВП | Медленнее ВВП | Меньше единицы |
| Затраты на маркетинг | Максимальные | Высокие | Снижающиеся | Минимальные |
| Модификации товара | Базовая | Улучшенная | Усовершенствованная | Индивидуальная |

Таблица 9 Зависимость финансовых показателей от стадии жизненного цикла товара

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Стадии жизненного роста |
| Внедрение | Рост | Зрелость | Спад |
| Чистая прибыль | Низкая, отсутствует | Растущая | Высокая | Снижающаяся |
| Основной капитал | Слабый рост | Сильный рост | Максимум | Снижение |
| Оборотный капитал | Рост  | Максимум | Стабилен | Спад |
| Поток наличности | Отрицательный | Быстро растет | Максимум | Падает |

В целом концепция жизненного цикла товара позволяет:

* выявить главные (ключевые) факторы успеха. При этом необходимо помнить, что ключевые факторы успеха меняются в зависимости от фазы;
* более точно прогнозировать будущие издержки и доходы (например, расходы на маркетинг максимальны на фазе внедрения и фазе роста);
* определить базовые стратегии на разных фазах развития товара, при планировании производственной программы.

2.5 Анализ рынка рабочей силы и финансового рынка (факторов микроокружения)

Анализ рынка рабочей силы направлен на выявление возможности обеспечения предприятия рабочей силой соответствующей квалификации. При анализе изучаются параметры наличия рабочей силы, необходимого уровня ее образования, возраста, пола, а также стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов.

Анализ финансового рынка направлен на обеспечение стратегии финансовыми ресурсами, прежде всего, инвестиционного характера. При этом изучается наличие финансовых институтов необходимого профиля (банков, инвестиционных и страховых организаций и компаний), а также возможность и стоимость получаемых финансовых ресурсов.

В непосредственное окружение предприятия входят также органы государственного и местного управления, которые могут помогать или тормозить развитие предприятия.

В конечном счете, степень влияния внешних факторов зависит от состояния внутренней среды.

Лекция 4. Анализ внутреннего потенциала предприятия

На шестом этапе стратегического планирования проводится анализ внутреннего состояния и потенциала предприятия во взаимодействии с внешней средой. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих стратегических целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели предприятия, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Конечной целью внутреннего анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему фирмы.

Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней и внутренней среды) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы фирмы. Если анализ внешней среды является функцией маркетинга, то проведение внутреннего анализа строго не закреплено за одним функциональным отделом. Часто за плановым или финансовым отделом закрепляется сбор необходимой информации со всех функциональных служб (производственной, бухгалтерской, плановой и т.д.).

В настоящее время существуют два общепринятых подхода к анализу ресурсного потенциала предприятия.

Первый основан на так называемой цепочке ценностей М. Портера и включает в себя оценку собственно ресурсов и эффективности их использования, финансовый анализ и сравнительный анализ.

Второй подход представляет собой традиционный анализ хозяйственной деятельности, часто выражающийся в простом финансовом анализе.

1. Анализ ресурсного потенциала предприятия, основанный на цепочке ценностей М. Портера

Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на цепочке ценностей М. Портера.

В своей книге "Конкурентные преимущества" М. Портер установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями. По сути, речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его разработки, производства, маркетинга, сбыта, в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей.

М. Портер выделил пять основных и несколько вспомогательных составляющих хозяйственной деятельности.

Основные этапы хозяйственной деятельности, создающие главные ценности товара:

1. материально-техническое обеспечение (логистика);
2. изготовление продукции;
3. складирование, доставка и распределение продукции;
4. маркетинг (включая продажу);
5. обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности: управленческую структуру и управление персоналом, технологическое обеспечение производства, обеспечение материалами внутри предприятия и т.д.

Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. В свою очередь, эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия.

Такое выделение необходимо для определения зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести фирма, противодействуя пяти конкурентным силам по М.Портеру. Так, "... в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важность материально-техническое обеспечение производства и сбыта... Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеет маркетинг и сбыт, т. е. эффективная работа служащих, определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления. В сталелитейной промышленности производственные технологии — единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе".

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме.

1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.
2. Финансовый анализ деятельности предприятия.
3. Сравнительный анализ.
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

При оценке ресурсов предприятия по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы, которые группируются следующим образом:

1) физические ресурсы; при этом важными являются их качественные характеристики, например, оценивается не просто число станков, а возраст, мощность, степень изношенности, цикличность работы, взаимозаменяемость и т. д.;

2) человеческие ресурсы; учитывается квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых, скорость передвижения по "служебной лестнице" и т. д.;

3) финансовые ресурсы;

4) нематериальные активы ("управленческая культура", организационные возможности, репутация в деловом мире, контроль над сбытовой сетью, патенты, лицензии, "ноу-хау" и т. д.).

Использование ресурсов наиболее целесообразно характеризовать при помощи таких понятий, как продуктивность и эффективность. Продуктивность обеспечивает деятельность каждого ресурса конкретным показателем, а эффективность представляет его ценность с точки зрения гармоничного, системного использования.

Такова принципиальная схема стратегического анализа, основанная на цепочке ценностей М. Портера и широко применяемая западными менеджерами и учеными.

2. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий

Рассмотрим более подробно процедуру стратегического анализа ресурсного потенциала промышленного предприятия, полностью адаптированную к современным отечественным условиям хозяйствования и апробированную в течение ряда лет на конкретных российских предприятиях. Анализ ресурсного потенциала российских предприятии может включать следующие основные аспекты:

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.
2. Анализ имущественного комплекса предприятия.
3. Финансовый анализ.

2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

В рамках стратегического анализа предприятия анализ производственно-хозяйственной деятельности необходим для определения эффективности использования ресурсов предприятия, его прибыльности и прогнозирования ресурсных возможностей. Анализ производственно-хозяйственной деятельности выполняется в следующей последовательности:

* анализ основных технико-экономических показателей;
* анализ производственной программы и ее рентабельности;
* анализ расходов;
* анализ финансовых результатов.

Анализ основных технико-экономических показателей

Состав показателей, по которым выполняется анализ основных технико-экономических показателей, может варьироваться в зависимости от социальной приоритетности данного предприятия в регионе и принятой системы организации его финансово-хозяйственной деятельности.

Целесообразно отслеживать общие тенденции развития предприятия, соответствие темпов изменения показателей развития предприятия средним темпам изменения аналогичных показателей в среднем по отрасли, региону или среди предприятий конкретной зоны стратегического хозяйствования. Чем выше темпы роста, тем динамичнее развивается предприятие, тем привлекательнее оно для инвесторов.

При выполнении анализа технико-экономических показателей следует выделять ряд аспектов.

Динамика объема производства продукции в натуральном выражении показывает изменение структуры производства по видам деятельности. Ее анализ может осуществляться посредством сравнения индексов изменений, выраженных в процентах. Последние рассчитываются делением выпуска продукции текущего периода по номенклатуре на значение аналогичного показателя предшествующего периода. Изменение структуры выпуска должно следовать из необходимости рациональной загрузки оборудования и повышения доходности производства в целом.

Допускается неэффективное изменение структуры выпуска или объемов производства, если это вызвано стратегическими целями. Например, уменьшение выпуска в связи с переходом на диверсифицированную продукцию, завоеванием рынка по определенной номенклатуре выпускаемой продукции и т. д.

Объем товарной продукции в действующих ценах зависит от динамики изменения выпуска в натуральном измерении и от уровня цен. При достаточно высоком уровне инфляции для приведения данного показателя к сопоставимому виду применяется показатель выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах определенного года. В процессе анализа выпуска товарной продукции обязательным является сравнение темпов изменения товарной продукции с темпами изменений аналогичных предприятий отрасли или региона.

Анализ объема реализации наиболее достоверно определяет эффективность работы предприятия. Рост объема реализации является основным показателем планирования увеличения конкурентного преимущества предприятия. Взаимосвязь увеличения объема реализации и прибыльности предприятия может быть положительной и отрицательной. Ради увеличения темпов роста продукции предприятия могут жертвовать размером прибыли, однако в большинстве случаев именно прибыль подталкивает предприятие к желанию наращивать объемы. Наращивание темпов роста объемов реализации в большинстве случаев является положительной тенденцией при условии сохранения на том же уровне или росте показателя рентабельности.

Динамика себестоимости реализованной продукции показывает на снижение или увеличение возможностей предприятия по повышению доходности. Анализ изменений расходов проводится с целью выявления возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия в процессе подготовки производства, процесса производства, обращения и реализации продукции.

Наилучшим образом динамика расходов может быть проанализирована на основе метода сравнения показателей снижения расходов на производство продукции по отношению к изменению объемов ее производства. Следует обратить внимание на тот факт, что зависимость между объемом производства и затратами имеет нелинейный характер. Взаимосвязь показателей себестоимости, объема продаж и прибыли по отдельным видам продукции позволяет уточнять данные маркетингового анализа: продавать ли небольшое количество продукции, но по более высокой цене, с ориентацией на состоятельного покупателя с индивидуальными запросами, или продавать много продукции, ориентированной на массового покупателя по относительно низкой цене. Второй путь решения проблемы снижения расходов и себестоимости продукции требует дополнительного анализа расходов.

Динамика изменений балансовой прибыли предприятия характеризует эффективность бизнеса. Максимизация прибыли является одной из основных стратегических целей предпринимателей. При исследовании вопроса о связи между прибыльностью и рыночной структурой необходимо учитывать следующие факторы:

* производственные издержки, связанные с применяемыми технологиями в отрасли;
* взаимоотношения между продавцами и потенциальными конкурентами при однородном дифференцированном продукте.

Анализ производственной программы предприятия

Анализ производственной программы выполняется по всем видам деятельности и в разрезе ассортимента основной номенклатуры производства. Детализация данного анализа зависит от поставленных задач, но в общем виде может предусматривать:

* анализ структуры видов деятельности предприятия;
* анализ структуры доходности по видам деятельности;
* анализ структуры затрат по различным видам деятельности предприятия.

Анализ номенклатуры выпускаемой продукции проводится на основе изменения структуры по видам деятельности и по видам продукции в разрезе основной деятельности. Данный анализ позволяет определить тенденции изменений ассортимента продукции с учетом рентабельности каждого из этих видов.

Анализ расходов

Для анализа доходности предприятия в целом важно исследовать рентабельность каждого из направлений его деятельности. При этом более детально необходимо исследовать виды деятельности, имеющие тенденцию к снижению доходности. По нерентабельным видам деятельности необходимо анализировать причины снижения рентабельности и на этой основе разрабатывать мероприятия, повышающие доходность этих видов деятельности.

Анализ себестоимости производства позволяет определить основные элементы затрат и сравнить их как с предшествующим периодом и плановыми показателями, так и с нормативными значениями или данными других предприятий.

Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям:

* квалификационного состава;
* возрастного состава;
* производительности труда в денежном и натуральном выражении;
* изменений структуры персонала;
* текучести персонала.

Необходимо отметить, что трудовые ресурсы являются одним из наиболее существенных факторов производственного процесса, влияющих на все сферы деятельности предприятия и не подающиеся конкретному количественному анализу в стоимостном виде. Анализ динамики изменения численности по категориям и по возрасту дает оценку сложившихся тенденций и позволяет определить степень влияния этих изменений на обеспеченность кадрами, что имеет значение для будущих инвесторов.

Показатели текучести кадров оценивают эффективность работы предприятия по формированию своего трудового ресурса. Значительные размеры текучести кадров свидетельствуют о неэффективном управлении трудовыми ресурсами. Высокая текучесть требует дополнительных средств на обучение и приобретение необходимого уровня квалификации. Тем не менее, увеличение работающих должно быть обоснованно с позиции существенного увеличения объема трудоемких видов деятельности предприятия. Важным в анализе эффективности использования кадров является показатель производительности труда. Уровень производительности труда рассчитывается как количество реализованной продукции на одного работающего или как количество продукции, выпущенной в единицу времени. В процессе анализа необходимо провести сравнение темпов роста производительности труда и объемов производства, темпов прироста производительности труда и средней заработной платы. Если темп прироста производительности труда опережает темп прироста среднемесячной заработной платы, то это приводит к повышению рентабельности производства в целом и снижению удельных налоговых платежей.

Изменение указанных показателей должно постоянно контролироваться, а при их ухудшении (особенно снижении производительности труда или ее низком уровне по сравнению с сопоставимыми предприятиями) необходимы управленческие воздействия.

Причины увеличения текучести кадров и/или снижения производительности труда должны быть изучены особо.

Анализ финансовых результатов

При оценке финансовой устойчивости предприятия важным критерием является величина условно-постоянных расходов. Чем выше объем условно-постоянных затрат, тем выше риск инвестирования в данное предприятие, поскольку эти затраты должны покрываться вне зависимости от интенсивности генерирования текущих доходов.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия может проводиться по следующим основным направлениям:

* анализ и оценка динамики изменения прибыли и основных факторов, обусловливающих эти изменения;
* изучение состава портфеля ценных бумаг и оценка их ликвидности, а также определение эффективности отвлечения средств на эти вложения;
* определение тенденций изменения объемов основных фондов, которые оцениваются в зависимости от изменения объемов производства и характера использования производственных мощностей;
* исследование тенденций изменения объемов оборотных средств предприятия;
* исследование производственных запасов предприятия;
* анализ изменения дебиторской задолженности предприятия.

Любая коммерческая деятельность в большинстве случаев имеет своей целью максимальное получение прибыли. Поэтому анализ формирования финансовых результатов является одним из наиважнейших факторов, поскольку прибыль формирует прирост собственного капитала предприятия.

Управление прибылью означает обеспечение максимального результата в текущем периоде или нормативного критерия в длительной перспективе, обеспечение контролируемого соотношения между уровнем прибыли и уровнем риска. Анализ формирования прибыли по источникам доходов показывает изменения направлений доходности и требует дополнительного анализа при существенных отклонениях от ранее сформировавшихся показателей.

2.2 Анализ имущественного комплекса

Анализ основных средств выполняется для определения:

* структуры основных фондов;
* возможностей предприятия по увеличению объемов производства;
* эффективности использования основных фондов;
* мероприятий по консервации, реализации или реструктуризации отдельных объектов;
* показателей выбытия и обновления основных фондов.

Схема анализа производственных мощностей может значительно варьироваться в зависимости от уровня информации, предоставляемой для выполнения анализа. Первоначально определяется коэффициент использования производственных мощностей по номенклатуре выпускаемой продукции и выясняются тенденции по уровню загрузки основных производственных мощностей, а также возможности предприятия но увеличению объемов производства в разрезе номенклатуры продукции при наличии платежеспособного рынка сбыта.

Динамика изменения структуры позволяет сделать выводы о целесообразности выполненных мероприятий по обновлению основных фондов и определить тенденции изменения производственных мощностей предприятия. При этом необходимо сопоставить темны обновления активной и пассивной частей основных фондов. Для характеристики состояния основных фондов и динамики изменения определяют: коэффициент износа, коэффициент выбытия, коэффициент ввода, коэффициент годности основных фондов

Об эффективности использования предприятием основных фондов можно судить и по таким показателям, как динамика фондоотдачи или фондоемкости. Обобщающими показателями, характеризующими уровень обеспечения предприятия основными производственными фондами (ОПФ), являются фондовооруженность труда и техническая вооруженность труда.

2.3 Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия позволяет определить его финансовую устойчивость, платежеспособность, финансовые возможности по реализации разработанных стратегий. Он включает анализы:

* источников средств и их размещения;
* дебиторской задолженности;
* кредиторской задолженности;
* финансовых коэффициентов.

Анализ источников финансовых средств предприятия и их размещения по своей сути является одновременно горизонтальным и вертикальным анализом бухгалтерского баланса. По результатам анализа можно сделать выводы об изменении источников средств, которыми обладает предприятие, оценить целесообразность такого рода изменений, а также направления использования привлеченных средств.

Источники финансирования включают получение кредитов банков, поступление кредиторской задолженности, нераспределенную прибыль, дополнительно выпущенные акции или облигации, денежные средства, полученные от продажи активов и погашения дебиторской задолженности.

При анализе структуры источников финансовых средств необходимо обратить внимание на изменения в структуре финансирования. Шкала оценки финансово-экономического состояния предприятия может быть представлена в самом укрупненном виде тремя позициями:

* чистое кредитование;
* равновесие;
* чистое заимствование.

Чистое кредитование выражается в превышении финансовых активов над заемным капиталом, а чистое заимствование выражается в недостатке финансовых активов для покрытия обязательств. Равновесие показывает равенство финансовых активов и заемного капитала. Все три позиции вычисляются по формуле разности между собственным капиталом и нефинансовыми активами. Устойчивым является положение, начиная от состояния равновесия. Оно усиливается по мере увеличения абсолютной величины отклонения в сторону превышения собственного капитала над нефинансовыми активами.

Существенным в анализе источников финансирования является исследование кредиторской задолженности. Значительное увеличение задолженности по полученным авансам может происходить вследствие увеличения объемов кредитования, а также увеличения периода оборота кредиторской задолженности или инфляции. Важным является анализ кредиторской задолженности по его влиянию на рынок сбыта.

Анализ дебиторской задолженности позволяет определить состояние расчетов с дебиторами и эффективность использования отвлеченных средств. Анализируя дебиторскую задолженность, необходимо обратить внимание на динамику изменения задолженности по срокам использования средств, а также на изменения, происходящие в составе крупных дебиторов. Необходимым условием является проверка достоверности долгов и определение сомнительных долгов. Данный анализ позволит определять характер основных изменений, произошедших в структуре источников средств, а также степень их влияния на состав активов предприятия.

Важнейшим аспектом анализа финансового состояния предприятия является анализ финансовых коэффициентов. Вместе с тем необходимо отметить, что финансовые коэффициенты не дают однозначной оценки финансового состояния предприятия в будущем, хотя все формулы расчета коэффициентов в литературных источниках приводятся с указанием их желательных нормативных значений. Как представляется, для организации эффективной системы контроля деятельности предприятия необходимо отвлечься от указанных нормативных значений и выполнить для конкретного предприятия расчет показателей, характеризующих текущее состояние предприятия с учетом перспектив его дальнейшего развития.

Для оценки ликвидности предприятия используют коэффициенты покрытия, быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности и чистый оборотный капитал. В зависимости от того, в какие сроки ставится задача трансформировать активы предприятия в денежные средства, будут изменяться значения этих коэффициентов. Кроме того, предприятие должно рассчитываться по своим обязательствам не реализацией активов, что в принципе является аномальным, а используя различные возможности финансового рынка. Поэтому, выполняя анализ по коэффициентам ликвидности, необходимо дополнительно исследовать финансовые возможности доходности в предприятия в будущем.

Коэффициент текущей ликвидности определяется делением величины оборотных средств на сумму краткосрочных обязательств. Нормативное значение коэффициента вовсе не является неукоснительным критерием оценки платежеспособности предприятия. Этот коэффициент показывает, в какой мере краткосрочные обязательства покрываются активами, которые могут быть превращены в денежные средства в течение определенного промежутка времени. В зависимости от возможности конвертировать активы в денежные средства (реализовать их) и соотношения цены реализации и балансовой стоимости активов предприятие может рассчитать для себя нормативное значение данного коэффициента.

Анализ платежеспособности проводится с целью определить: достаточно ли у предприятия денежных средств и их эквивалентов для расчетов но кредиторским обязательствам, требующим немедленного погашения? Основными признаками платежеспособности предприятия являются наличие в необходимых объемах денежных средств и отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Коэффициент обеспечения собственными средствами характеризует наличие у предприятия собственных средств, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Он определяется делением разницы между собственными средствами предприятия и основными фондами на сумму оборотных средств. Нормативное значение данного коэффициента не менее 0,1. Коэффициенты управления активами позволяют оценить эффективность использования ресурсов предприятия. Коэффициент оборачиваемости запасов определяется как частное от деления выручки от реализации на среднегодовой размер запасов и показывает, сколько раз в среднем потребляется и возобновляется каждый предмет запасов. Для анализа следует сравнить данный коэффициент с аналогами в отрасли или у предприятий-конкурентов. Данный показатель допускает некоторые условности: к примеру, выручка определяется по рыночной цене, а запасы — по себестоимости. Поэтому при высоком уровне инфляции необходимо корректировать показатель запасов на размер инфляции.

Коэффициенты деловой активности предприятия характеризуют степень использования ресурсного потенциала предприятия. Расчет этих показателей необходим для оценки деятельности руководителей предприятия и уполномоченных лиц. Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях показывает состояние отношений с дебиторами и эффективность управления средствами. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется делением дебиторской задолженности на однодневную выручку от реализации. Заметим, что дебиторская задолженность — это бесплатное кредитование дебиторов. Поэтому предприятие (в условиях использования заемных средств в своем обороте) должно жестко отслеживать значение этого показателя по срокам оборачиваемости и по суммам отвлечения. Показатель фондоотдачи показывает эффективность финансовых вложений средств в основные фонды. Фондоотдача рассчитывается отношением объема реализации к остаточной стоимости основных средств. Эффективное использование основных средств — обязательное условие привлекательности предприятия для инвесторов. Крайне важным для анализа данного коэффициента является сопоставление стоимости основных фондов с учетом индекса инфляции. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств позволяет определить, каким образом сформированы источники предприятия, и показывает степень зависимости предприятия от кредиторов. Собственный капитал формируется как сумма уставного, дополнительного и резервного капиталов (фондов). Следует иметь в виду, что на большинстве предприятий уставный капитал (фонд) сформирован по оценке основных фондов с довольно непродуманной и несоответствующей рынку ценой. Поэтому сравнение размеров заемного и собственного капиталов требует приведения к сопоставимому виду. Доля заемных средств определяется делением суммы заемных средств на сумму активов предприятия. В состав заемных средств включаются долго- и краткосрочные обязательства. Высокая доля заемных средств снижает кредитоспособность предприятия. При расчете заемных средств следует учитывать размер условно-постоянной кредиторской задолженности. Это — авансы покупателей при наличии расчетов по предоплате. Данная задолженность формирует устойчивые пассивы и является условно-постоянным бесплатным финансированием деятельности предприятия при условии ритмичности его производства. Коэффициент обеспеченности процентов к уплате рассчитывается делением прибыли на проценты к уплате. Заметим, что в числителе значатся доходы без учета процентов и до налогообложения. Налоговые платежи не влияют на способность предприятия оплатить проценты по обслуживанию долгов.

Обобщенную характеристику финансовых результатов деятельности предприятия дают коэффициенты рентабельности. Таковы методические подходы к проведению анализа ресурсного потенциала, адаптированные к отечественным условиям и апробированные на российских предприятиях.

Лекция 5. Основные методы стратегического анализа

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер.

В стратегическом анализе, как уже отмечалось выше, основное внимание акцентируется на качественных и содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Наиболее распространенными методами стратегического анализа являются:

* 1. матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ), компании "Мак-Кинси", "Мак-Кинси 7-S , модель PIMS.
	2. SWOT – анализ;
	3. Составление профиля среды;
	4. Стратегический стоимостной анализ.

1. SWOT – анализ

SWOT–анализ является одним из наиболее распространенных методов стратегического анализа (SWOT первые буквы, обозначающие силу, слабость, возможности и угрозы):

strength – сила (S), weakness – слабость (W)

opportunity – возможность (O), threat – угроза (T).

Метод SWOT- анализа является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа, поскольку позволяет выявить во внешней среде предприятия факторы, представляющие возможности и угрозы для его развития при одновременной оценке сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия.

Внешние возможности и угрозы:

1) возможности – это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых приводит к увеличению прибыли. Это появление новых групп потребителей, высокий спрос, ослабление позиций конкурентов, ноу-хау и ноу-вай, ослабление ограничивающего законодательства, благоприятные изменения курса валют, снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки и т.п.

2) угрозы – это отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут привести к кризисной ситуации. Это медленный рост рынка и собственных продаж, неблагоприятное изменение валютных курсов, появление мощных конкурентов, общий спад в экономике, изменение в законодательстве, неблагоприятные демографические тенденции, усиление требований поставщиков и т.п.

Внутренние сильные и слабые стороны:

1) сильные стороны - это то, в чем предприятие преуспело и что предоставляет ей дополнительные возможности. Если сильных сторон недостаточно, то предприятие должно их целенаправленно формировать. При этом одновременно должны приниматься меры по преодолению слабых сторон.

Примерами сильных сторон предприятия являются благоприятный имидж, лидерство на рынке, эффективный менеджмент, применение передовых технологий и прогрессивных форм организации труда, наличие крупных финансовых ресурсов, низкие издержки производства, наличие системы подготовки и переподготовки кадров, удачная реклама, хорошо организованная и надежная система сбыта продукции, патенты, научные открытия и т.д.

2) слабые стороны – недостатки функционирования предприятия. Примерами слабых сторон являются слабая маркетинговая работа, недостаточный финансовый контроль, неэффективный менеджмент, применение устаревших технологий, наличие большого парка физически и морально изношенного оборудования, высокие издержки производства, неудовлетворительный имидж и т.д.

Сильные и слабые стороны у каждого предприятия индивидуальны. Совместно с рыночными возможностями и угрозами они представляют основу формирования стратегии предприятия и достижения конкурентных преимуществ.

После того, как составлены конкретные перечни сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз с указанием их балльной оценки, наступает этап установления связи между ними. Для этого составляются матрица с выделением четырех областей или полей, которая имеет следующий вид.

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренняя среда предприятия | Внешняя среда  |
| (О) Возможности | (Т) Угрозы |
| (S) Сильные стороны  | Поле SOПолучение максимальной отдачи от использования внешних возможностей, укрепление преимуществ предприятия,  | Поле STБорьба с угрозами, опасностями за счет использования сильных сторон, внутренних резервов. |
| (W) Слабые стороны  | Поле WOИспользование возможностей для преодоления недостатков. Подготовка к отражению неблагоприятной ситуации | Поле WTВозможность кризиса, укрепление потенциала, ликвидация устранение недостатков для предотвращения внешних опасностей |

Рис. 5. Матрица SWOT- анализа.

Самая выгодная для предприятия ситуация складывается в том случае, когда благоприятные возможности внешней среды совпадают с сильными сторонами предприятия. Напротив угрозы со стороны окружающей среды, наложенные на слабые стороны предприятия, создают предпосылки для кризисной ситуации. Руководство предприятия, учитывая различное сочетание и балльную оценку внешних и внутренних факторов, формирует основные стратегические направления деятельности.

Фактически поля пресечений SO, ST, WO, WT представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. На каждом из полей нужно рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения предприятия.

Например, возможность внешней среды "Рост интереса потребителей к товару" и сильная сторона предприятия "Активная маркетинговая политика" могут составить пару SO "Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей". Эта пара SO может стать реальным сценарием развития событий, благоприятным для предприятия. Его следует закрепить в стратегии и принять как одну из целей предприятия.

Для тех пар, которые оказались на поле WO, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся на предприятии слабости.

Если пара находится на поле ST, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле WT, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренняя среда предприятия | Внешняя среда  |
| (О) Возможности1. Рост интереса потребителей к товару2. Появление новых групп клиентов | (Т) Угрозы1. Появление конкурентов с более низкими издержками за счет применения новой прогрессивной технологии |
| (S) Сильные стороны1. Активная маркетинговая политика2. Запас производственных мощностей3. Большой производственный и технический опыт4. Эффективный менеджмент |  SО Укрепление преимуществ предприятия, получение максимальной отдачи1. Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей | SТ Устранение недостатков предприятия1. Повышение имиджа предприятия2. Проведение более активной маркетинговой политики3. Применение агрессивной конкурентной политики4. Развитие послепродажного обслуживания5. Совершенствование ценовой политики |
| (W) Слабые стороны1. Устаревшая технология2. Неудовлетворительное состояние сбытовых каналов3. Высокие издержки производства в связи с устаревшей технологией |  WО Подготовка к отражению неблагоприятной ситуации1. Модернизация производства, увеличение производствен-венной программы2. Создание эффективных каналов сбыта | WТ Возможность кризиса, укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей1. Снижение издержек производства |

Рис. 6. Пример SWOT–анализа на примере конкретного предприятия.

Для успешного изучения окружения организации методом SWOT-анализа важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Возможности и угрозы на практике ранжируются экспертами по степени влияния на предприятие (от 0 до 10 баллов или по системе сильное-умеренное-слабое) и вероятности их реализации (от 1 до 3 баллов или по системе высокая-средняя-низкая).

Таблица 10 Матрица позиционирования возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность | Сильное влияние | Умеренное влияние | Слабое влияние |
| Высокая | Обязательно реализовывать | Обязательно реализовывать | Реализовывать при наличии ресурсов |
| Средняя | Обязательно реализовывать | Реализовывать при наличии ресурсов | Не рассматривать |
| Низкая | Реализовывать при наличии ресурсов | Не рассматривать | Не рассматривать |

Таблица 11 Матрица позиционирования угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность | Угроза разрушения | Критическое состояние | Тяжелое состояние | "Легкие ушибы" |
| Высокая | Немедленное устранение вследствие большой опасности | Немедленное устранение вследствие большой опасности | Опасность средняя, устраняется во вторую очередь | Следить за ситуацией, с действиями не спешить |
| Средняя | Немедленное устранение вследствие большой опасности | Опасность средняя, устраняется во вторую очередь | Следить за ситуацией, готовиться к действиям | Контролировать ситуацию, готовиться к действиям |
| Низкая | Опасность средняя, устраняется во вторую очередь | Следить за ситуацией, готовиться к действиям | Контролировать ситуацию, с действиями не спешить | Контролировать ситуацию, с действиями не спешить |

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и (или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабые стороны требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: благоприятные возможности без способов их реализации — иллюзия. Сильные и слабые стороны компании дела ют ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем другие организации.
4. Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера, и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

2. Составление профиля среды

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

* важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
* влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
* направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, —1 —негативная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Таблица 12 Оценка профиля среды (оценка значимости факторов среды)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли | Важность для предприятия | Направленность влияния (+ или -) | Степень важностиГр.5 = гр. 2хгр. 3хгр. 4 |
| Конкуренты |  |  |  |  |
| Правительство |  |  |  |  |
| Налоги |  |  |  |  |
| Финансы |  |  |  |  |
| Рынок |  |  |  |  |
| Профсоюзы |  |  |  |  |
| Другие факторы |  |  |  |  |

3. Стратегический стоимостный анализ

Один из наиболее четких индикаторов ситуации компании — ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию.

Различия в издержках соперников могут вызваться:

* разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т.д.;
* разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования;
* разницей во внутренней себестоимости разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют;
* разницей в транспортных расходах;
* разницей затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции организации по отношению к ее соперникам. Данный анализ показывает, что имеется три главных области, где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм:

* область снабжения;
* собственно внутренняя деятельность организации;
* каналы распределения,

Лекция 6. Стратегии предприятия, их классификация

Итогом рассмотрения совокупности стратегических целей и результатов проведенного анализа внешней и внутренней среды является выработка вариантов альтернативных стратегий.

Понятие стратегии – это ключевое понятие в теории стратегического менеджмента. Практически у каждого теоретика стратегического менеджмента выработана своя формулировка стратегии. Множество понятий стратегии можно условно разделить на две группы:

* конструктивные (пытающиеся определить основные, сущностные характеристики);
* дескриптивные (описывающие данное явление).

Пионер стратегического планирования А. Чандлер дал следующее классическое определение стратегии – "это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей". Иными словами, А. Чандлер сформулировал известную, так называемую понятийную триаду стратегии:

1) наличие долгосрочных целей. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние или внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры. Нет ничего более деструктивного, чем постоянное изменение целей развития и колебания руководства;

2) стабильность долгосрочных целей не предполагает такой же устойчивости в курсах действий. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ, которые чаще всего ориентированы на более короткие сроки. Невозможно сразу в программе действий учесть все нюансы будущего поведения и реакции предприятия на внешние и внутренние факторы. Корректировка программ позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических целей;

3) ресурсное обеспечение – это третий элемент стратегии.

Классическое определение стратегии Чандлера относится к конструктивным понятиям. Другой теоретик стратегического менеджмента – И. Ансофф- дал дискиптивно-конструктивное определение. И. Ансофф считает, что стратегия – это набор правил для принятия стратегических решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности. Ансофф классифицирует эти правила по четырем группам:

"1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности предприятия в настоящем и перспективе. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание — заданием.

1. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово - рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
2. Правила, по которым, устанавливаются отношения и процедуры внутри фирмы. Их нередко называют организационной концепцией.
3. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными, оперативными приемами" [2, стр. 68].

А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд дают определение стратегии в более общем смысле: "Стратегия — это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей" [3, с. 68].

У отечественного экономиста профессора Э.А. Уткина определение стратегии звучит так: "Стратегия фирмы – это совокупность главных целей и основных способов достижения данных целей".

Бытует мнение, что "прописать стратегию" - это лучший способ ее провалить. Именно поэтому в 1994 году известный канадский специалист Г. Минцберг предпринял энергичную атаку на традиционное представление о стратегии как о процессе планирования. Он доказывал, что традиционные методы стратегического планирования неприемлемы в нынешних условиях быстрого изменения рынков и непредсказуемого появления новых технологий.

Минцберг дал свое обобщенное определение стратегии, которое считается дискриптивным. Он рассматривает стратегию как единство "5Р": план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) [1].

Согласно Г. Минцбергу, стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Это система последовательных действий. Стратегия как план предполагает, что руководство свободно в выборе направлений движении и путей достижения целей. При этом практически всегда реальная стратегия предприятия оказывается не свободно предполагаемой, а вынужденной последовательностью действий. Это объясняется тем, что по ходу выполнения даже самого обдуманного плана обязательно возникнут обстоятельства, либо препятствующие, либо способствующие его выполнению.

Стратегия как шаблон или образец, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Стереотипы поведения, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены. И это является условием эффективности стратегического планирования. Г. Минцберг, наоборот, воспринимал стереотипы, как условие реализуемости стратегии.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение предприятия, к тому, что в теории управления принято называть внешней средой. Причем это соотнесение интересует нас не просто в "чисто теоретическом" аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий - партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности [1].

Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как "воспринятый путь завоевания мира", т. е. некая идеология развития. Так, для фирмы IBM — это есть технологическая культура, для фирмы McDonald's — "качество, сервис, чистота, цена". Данное представление стратегии очень важно для понимания того факта, что она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия "коллективного разума", т. е. индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, стратегия как проделка есть некоторый специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия – это отвлекающий маневр для получения конкурентных преимуществ и высокой прибыли.

Анализируя различные формулировки стратегии, можно сказать, что множество определений стратегии объединяет понятие осознанной и продуманной совокупности правил, лежащих в основе выработки стратегических решений в условиях постоянно меняющегося и конкурентного окружения.

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие уникально. Поэтому определение его стратегии также уникально, так как зависит от конкретной позиции предприятия на рынке, его потенциала, поведения конкурентов, состояния экономики и многих других факторов. В то же время есть основополагающие принципы и обобщенные модели выработки стратегии предприятия.

Иногда считают, что стратегии являются конфиденциальной информацией или даже коммерческой тайной компании. Это целесообразно, только если компания избрала стратегию, которую легко копировать конкуренту (действующему или потенциальному). Если это так, то реализация этой стратегии не позволит достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому считается, что стратегия компании должна быть уникальной, т.е. единственной в своем роде, подходящей только для данной компании. То есть стратегия поддается копированию с большим трудом (большими затратами времени, средств и т.п.). Это значит, что при ее разработке учтены факторы, являющиеся значимыми именно для данной компании, и реализация именно этой стратегии обеспечит ей получение устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому мы считаем, что критерий уникальности должен служить одним из основных при оценке различных вариантов стратегий.

Если стратегия компании разработана правильно, то она является трудно копируемой и информация о характеристике основных стратегий может быть распространена среди любых заинтересованных групп (сотрудников компании, основных клиентов, инвесторов и т.п.). При этом конфиденциальной информацией являются детали стратегического плана (главным образом сведения о конкретных мероприятиях, их стоимости и т.п.).

Таким образом, стратегия – это совокупность основных способов достижения стратегических целей. Главный вопрос, на который отвечает стратегия: как достичь стратегические цели и выполнить миссию?

При всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить несколько основных стратегических альтернатив, рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему предприятие применяет одну стратегию, а не другую, а также ситуации, в которых выбранная стратегия может оказаться успешной.

Существует несколько укрупненных блоков стратегий:

* базовые стратегии;
* конкурентные стратегии;
* отраслевые стратегии;
* портфельные стратегии;
* функциональные стратегии.

В перечисленных стратегиях базовые стратегии являются альтернативными вариантами общей (или генеральной) стратегии. В дополнение к ним разрабатываются дополняющие (или поддерживающие) стратегии, которые, в свою очередь, зависят от поставленных стратегических целей в соответствующей общей стратегии. К дополняющим стратегиям относятся конкурентные и функциональные стратегии.

1. Базовые стратегии

В классическом виде базовые стратегии были разработаны И.Ансоффом в 60-е годы под названием матрица "вектор роста". Другие названия базовых стратегий: матрица возможностей И.Ансоффа, матрица возможностей по товарам и рынкам, матрица "продукция - рыночная определенность".

К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы. Базовыми стратегиями являются:

1. стратегия роста;
2. стратегия сокращения;
3. комбинированная стратегия.

1.1 Стратегии роста

К стратегиям развития, роста по товарам и рынкам относятся:

* стратегия совершенствования деятельности;
* стратегия товарной экспансии;
* стратегия рыночной экспансии;
* стратегия диверсифицированного роста.

Для сведения: в некоторых источниках применяется другая терминология стратегий роста:

1. концентрированный рост предполагает развитие продукта (его совершенствование или создание нового), развитие или захват рынка, не переходя при этом в другую отрасль;
2. интегрированный рост — развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщика ми, либо за сбытовой сетью, либо конкурентами);
3. диверсифицированный рост — развитие на основе проникновения в другие отрасли. Различают:
* горизонтальную диверсификацию. Предполагает реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
* конгломеративную диверсификацию. Предполагает реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
* концентрическую диверсификацию. Предполагает создание новых производств, совпадающих с профилем предприятия.

Стратегии роста по товарам и рынкам можно представить в виде матрицы: Возможные стратегии роста по товарам и рынкам

|  |  |
| --- | --- |
| Товары | Рынки |
| Существующие | Новые |
| Существующие | 1. Стратегия совершенствования деятельности (того, что уже делаешь) | 2. Стратегия рыночной экспансии (расширение границ рынка) |
| Новые | 3. Стратегия товарной экспансии (разработки новых товаров) | 4. Стратегия диверсификации |

Рис. 7. Матрица роста по товарам и рынкам

Стратегия совершенствования деятельности (стратегия более глубокого проникновения на рынок)

Стратегия 1-ого квадранта показывает направленность стратегии предприятия на существующие товары и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек или "улучшай то, что уже делаешь". Эта стратегия выбирается теми предприятиями, рынок продукции которых продолжает развиваться или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт выпускаемой продукции на традиционных рынках путем установления конкурентоспособных цен, наступательной рекламы и других маркетинговых усилий. При этом возможны следующие альтернативы роста:

* увеличение доли рынка за счет потребителей своих конкурентов путем развития сервисных услуг, сбытовой сети, гибкой ценовой политики;
* расширение рынков путем поглощения предприятий-конкурентов или слияния;
* развитие первичного спроса путем привлечения новых покупателей выпускаемой продукции и стимулирования покупок;
* рационализация рынка – сосредоточение на рентабельных сегментах рынка.

Стратегия рыночной экспансии (расширение границ рынка)

Квадрант 2 показывает направленность стратегии на развитие рынка, то есть на создание новых рынков для выпускаемой достаточно долго продукции. Это экстенсивная стратегия, и она эффективна, если предприятие стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки, внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен, освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции появляется новая сфера применения.

В стратегии рыночной экспансии возможны следующие альтернативы:

* освоение новых сегментов рынка на том же рынке;
* выход на новые рынки в стране или за рубежом.

Примерами рыночной экспансии могут служить:

* выявление новых групп потребителей при сбыте недорогих копировальных машин для домашнего пользования;
* увеличение рыночной сегментации при региональных изданиях массовых журналов и т.д.;
* изменение маркетинговой стратегии посредством рекламы подписки на журналы по телевидению.

Стратегия товарной экспансии

В квадранте 3 представлена стратегия товарной экспансии – совершенствования выпускаемой продукции и разработки новой продукции для уже сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется, когда предприятие имеет ряд успешных моделей продукции. Предприятие разрабатывает новые или радикально модифицирует старые товары. Данная стратегия носит интенсивный характер, является по своей сути инновационной, требует значительных вложений в научные исследования

Альтернативные варианты действий:

* добавление потребительских характеристик выпускаемой продукции;
* расширение товарной номенклатуры и ассортимента за счет сопутствующих товаров, услуг;
* мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной торговой марке.

Стратегия диверсифицированного роста

Диверсификация стала особо широко практиковаться с 70-х годов прошлого века. Диверсификация – от латинского: разнообразие, изменение.

Концентрация усилий предприятия на росте в одной области позволяет достичь в ней совершенства. В то же время возникает опасность "сосредоточения всех золотых яиц в одной корзине", особенно если отрасль находится в стагнации. Поэтому сегодня крупные предприятия осуществляют свой рост преимущественно через диверсификацию, вторгаясь в другие сферы, часто не имеющие с основной производственной функцией никакой связи, т.е. осваивают принципиально иные виды продукции. В результате предприятие или корпорация превращаются в сложный межотраслевой комплекс.

Различают связанную (горизонтальную, вертикальную) и несвязанную (конгломератную) диверсификацию.

Связанная горизонтальная диверсификация предполагает проникновение компании в близкие сферы деятельности и объединяет процессы в пределах одной стадии. На определенном этапе экономического развития концентрация капитала распространяется на технологически связанные производства.

Примерами горизонтальной диверсификации являются:

1. объединение на первоначальном этапе нескольких крупных алюминиевых заводов (Красноярского, Саяногорского, Новокузнецкого и Братского) в ОАО "РУСАЛ";
2. приобретение фирмой "Фольксваген" 70 % акций компании "Шкода".

Такой вид диверсификации дает синергетический эффект:

* + рыночная синергия – совместная организация сбытовой сети;
	+ технологическая синергия- применение единых технологий;
	+ управленческая синергия – координация деятельности.

Выгодами горизонтальной связанной диверсификации являются часто совместное использование производственных мощностей, сбытовой сети, ресурсов, НИОКР, торговой марки, системы маркетинга, сервиса и т.д.

Связанная вертикальная диверсификация объединяет несколько технологически последовательных стадий (переделов) производства продукции. Примером вертикальной диверсификации стало дальнейшее присоединение к ОАО "РУСАЛ" Красноярского металлургического завода, Ачинского глиноземного комбината, Нижегородского "Автогаза".

Эффектами вертикальной диверсификации являются: обеспечение контроля над ресурсами, исключение затрат, связанных с поиском партнеров, снижение расходов по хранению, благодаря гарантированности поставок, ускорение оборота капитала, общая экономия затрат, усиление конкурентной позиции. Однако есть негативные моменты: дополнительные капиталовложения направляются в одну сферу деятельности, несколько ограничивается свобода выбора поставщиков. Возникают трудности с установлением трансфертных цен.

Несвязанная (конгломератная) диверсификация предполагает вторжение предприятия, корпорации в любые сферы деятельности и выпуск совершенно новой продукции, не совпадающей по профилю с традиционной. Объектом такой диверсификации является не производство само по себе, а капитал. Несвязанная диверсификация преследует целью выгодное вложение свободных денежных средств. Она позволяет уйти из неперспективных отраслей, инвестировать в наиболее выгодные сферы, снизить риски потерь или обесценивания активов, повысить их ликвидность, оптимизировать денежные потоки и пр.

Несвязанная диверсификация особенно выгодна в случае снижения объемов производства и прибыли в базовой отрасли, в случае существования финансовых связей между приобретающей и приобретаемой фирмами. На начальном этапе могут возникнуть сложности, так как с организацией новых производств фирма попадает в большую зависимость от поставщиков и потребителей.

Недостатками конгломератной диверсификации являются трудности организации и управления, а также в подборе отрасли с соответствующим жизненным циклом.

В целом, диверсификация позволяет предприятию обеспечить выживаемость и экономическую стабильность. Достигается экономия на масштабах, ослабляется воздействие конкуренции, растет эффективность использования ресурсов и таким образом повышается конкурентоспособность компании в целом и отдельно каждого предприятия.

К негативным сторонам любой диверсификации относятся усложнение структуры компании в целом, персонала, рынков, распыление сил и повышение субъективизма в принятии решении.

Прежде, чем разрабатывать стратегию диверсификации, требуется оценить ее необходимость. При этом используются следующие критерии:

* привлекательность в долгосрочном плане отрасли, в которую намечено проникновение, обеспечение конкурентных преимуществ и высокой рентабельности;
* приемлемость затрат на вхождение в отрасль.

Исходя из вышесказанного, понятно, что стратегия диверсификации – это, прежде всего, стратегия вхождения в новые отрасли или в новые секторы аналогичного производства. Считается, что диверсификация в новые отрасли целесообразна, когда ничего нельзя добиться в существующем формате.

Выделяют следующие варианты стратегий диверсификации:

1) поглощение и слияние существующих предприятий (компаний).

Поглощение предполагает, что одна компания скупает акции другой и вводит ее в состав своей корпоративной структуры, и та перестает существовать как самостоятельное образование. Поглощение – наиболее популярный путь. Не предполагает согласие поглощаемого субъекта. Этим отличается от слияния, которое происходит на добровольной основе.

Поглощение обеспечивает быстроту проникновения, помогает сразу получить связи с поставщиком, торговую марку, необходимую техническую поддержку. Однако поиск подходящей компании бывает затруднен. При наличии выбора возникает дилемма: купить благополучную компанию по высокой цене или неблагополучную – по более низкой. Считается, что если покупатель обладает достаточными средствами, но не имеет опыта, лучше покупать сильную компанию, если он надеется решить проблемы сам – то слабую.

2) "диверсификация с нуля", то есть создание предприятия на пустом месте под управлением головной компании. Для этого требуются крупные инвестиции, формирование каналов сбыта, преодоления входных барьеров. Такой путь целесообразен, если требует меньше затрат, чем покупка действующего предприятия. Действует, как правило, при создании не очень крупных предприятий.

3) создание совместных предприятий. Такой вариант позволяет облегчить проникновение на зарубежные рынки, объединить усилия нескольких субъектов, разделить между ними риски, получить доступ к местным ресурсам, опыту.

Подводя итоги вышесказанному, можно определить укрупнено финансовые последствия реализации базовых стратегий роста:

Таблица 13 Финансовые последствия реализации базовых стратегий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Стратегия совершенствования деятельности | Стратегия рыночной экспансии | Стратегия товарной экспансии | Стратегия диверсификации |
| Требуемые финансовые ресурсы | Умеренные | Умеренно значительные | Значительные или очень значительные | Очень значительные |
| Финансовая отдача | Умеренная | Умеренная или значительная | Высокая | Очень высокая |
| Риск | Низкий | Умеренный или высокий | Очень высокий | Высокий |
| Отдача во времени | Средне долгосрочное | Краткосрочное | Долгосрочное | Долгосрочное |

1.2 Стратегия сокращения

Стратегия сокращения оправдана в тех случаях, когда выживание предприятия находится под угрозой, когда необходима реструктуризация предприятия после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. Стратегию сокращения называют еще "стратегией последнего средства".

Различают следующие разновидности стратегии сокращения:

* стратегия разворота (частичного сокращения) – имеет место, когда предприятия на определенный период времени сокращают свою деятельность или уменьшают объем продаж. Происходит отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективного использования ресурсов;
* стратегия отделения – если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает нерентабельно, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;
* стратегия ликвидации – в случае достижения критической точки – банкротства – происходит уничтожение организации, распродажа ее активов.

1.3 Комбинированная стратегия

Следует отметить, что предприятие может применять одновременно несколько стратегий. Они могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Таких действий обычно придерживаются крупные предприятия, которые могут успешно действовать в нескольких отраслях. В одних отраслях они могут сокращать свою деятельность, а в других наращивать, приобретать предприятия.

Последовательность стратегий определяется их значимостью. В этом случае общая стратегия предприятия формулируется с использование слов "сначала" и "затем". Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок. Затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию, затем создаем новые модификации популярной продукции и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

2. Конкурентные стратегии

Типовые конкурентные стратегии были предложены М. Портером. В группу конкурентных стратегий входят:

1. стратегии достижения конкурентных преимуществ;
2. стратегии поведения в конкурентной среде.

2. 1. Стратегии достижения конкурентных преимуществ

В основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая стратегия должна базироваться на конкурентном преимуществе. Для того, чтобы достичь и закрепить его, предприятие должно обосновать и выбрать стратегию.

В модели М. Портера две составляющие: конкурентное преимущество и сфера конкуренции, на которую ориентируется предприятие. Что касается сферы конкуренции, то выбор в этой составляющей таков: либо конкурировать по "широкому фронту", либо нацелиться на какой-то один сектор.

Типовые конкурентные стратегии М. Портера выглядят следующим образом:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфера конкуренции | Широкая цель | Лидерство за счет экономии на издержках | Дифференциация |
| Сфокусированные издержки | Сфокусированная дифференциация |
| Узкая цель | Меньшие издержки | Дифференциация |
| Конкурентное преимущество |

Рис. 8. Типовые стратегии по М. Портеру

Стратегия лидерства по издержкам.

Исторически стратегия лидерства по низким издержкам стала применяться первой. Она наиболее проста, понятна и используется на практике чаще всего.

Существует много способов снизить себестоимость продукции. По своей сути стратегия лидерства по низким издержкам агрессивна. Низкая себестоимость не сама по себе создает конкурентные преимущества, а те возможности, которые предоставляет для повышения конкурентоспособности продукции:

* проведение ценовой конкуренции, снижение цен;
* направление прибыли в производство для улучшения качества при сохранении цен.

Существует несколько видов рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам:

1) чрезмерный акцент на снижение затрат может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей;

2) многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы. Конкуренты, например, могут приобрести завод с наиболее эффективным масштабом производства. Наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, существующей в данной отрасли. Это возможно, если у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые покрывают постоянные производственные затраты.

Стратегия дифференциации

До 50-х годов XX века подавляющее большинство стратегий базировалось на предпочтении потребителем стандартного, недифференцированного продукта по низкой цене. Именно экономия на издержках и низкая цена товара были главными преимуществами самой популярной конкурентной стратегии того времени. С начала второй половины XX века многое на рынке изменилось. Покупатели стали претендовать на то, чтобы товар обладал набором функций и характеристик, удовлетворяющих их вкусы, покупательскую способность и отражающих тот или иной социальный статус. Ядром новой конкурентной стратегии стала дифференциация товара, а сами товары стали удовлетворять специфические потребности определенных целевых групп покупателей, сегментов рынка. Эта стратегия сосредоточила свое внимание уже не на конкурентах, а на клиентах, и получила название стратегии дифференциации товара.

Данная стратегия ориентируется на формирование конкурентных преимуществ, которыми являются:

* уникальность продукции, которая ценится покупателями;
* максимальное разнообразие и высокое качество продукции, превосходящие конкурентные;
* высокие, но разумные цены;
* наем и тренинг персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
* создание более выгодного имиджа предприятия, в том числе бренда.

Поскольку дифференцированы могут быть, чаще всего, технически сложные товары, предприятия, использующие стратегию дифференциации, должны тщательно отслеживать изменения отраслевых технологий, запросов потребителей, быстро осуществлять модернизацию, корректировать номенклатуру. Все это в отдельных случаях дает возможность вести более эффективную конкуренцию, чем путем снижения цен.

В зависимости от особенностей продукции предприятие может выбрать следующие несколько направлений дифференциации:

1) создание товара с такими характеристиками, которые обеспечивают экономию у потребителя за счет снижения расходов на материалы, топливо, на ремонт и эксплуатацию;

2) придание товару новых свойств;

3) обеспечения разнообразия и высокого качества услуг, сопутствующих продаваемым товарам, по сравнению с конкурентами;

4) совершенствование системы продаж.

Преимущества стратегии дифференциации заключаются в следующем:

1) обеспечивается рост сбыта продукции за счет завоевания новых рынков, а также за счет превосходства в технологии, качестве и ассортименте;

2) успешно проводимая стратегия дифференциации разрушает стратегию низких цен у конкурентов;

3) приверженность покупателей играет роль своего рода барьера для входа на данный рынок новых производителей и замены данного продукта другими подобными товарами.

Однако стратегия дифференциации не является безрисковой стратегией. Недостатки данной стратегии:

1) если основа дифференциации, может быть легко скопирована, другие фирмы будут восприниматься как предлагающие тот же самый товар или услугу. Тогда конкуренция в данной отрасли, скорее всего, превратится в ценовую;

2) фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент;

3) если стратегия основывается на процессе постоянного совершенствования продукта, то фирма рискует просто оказаться в невыгодном положении, так как будет нести максимальные расходы на исследования и новые разработки, в то время как конкуренты будут использовать результаты ее деятельности в своих интересах;

4) если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли. То есть добавление отличительных черт целесообразно только за счет разумных затрат. Нецелесообразным считается добиваться уникальности любой ценой.

Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Цель – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

Конкурентные преимущества достигаются за счет сужения сферы деятельности и концентрации на ней своей деятельности, а также за счет комплексного обслуживания клиентов. Такая стратегия присуща часто небольшим предприятия, у которых рост ограничивается недостатком ресурсов. Необходимыми условиями стратегии фокусирования являются:

* наличие обособленных от остальных (например, территориально) группы лиц, обладающих специфическими потребностями в определенном товаре;
* способность охватить и качественно обслужить лишь небольшой рыночный сегмент, непривлекательный для конкурентов, но имеющий высокую прибыльность и потенциал роста.

Стратегия фокусирования может опираться как дифференциацию, так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сектора. В результате стратегия фокусирования может быть представлена либо стратегией сфокусированного лидерства по низким издержкам либо стратегией фокусированной дифференциации. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить "излишества", которые не ценятся в данном сегменте. Причем широкую (обычную) дифференциацию и сфокусированную дифференциацию часто путают. Разница между ними состоит главным образом в том, что компания, делающая ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах (например, IBM в области производства компьютеров), в то время как сфокусированный производитель разыскивает сегмент со специфическими потребностями и удовлетворяет их значительно лучше. Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть. Кроме того, если еще какие-то фирмы вступят в этот сегмент, превзойдя данную фирму в фокусировке, и переманят покупателей, или по каким-то другим причинам (например, изменятся вкусы, произойдут демографические изменения) сегмент может сократиться. Приведем пример конкурентных стратегий в автомобилестроении. Компания Toyota известна во всем мире низкой стоимостью своих автомобилей при сохранении определенного, достаточно высокого уровня их качества. Это пример стратегии лидерства по издержкам. В свою очередь, General Motors, конкурируя с Toyota в тех же сегментах рынка, сделала упор на дифференциацию свой продукции по разнообразию расцветок и наличию спецификаций. Так, в 1988 году на рынке Великобритании предлагалось 105 автомобилей по цене от £ 4800 до 20500.

Фирма Hyundai известна по всему миру производством малых автомобилей по низкой стоимости. Это пример сфокусированного лидерства по низким издержкам. Стратегия БМВ и "Мерседеса" рассчитана на производство высококачественных автомобилей для обеспеченного слоя населения. При этом различие вида спецификаций позволяет добиться эксклюзивности продаваемого автомобиля под конкретный заказ покупателя, а высокий имидж фирм позволяет занимать устойчивую долю рынка. Это сфокусированная дифференциация.

|  |  |
| --- | --- |
| Низкие издержкиТойота | ДифференциацияДженерал моторс |
| Фокусирование издержекХундаи | Фокусирование дифференциацииМерседесБМВ |

Рис. 9. Модель конкурентных стратегий М. Портера относительно мировой автоиндустрии (ситуация начала 90-х годов)

Подводя итоги стратегиям по достижению конкурентных преимуществ, необходимо отметить, что практически все специалисты по стратегическому менеджменту возражают против одновременного применения разных стратегий. Самая большая стратегическая ошибка, как считает М. Портер, состоит в желании гнаться за всеми зайцами, т. е. использовать все конкурентные стратегии одновременно. Иначе говоря, по мнению М. Портера, компания, которая не сделала выбор между стратегиями — быть ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией — рискует застрять на полпути. Конечно, общие элементы есть. Это большое внимание как к качеству продукции, так и к контролю за издержками.

2.2 Стратегии поведения в конкурентной среде

Анализ конкурентной среды, структуры конкурентных сил, изучение конкурентов, понимание фирмой своего положения в конкурентной среде позволяет разработать и соответствующую стратегию поведения в конкурентной борьбе. Ф. Котлером и Р. Тернером выделяются четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:

1. позиции лидера на рынке;
2. позиция бросающего вызов рыночному окружению;
3. позиция, следующего за лидером;
4. позиция знающего свое место на рынке.

Стратегия лидера рынка.

Фирма-лидер рынка товара занимает лидирующее место, причем это признают и конкуренты. Для отстаивания своей ведущей позиции в распоряжении фирмы-лидера имеется целый набор стратегических альтернатив.

Во-первых, он может придерживаться стратегии инновации, базирующейся на ведущих позициях в создании новых продуктов и систем их доведения до клиентов. Во-вторых, лидер может использовать стратегию закрепления, позволяющую сохранять конкурентную силу. При этой стратегии внимание концентрируется на поддержании приемлемых цен и на обновлении продукта за счет новых размеров, форм и марок. В-третьих, лидер может реализовывать стратегию конфронтации, предполагающую быстрые и направленные ответные действия в отношении бросающего вызов.

Стратегия, бросающего вызов рыночному окружению

Цель данной стратегии – занять место лидера. Фирма, бросающая вызов рыночному окружению, должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода фирм — захват дополнительных частей рынка за счет отвоевывания их у других фирм. Возможны два выбора стратегий:

1. атака на лидера;
2. атака на более слабого и мелкого конкурента.

Так, например, атаку на лидера фирма может начинать только в том случае, если у нее имеются явные конкурентные преимущества, а у лидера — недостатки, которые фирма может использовать в конкурентной борьбе. Для проведения конкурентной борьбы при любом из данных методов могут быть использованы следующие средства:

* установление на продукцию цен, более низких по сравнению с ценами на продукцию атакуемого;
* выведение на рынок нового продукта и создание новых потребностей;
* улучшение обслуживания клиентов, в особенности системы транспортировки и доставки товаров;
* улучшение и расширение систем сбыта и распределения;
* улучшение и усиление рекламы и систем продвижения продукта.

Стратегия "следующего за лидером"

Следующий за лидером – это конкурент с небольшой долей рынка, в своей деятельности согласовывает свои решения с решениями конкурентов. Такая стратегия характерна для предприятий мелкого бизнеса.

Стратегия конкурентного поведения последователя состоит в том, что он не стремится атаковать лидера, однако четко охраняет свою долю рынка. Последователь старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках.

Стратегия фирм, знающих свое надлежащее место на рынке

Стратегия конкуренции фирм, знающих свое место на рынке, сконцентрирована на поиске и захвате тех сегментов, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Для того, чтобы вести бизнес в этих незанятых нишах, фирма должна иметь строгую специализацию.

Конкурентная борьба может вестись в тайной и открытой форме. Тайная форма имеет место при определении стратегии поведения между крупнейшими фирмам, международными корпорациями. Крупнейшие фирмы понимают, что открытая борьба бессмысленна. Поэтому они вынуждены идти на сговор. Так как в открытой форме в большинстве стран он законодательно запрещен, то осуществляется тайно. Фирмы, оценив силы друг друга, молчаливо признают за одним субъектом право первенства. Он становится "законодателем мод", а остальные под него подстраиваются.

Открытое соперничество ведется ценовыми и неценовыми методами. Суть ценового соперничества сводится к манипулированию уровнем цен и этим привлекают покупателей. Используется также система разнообразных скидок за особые условия приобретения товара (в кредит или за наличные). Однако чисто ценовая стратегия сама по себе неоднозначна, потому что для снижения цен существует естественный порог – уровень издержек. Кроме того, демпинговая политика в большинстве стран запрещена законодательно. Конкуренты также начинают снижать цены. В результате все терпят убытки, а соотношение сил остается прежним.

Поэтому сегодня многие предприятия отказываются от ценовой конкуренции и переходят к конкуренции неценовой. В этом случае объектом манипулирования становится качество продукции, ее послепродажное обслуживание, организация оплаты и другие факторы.

Информация о выборе типа конкуренции (ценовой или неценовой) важна для определения конкурентной стратегии предприятия.

3. Отраслевые стратегии, основанные на модели жизненного цикла отрасли

3.1 Стратегии на стадии зарождения отрасли

В годы зарождения отрасли еще не сформировались закономерности, по которым она будет функционировать. Параметры рынка (емкость, структура сегментов, темп роста и др.) могут быть оценены только экспертными методами. Существует неопределенность относительно эффективности отдельных технологий, предпочтений потребителей, возможны сложности в обеспечении сырьем, комплектующими. Входные барьеры в отрасль на этой стадии относительно низкие, поэтому войти в отраслевой рынок могут как крупные, так и мелкие организации. Изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, отмечается короткий жизненный цикл товаров (так как после начала реализации на рынке они часто дорабатываются, совершенствуются).

Среди наиболее эффективных стратегий на стадии зарождения можно отметить следующие:

* стратегия разработки и предложения на рынок новых видов товаров или услуг (стратегия инноваций);
* наступательная стратегия (захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштабов и успешно противодействовать конкурентам);
* оборонительная стратегия (для защиты своей доли рынка и защиты от конкурентов-имитаторов с помощью патентов, ноу-хау, монопольного положения, ценовой и неценовой конкуренции и т.д.);
* стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда) — это способствует обеспечению престижа, уверенности в соответствующем уровне качества товара;
* стратегия "снятия сливок" (установление на новинку в начале высоких иен, а потом их снижение по мере насыщения рынка). Это позволяет быстро окупить затраты на НИОКР и развитие рынка;
* стратегия низких иен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;
* стратегия расширения глобального спроса (для лидеров отраслевого рынка), которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара — эта стратегия перспективна при наличии большого потенциала роста отрасли;
* стратегия неотступного следования за лидером (для фирм-имитаторов) и осознанного раздела рынка;
* стратегия прямой атаки на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм).

3.2 Стратегии на стадии зрелости отрасли

На стадии зрелости в отрасли резко усиливается конкуренция за долю рынка и значительно усложняется процесс привлечения новых покупателей. Помимо этого, М. Портер отмечает и другие особенности зрелых отраслей: продажа товара опытным покупателям; повышение значения уровня издержек и сервиса (обслуживания) покупателей; прохождение высшей точки роста численности персонала и производственных мощностей отрасли; значительное и частое изменение методов исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта; трудности в нахождении новых товаров и сфер применения существующих (модифицированных) товаров; усиление международной конкуренции; падение отраслевой прибыли и т.д.

На стадии зрелости отрасли рекомендованы следующие стратегии;

* обеспечения прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде;
* развития сбытовой сети (например, диверсификация деятельности);
* поиска новых сегментов рынка, освоения новых географических регионов;
* оживления развития зрелой отрасли (с помощью новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы, новой ценовой политики, использование помощи правительства, внедрения новых технологий или других новшеств и т.д.);
1. низких издержек (например, за счет экономии на масштабе производства, использования дешевого сырья, рабочей силы, высокой эффективности производства) и усиления финансового контроля;
2. расширения рынка для получения более высокой прибыли;
3. стабилизации прибыли (с одновременным снижением расходов на научные исследования, рекламу), стратегия имеет краткосрочный характер и полезна для периода выбора стратегической переориентации;
4. совершенствования деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции).

3.3 Стратегии на этапе спада отрасли

Отрасль на этапе спада имеет следующие характерные черты: спрос снижается; конкуренция ужесточается, усложняются ее формы; в конкурентной борьбе возрастает роль цены и качества; возрастает сложность управления приростом производственных мощностей; усложняется процесс создания товарных инноваций; усиливается международная конкуренция; снижается среднеотраслевая прибыльность; в отрасли увеличивается количество покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

На данной стадии показаны следующие стратегии:

* поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса (в которых спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти);
* дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли, чтобы остаться одной из немногих отраслевых организаций и занять лидирующие позиции;
* "сбора урожая" (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов);
* выхода на международные рынки;
* сужения номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштабов;
* внедрения технологических и организационных инноваций, Чтобы поднять эффективность производства;
* выхода из данной отрасли (распродажа части или всех активов).

4. Портфельные стратегии

Для предприятий, которые имеют многономенклатурное производство и обслуживают много рынков, задачи стратегического выбора усложняются. Дело в том, что одни товары могут занимать сильные позиции по сравнению с конкурентами, а другие – слабые. Кроме того, одним товарам могут понадобиться инвестиции для поддержки их конкурентоспособности, другие же, наоборот, могут давать больше прибыли, чем это требуется для их перспективного развития. Подобные проблемы решают с помощью портфельных матриц, которые определяют стратегическую роль каждого товара и портфельную стратегию их развития. Портфельная стратегия (иногда ее называют корпоративной стратегией) – это стратегия, которая описывает общее направление развития предприятия с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфелем в теории финансов называют набор ценных бумаг различных компаний, принадлежащих некоторому субъекту. По аналогии также называется совокупность стратегических хозяйственных единиц (СХЕ), которые данные субъект контролирует или которыми полностью владеет. СХЕ – это специализированная структура, которая может быть предприятием, цехом и другим подразделением. Если СХЕ самостоятельно реализует свою продукцию, то она фактически имеет статус центра прибыли. Если самостоятельно не реализует продукцию, то речь идет о центре издержек производства. Признаками СХЕ являются:

* наличие самостоятельного направления деятельности, специфических целей и возможности реализации долгосрочных стратегий на основе долгосрочной производственно-сбытовой программы. Это главный признак;
* специализация на выпуске определенной продукции, автономность в отношении модификации;
* возможность самостоятельного распоряжения ресурсами, принятия в рамках общего стратегического плана независимых управленческих решений в области производства, сбыта и материально-технического обеспечения, выбора поставщиков;
* обладание собственным рыночным сегментом, кругом потребителей и конкурентов;
* измерение и оценка результатов в финансовых показателях (прибыль, экономия затрат).

СХЕ действуют на территории стратегических хозяйственных зон (СХЗ), то есть стратегических сфер бизнеса, выделение которых дает возможность повысить эффективность производства и прибыль. Портфельные стратегии часто называют инвестиционными, так как определяют те СХЕ, в которые следует направлять инвестиции и как распределять ресурсы. Последовательность выработки портфельных стратегий заключается в следующем:

1) все виды деятельности (или ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса;

2) определяется относительная конкурентоспособность данных бизнес-единиц, показатели их деятельности (темпы роста продаж, доля рынка, конкурентная позиция, стадия жизненного цикла и др.), а также перспективы развития соответствующих рынков;

3) разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы;

4) руководством производится оценка всех бизнес-стратегий и разрабатывается общая (портфельная) стратегия.

Достоинствами портфельного анализа является:

* возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем многопродуктового предприятия;
* относительная простота представления результатов;
* акцент на качественные стороны анализа.

К недостаткам портфельного анализа относятся:

* в портфельной матрице различные виды деятельности оцениваются только по двум критериям, остальные факторы остаются без внимания;
* необходимость проведения большой работы по сегментированию рынков;
* используются данные о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать на будущее.

4.1 Матрица Бостонской консультативной группы

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица "Бостон Консалтинг Групп" или матрица БКГ. Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

1. объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;

2) доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента (ОДР), которая определяет горизонтальное положение круга в матрице. ОДР определяется делением доли рынка бизнес-единицы на долю рынка крупнейшего конкурента. Относительная доля рынка делится на "высокую" и "низкую", причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству;

3) темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице. При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют условной линией на уровне 10%. на "высокие" (более 10 % в год) и "низкие" (менее 10 %).

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

во-первых, чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

* во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;
* в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается при достижении в своем жизненном цикле к стадии зрелости, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара па рынке. . Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли:

* "звезды";
* "дойные коровы";
* "трудные дети" (другие названия "дикие кошки", "знаки вопроса");
* "собаки".

Эта классификация представлена на рисунке.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Относительная доля фирмы на рынке |
| Высокая (более 1,0) | Низкая (менее 1,0) |
| Темп роста рынка (производства) | Высокий (более 10 % в год) | 1. Звезды

Финансы генерируются | 1. Трудные дети

Финансы потребляются |
| Низкий (менее 10 % в год) | 1. Дойные коровы

Финансы генерируются | 1. Собаки

Финансы потребляются |

Рис. 10. Схема матрицы Бостонской консультативной группы БКГ

1) Первая группа СХЕ – "звезды", когда имеются и высокая доля рынка, и быстрый рост. Звезды занимают лидирующее положение на рынке. Они дают значительную прибыль, но одновременно требуют больших объемов различных ресурсов для продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, "звезды" следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста. По мере замедления развития "звезда" чаще всего превращается в "дойную корову"

2) Вторая группа СХЕ – "дойные коровы" сохраняют ведущее положение на рынке в относительно зрелом или сокращающемся производстве. При этом положении обеспечивается стабильный сбыт продукции, который поддерживается без излишних издержек производства. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки "звездам" и "трудным детям";

3) Третья группа СХЕ – "трудные дети" имеют малую долю рынка в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и для дальнейшего увеличения этой доли. Приходится постоянно решать вопросы: оставить такой товар или отказаться.

4) Четвертая группа СХЕ – "собаки" (дословно "усталые старые собаки") имеют на рынке малую роль при сокращающемся или медленном росте. "Собаки" - могут быть даже прибыльными и оставаться в портфеле, пока приносят доход. Но в целом они не способны генерировать финансы, связывают активы и поэтому в дальнейшем подлежат ликвидации.

Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

1) рост и увеличение доли рынка — превращение "трудных детей" в "звезды" при значительных вложениях за счет "дойных коров";

2) сохранение доли рынка — стратегия для "дойных коров", доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;

3) "сбор урожая", то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых "коров", лишенных будущего, неудачливых "трудных детей" и "собак";

4) ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для "собак" и "трудных детей", не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Например, условный сбалансированный портфель может включать 2-3 "коровы", 1-2 "звезды", несколько "трудных детей" в качестве задела на будущее, небольшое число "собак". Несбалансированный портфель в данном случае имел бы 1 "корову", много "собак", несколько "трудных детей" при отсутствии "звезд".

Таблица 14 Общая характеристика позиций СХЕ в матрице БКГ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип СХЕ | Стратегия в отношении доли рынка | Прибыль | Потребность в ресурсах | Финансовые потоки |
| Звезда | Удерживать и увеличивать | Высокая | Высокая | Сбалансированные или отрицательные |
| Дойная корова | Удерживать | Высокая | Низкая | Положительные максимальные |
| Трудный ребенок | Увеличивать, снимать урожай или уходить | Низкая или нулевая | Очень высокая | Положительные или отрицательные |
| Собаки | Снимать урожай или уходить | Низкая или отрицательная | Реинвестирование | Положительные |

Достоинства матрицы БКГ:

* оценивает состояние портфеля и положение фирмы через финансовые потоки;
* облегчает планирование стратегии для каждой СХЕ;
* облегчает принятие инвестиционных решений (у кого изъять ресурсы и кому отдать и др.).

Однако модель имеет и немало недостатков:

* выделяет всего четыре типа СХЕ (на самом деле их значительно больше. Кроме того, в данной матрице рассматривается доля рынка и не рассматриваются другие факторы, от которых зависит прибыльность предприятия.);
* не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса. Для продукта, определенного как "собака", можно порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса. Так, например, мелкое фермерское хозяйство, поставляющее овощную продукцию, в 70-е годы могло быть оценено как "собака", но уже к 90-м годам ухудшение экологической обстановки и особое отношение к "чистым" продуктам создали новые перспективы для развития этого вида бизнеса;
* чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций;
* данная матрица не учитывает стратегии дифференциации или фокусирования, а в расчет принимается в основном лишь стратегия, основанная на снижении издержек, когда ценовая конкуренция и кривая опыта приобретают особое значение.

Необходимо помнить, что в матрице БКГ и во всех остальных матрицах, рассмотренных ниже, по одной оси откладывается внешняя переменная, а по другой оси – внутренняя переменная.

4.2 Модель Мак-Кинси

# Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица "Мак-Кинси", появившаяся в компании "Дженерал электрик" и получившая название "экран бизнеса". Она представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ: рассматривает большее число факторов, последовательнее применяет метод портфельного анализа. В то же время модель статична, в ней отсутствует связь между конкурентоспособностью и денежными потоками. В основе построения матрицы Мак-Кинси лежит интегральная оценка долгосрочной привлекательности рынка и конкурентного положения. Для того, чтобы разместить информацию в матрице Мак-Кинси по определенным позициям, необходимо:

1) выделить влияющие на конкурентные преимущества факторы;

2) произвести балльную оценку экспертами их роли в интервалах 1-5 или 0-1 (чем значительнее влияние, тем выше балл).

Преимуществом многопрофильной портфельной модели Мак-Кинси по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы. Однако в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

Факторы привлекательности рынка и характеристики конкурентного положения

|  |  |
| --- | --- |
| Привлекательность рынка | Конкурентное положение СХЕ |
| Характеристика рынка |
| Размер рынкаТемпы роста рынка за последние 10 летДинамика цен, чувствительность покупателей к ценамДинамика продажВажность экспорта | Темпы роста СХЕДоля продаж, принадлежащая фирмеШирота продуктового ассортиментаЭффективность системы маркетинга |
| Факторы конкуренции |
| Острота конкуренцииЧувствительность к товарам –заменителямПреимущества лидеров отрасли | Относительная доля рынкаПотенциал фирмы |
| Финансово-экономические факторы |
| Входные и выходные барьерыУровень загрузки производственных мощностейОтраслевая рентабельностьСтруктура отраслевых затрат | Степень использования мощностей СХЕУровень рентабельностиТехнологическое развитиеСтруктура затрат |
| Социально-психологические факторы |
| Социальная средаПравовое ограничение | Корпоративная культураИмидж |

# Матрица Мак-Кинси выглядит следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Конкурентные преимущества |
| Высокие | Средние | Низкие |
| Привлекательность рынка | Высокая | Победитель 1Инвестирование и рост | Победитель 2Инвестирование и рост | Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес) |
| Средняя | Победитель 3Инвестирование и рост | Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес) | Проигравший 1Снимать урожай и уходить с рынка |
| Низкая | Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес) | Проигравший 2Снимать урожай и уходить с рынка  | Проигравший 3Снимать урожай и уходить с рынка |

Рис. 11. Матрица Мак-Кинси

Помимо матриц БКГ и Мак-Кинси, существует еще ряд матричных моделей: модель Мак-Кинси 7-S, PIMS, матрица компании "Шелл" и др. Все матричные модели основаны на экономическом и часто интуитивном анализе. Моделью, способной дать гораздо более конкретный материал для принятия стратегических решений является комплексный деловой анализ PIMS (ПИМС). Показатели деятельности фирм отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка и производственная структура предприятия. Данная матрица составляется с помощью специального программного продукта.

Лекция 7. Функциональные стратегии

Базовая или общая, генеральная стратегия предприятия должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Функциональные стратегии конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия и разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров. Поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации. Как правило, предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

1. стратегию маркетинга;
2. стратегию производства;
3. инновационную стратегию;
4. финансовую стратегию;
5. социальную стратегию;
6. стратегию организационных изменений;
7. экологическую стратегию;
8. стратегия (внешнеэкономической) международной деятельности.

1. Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Более того, многие маркетологи часто отожествляют стратегию маркетинга со стратегическим планом развития предприятия.

Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Основными составляющими маркетинговой стратегии являются:

1) исследовательская функция;

2) стратегия товара (товарная политика);

3) стратегия товародвижения (каналы сбыта);

4) стратегия продвижения товара на рынок (реклама, стимулирование сбыта);

5) стратегия цен.

Исследовательская функция

Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь о состоянии рынка. Для того чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятие должно следить за всеми изменениями на рынке (требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией), а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Маркетинговая деятельность предприятия дает возможность лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде.

Стратегия товара (товарная политика)

При формировании товарной политики определяется, какими должны быть функциональные потребительские свойства товара, уровень качества, широта ассортимента, торговая марка, имидж, уровень гарантий.

Стратегия товародвижения (каналы сбыта)

Под товародвижением понимается деятельность по реализации продукции и перемещению ее от производителя к потребителю с наименьшими затратами в установленные строки.

Данная стратегия предполагает выбор способа распределения, формирование каналов сбыта и управление ими, уровень сервисного сопровождения.

Каналы товародвижения характеризуются:

* длиной (то есть числом участников в цепочке);
* шириной (количеством независимых субъектов в каждом звене цепочки);
* структурой (соотношением объема прямых продаж и объема продаж через посредников).

Каналы товародвижения могут быть простыми (предполагают прямую передачу продукции от производителя к потребителю) и сложными (включающие посредников). Простые каналы используются чаще всего крупными поставщиками уникальной продукции производственного назначения (например, при поставке нестандартизированного оборудования). Крупные фирмы используют, как правило, многоканальные системы, когда продукции реализуется максимально возможным числом посредников.

Каналы товародвижения могут образовывать вертикальные и горизонтальные маркетинговые схемы. Вертикальные схемы бывают двух типов: корпоративные (находятся под контролем одного владельца) и договорные (управляются мощной головной фирмой, которая планирует и распределяет ответственность между остальными участниками).

Горизонтальные системы объединяют независимых посредников:

1) коммерческие торговые организации, приобретающие вместе с продукцией права собственности на нее;

2) брокеры, сводящие продавцов и покупателей, и агенты, представляющие интересы тех и других на долгосрочной основе.

Выбор канала товародвижения во многом определяет успех предприятия на рынке.

Стратегия продвижения товара на рынок (реклама, стимулирование сбыта)

Предполагает обоснование и разработку системы мероприятий по укреплению сложившегося отношения потребителей к товару. В качестве основных функций стратегии товаропродвижения следует назвать следующие:

* создание образа престижности товаров, услуг, низких цен;
* информирование о параметрах товаров и услуг;
* формирование благоприятной информации о компании, ее товарах и услугах;
* убеждение потребителей переходить на новые товары;
* обоснование цены товара.

Стратегия цен. При стратегическом подходе к ценам уточняется, каковы желаемые уровни цен, какие методы ценообразования необходимо использовать ("средние издержки +прибыль", цены с ориентацией на покупателя и конкурента и.т.п.), какова должна быть система скидок.

Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер называет следующие виды стратегий ценообразования:

1) стратегия снятия сливок;

2) стратегия первичного внедрения на рынок;

3) стратегия установления оптимального интервала между ценами товаров, входящих в одну товарную группу;

4) стратегия установления цен на дополняющие изделия;

5) стратегия установления цен на побочные продукты;

6) стратегия установления цен на товарный набор;

7) стратегия корректировки цен с учетом сезонности, объема покупок, формы оплаты.

Для реализации этих стратегий фирма может использовать следующие виды цен:

1. Предельные цены на закупаемые или разрабатываемые товары.
2. Престижные цены для товаров повышенного качества в соответствии со стратегией снятия сливок (цены ограбления).
3. Цены атаки на рынок (средний уровень при высоком качестве товара).
4. Цены прочного внедрения на рынок (низкий уровень при среднем качестве товара).
5. Ступенчато снижаемые цены.
6. Цены лидера рынка.
7. Психологические цены (9,99).
8. Цены на дополнительные, комплектующие товары (обычно повышенные).
9. Скорректированные цены с учетом транспортных расходов, географических зон, базисного пункта первоначальной доставки товара, цен конкурентов.
10. Цены распродаж (низкий уровень при низком качестве или устарелости).
11. Цены равновесия.
12. Демпинговые (бросовые) цены для разорения конкурентов (обычно запрещены законом).

2. Стратегия производства

Основными компонентами производственной стратегии являются:

1) базовая стратегия производства;

2) производственно-инженерная стратегия;

3) стратегия размещения производства.

Базовая стратегия производства

Основное содержание данной стратегии заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

В процессе формирования стратегии производства предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

* технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
* квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
* возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать:

* полное удовлетворение спроса — предприятие производит столько продукции, сколько требуется ее на рынке. В этом случае запасы продукции являются минимальными, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска;
* производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;
* производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста), когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

Производственно-инженерная стратегия.

Данная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. В идеале хорошо сконструированный продукт, с одной стороны, отвечает изменившимся потребностям рынка, включая требования по безопасности и качеству, а с другой стороны, удовлетворяет требованиям производства по низкой себестоимости и эффективности использования производственных ресурсов.

Вместе с тем на практике часто между функциональными подразделениями предприятия возникают конфликтные ситуации. Так, например, службы предприятия, которые занимаются научно-исследовательскими разработками, могут навязать производству весьма ненадежные и экономически неэффективные технологии, а, в свою очередь, производственные подразделения предприятия могут выступать против использования новых технологий, переналадок нового оборудования, стремясь обеспечить стабильное функционирование производства. В такой ситуации руководство предприятия должно предпринимать действия по обеспечению равновесия между подразделениями, добиваться компромисса, который поможет предприятию достичь глобальных целей своего развития.

Следовательно, производственно-инженерная стратегия может разрабатываться как "стыковая" стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений, каковыми могут являться создание и модификация нового продукта.

Стратегия размещения производства.

Данный вид стратегии представляется важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию.

Кроме того, стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. В процессе разработки следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно отметить следующие:

* величину транспортных расходов;
* наличие квалифицированной рабочей силы и ее стоимость;
* наличие источников сырья или рынков сбыта;
* политическую стабильность;
* наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления;
* другие.

3. Инновационная стратегия

Инновационная стратегия предприятия должна повышать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции.

Инновационная стратегия предприятия должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инноваций:

* инновация продукции (услуг);
* инновация технологических процессов или технологическая инновация;
* организационная инновация;
* социальная инновация.

Инновация продукции (услуг) представляет собой процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающего выживаемость предприятия, расширение его доли на рынке, сохранение клиентов, укрепление независимого положения предприятия и т. п.

Инновация технологических процессов, или технологическая инновация — это процесс обновления производственного потенциала предприятия, который направлен на рост производительности труда и экономии ресурсов, что, в свою очередь, дает возможность увеличивать прибыль, усовершенствовать технику безопасности, проводить экологические мероприятия, внедрять новые информационные технологии.

Организационная инновация представляет собой процесс совершенствования организации производства и управления предприятия

Социальная инновация — это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия; расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и обществом в целом.

Между названными видами инноваций существует тесная взаимосвязь. Так, например, инновации в сфере продукции и услуг могут потребовать изменений в процессе производства и организации сбыта, а также в подготовке персонала предприятия.

Доля средств, выделяемых на инновационную деятельность, в общем объеме финансирования деятельности предприятия определяется его руководством индивидуально и зависит от рядов факторов, основными из которых являются:

* отраслевая принадлежность предприятия;
* базовая стратегия предприятия;
* объем финансовых ресурсов предприятия.

В процессе разработки бюджета инновационной деятельности на предприятии для определения и оценки затрат по отдельным инновационным проектам и эффективности инновационной деятельности в целом могут использоваться экономические и технологические критерии, такие как объем продаж, достижение лидирующего положения на рынке, доход на единицу вложений и др.

4. Финансовая стратегия

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы — это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Основными компонентами финансовой стратегии являются:

1. структура предпринимательства;
2. структура накопления и потребления;
3. стратегия задолженности;
4. стратегия финансирования функциональных стратегий.

Структура предпринимательства

В соответствии с базовой стратегией разрабатываются основные принципы финансовой стратегии:

* увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
* основные направления распределения прибыли;
* обеспечение ликвидности предприятия.

Особое внимание уделяется определению источников финансирования, в том числе заемным возможностям (например, может быть обоснована специальная политика получения займов).

Структура накопления и потребления.

Данный компонент финансовой стратегии заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

Стратегия задолженности.

Она определяет основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

Важность данного компонента финансовой стратегии предприятия обусловливается тем, что кредитоспособность предприятия один из основных свойств стабильного существования на рынке. Именно по этой причине способы и методы получения кредитов и их погашения выделяются в специальную стратегию задолженности.

Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ.

Данный компонент финансовой стратегии предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и крупных программ, которое не укладывается в годовой период. Чаще всего данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложением:

* на социальные программы;
* на улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов);
* на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР и т. д.

В результате реализации всех компонентов финансовой стратегии предприятия разрабатывается долгосрочный финансовый план, который рассматривается в качестве синтезирующего документа, балансирующего все функциональные стратегии, крупные программы и обеспечивающего достижение выработанных ранее стратегических целей развития предприятия.

Защищенность финансовой стратегии предприятия предполагает, что она спроектирована с определенным "запасом прочности", учитывая возможные возмущения внешней среды. Наличие финансовых резервов, четкая скоординированность функциональных стратегий и означает защищенность финансовой стратегии с точки зрения реализации стратегических целей развития.

5. Социальная стратегия

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие:

1) стратегия развития кадрового потенциала;

2) базовая социальная стратегия.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.

Каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии развития предприятия необходимо учитывать, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать. Разработка базовой стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия связана с реализацией на практике различных аспектов управления персоналом предприятия.

Представляется, что эта стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс, включающий следующие элементы:

* планирование кадровых потребностей предприятия, в процессе которого необходимо учитывать как количественные, так и качественные его характеристики;
* стратегию использования, сохранения и в случае необходимости, сокращения персонала;
* стратегию развития персонала.

Базовая социальная стратегия

Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие составляющие: улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих, улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

6. Стратегия организационных изменений

Достижение системы целей, поставленных предприятием, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры. В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха (издержки, качество продукции, сроки выполнения заказов) требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности.

В рамках определенных качественных переходов развития предприятия в процессе выработки стратегии также происходят организационные изменения, которые должны наиболее эффективно способствовать достижению поставленных целей. Эти изменения можно условно разделить на два основных типа:

* существенные (радикальные) организационные изменения;
* настройка структуры, или частичные (локальные) изменения организационной структуры.

Существенные (радикальные) организационные изменения в рамках предприятия обычно касаются коренной ломки организационной структуры. Это происходит при переходе от одной схемы управления к другой (например, от линейной к программно-целевой) или при переходе к принципиально новому типу построения предприятия. Эти изменения носят стратегический характер и должны обеспечивать предприятию достижение преимуществ по сравнению с его конкурентами.

Коренная перестройка организационной структуры предприятия связана со значительными кадровыми перемещениями, часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и существенно влияет в первое время на работоспособность. Кроме того, серьезные изменения в процедурах принятия решений требуют времени для работников с целью адаптации к нововведениям. Именно по этой причине существенные организационные изменения не могут происходить очень часто.

Однако разработка стратегии требует постоянных изменений структуры, причем не всегда существенных. В этом случае применяются структурные настройки (частичные организационные изменения). Они предусматривают внесение отдельных корректировок в сложившуюся организационную структуру, систему ценностей и процессы, протекающие в рамках предприятия.

Любому организационному изменению на предприятии должен предшествовать серьезный анализ существующей организационной структуры на соответствие разрабатываемой стратегии развития. Результатом анализа служит ответ на два ключевых вопроса:

1) Необходима ли существенная перестройка структуры управления или ее эволюционное развитие?

2) Какие конкретные изменения организационной структуры необходимо предпринять для приведения ее в соответствие с выбранной стратегией развития предприятия?

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран Запада, для реализации стратегии организационных изменений на предприятии необходимо разрабатывать программу организационно-культурных перемен. Кроме того, необходимо привлечение персонала к участию в организационных изменениях, проведение переговоров и заключение соглашений, стимулирование и поддержка персонала, кадровые перестановки и назначения и др.

Само стремление предприятия к организационным изменениям не является гарантией выживания или получения преимуществ в конкурентной борьбе.

В современных условиях для большинства предприятий промышленно развитых стран стратегия организационных изменений связывается с переходом к сетевым организационным структурам, отражающим связи между элементами внешней и внутренней среды.

Осуществление так называемой "сетизации" приводит на практике к формированию двух типов организационных структур.

Первый — формирование сетевой структуры крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач. Эти фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производственной деятельности, требующей высокой специализации. В таком случае формируемая сеть является иерархизированной, и крупная компания занимает доминирующее положение в деловых связях, выступая головным заказчиком. Это позволяет получать преимущества не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм. Крупная компания ("предприятие—сеть") подбирает партнеров, отличается достаточной гибкостью, характеризуется значительным творческим потенциалом.

Вместе с тем мелкие фирмы достаточно быстро попадают в зависимость от крупной компании, что нежелательно.

Второй тип — формирование совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в производственном плане.

Такого рода содружество предприятий, которое обычно функционирует в пределах одного региона или в рамках одного вида производственной деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг. В общем случае формирование сетевой структуры крупной компании призвано стимулировать совместный рост производства товаров и услуг. Однако стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда предприятие перестает заниматься видами производственной деятельности и перепоручает их выполнение внешним исполнителям. Сетевые организационные структуры можно формировать в рамках стратегии, предусматривающей поиск предприятием перспектив создания новых технологических процессов, используя партнерские отношения с другими предприятиями или образуя совместные филиалы. Таким образом, функционирование предприятий в режиме сети вызывает новые конкурентные преимущества, а стратегическое управление сетями позволяет сократить издержки и повысить доходы, кроме того, обеспечить быстроту реакции предприятия па изменение экономической конъюнктуры.

В последние годы в большинстве промышленно развитых стран Запада в процессе обоснования и разработки стратегии организационных изменений учитываются такие методы, как реинжиниринг и реструктурирование. Вместе с тем, как свидетельствует опыт этих предприятий, эти методы не дают заметной отдачи, если они используются независимо друг от друга. Данное обстоятельство необходимо учитывать при разработке стратегии организационных изменений на отечественных предприятиях.

Реинжиниринг — одно из последних, модных направлений в сфере управленческой деятельности на предприятии. Оно предполагает проведение радикальной перестройки как организационной структуры предприятия, так и совокупности видов деятельности, обеспечивающих производство товара (услуги) для определенного клиента или сегмента рынка. Предприятие должно проявлять новаторский подход, изобретательность для принятия на вооружение новых, революционных по содержанию методов работы на базе новых технологий. В отдельных случаях реинжиниринг трактуется более расширительно и связывается с радикальным пересмотром рабочих процедур с целью резкого улучшения таких параметров деятельности, как издержки производства, качество производимой продукции, оперативность выполнения рабочих процедур, производительность труда и т. п.

В последние годы большое число зарубежных фирм пыталось использовать реинжиниринг на практике для улучшения параметров своей деятельности. Однако результаты оказались не очень благоприятными. В значительной степени это объясняется механическим подходом к реинжинирингу, который не принимает в расчет человеческий фактор.

Современный реинжиниринг на практике является, скорее, инструментом из тактического арсенала управления, а масштабы необходимых изменений требуют стратегического подхода.

7. Стратегия внешнеэкономической (международной) деятельности

В настоящее время все больше компаний стремится выйти на международный рынок. Основная причина – желание снизить издержки за счет расширения масштабов деятельности, за счет налоговых льгот, а также стремление получить доступ к дешевым и уникальным ресурсам, технологиям.

Предприятие, выходящее на мировую арену, должно иметь показатели, опережающие национальный уровень на десятилетия. Главная цель международных стратегий – формирование конкурентных преимуществ в мировом масштабе за счет использования выгодных возможностей ведения бизнеса в различных странах, международного взаимодействия.

В целом стратегия внешнеэкономической деятельности может включать:

* перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики, а это подразумевает перемещение капитала в различных его формах;
* осуществление прямых капиталовложений в зарубежные страны;
* создание международного концерна, включающего определенное количество предприятий, расположенных в разных странах;
* создание или приобретение предприятия, позволяющего производить разнообразную продукцию в различные сезоны года и по этой причине снизить риск сезонного уменьшения торгового оборота;
* перемещение капитала из стран, где высокие налоги, в страны с относительно низкими налоговыми ставками;
* использование особого вида аренды — лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

Лекция 8. Анализ стратегических альтернатив и стратегический выбор

1. Разнообразие принципиальных позиций

Седьмым этапом в стратегическом управлении является разработка базовой стратегии и анализ стратегических альтернатив.

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор — центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии. В то же время до сих пор отсутствует единый и общепризнанный подход к формированию стратегии организации.

Принципиальные научные позиции по данному вопросу весьма противоречивы. Большинство теоретиков склоняются к мнению: если тщательно и системно не управлять процессом генерирования стратегических альтернатив, не заниматься стратегическим выбором, не задавать будущую стратегическую направленность для своей организации, то она становится более слабой и пассивной. Существует и полное отрицание необходимости стратегического выбора. При этом считается более актуальной и практически полезной задачу формирования гибкой и адаптивной организации, эффективно приспосабливающейся к любым изменениям внешней среды.

Если исходить из анализа практического опыта, то можно будет констатировать присутствие этого этапа стратегического управления в той или иной степени формализации в любой организации. Другими словами, на практике руководители организаций комбинируют те или иные подходы к разработке стратегии, стараясь использовать как стандартные процедуры, так и нестандартные, чтобы обеспечить уникальность формируемых стратегий.

2. Понятие и типы стратегических альтернатив

Стратегические альтернативы — это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Другими словами, это возможные стратегические направления движения организации.

Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа:

1. альтернативы постепенного совершенствования;
2. альтернативы обновления;
3. инновационные альтернативы.

Альтернативы постепенного совершенствования — это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Практически подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относится к этой категории.

Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

В любом случае важно наличие широкого диапазона указанных типов альтернатив, поскольку достоинства или недостатки отдельных альтернатив иногда можно выявить, только сопоставив их с другими вариантами. Это также позволяет не "зацикливаться" на каком-то отдельном варианте, исключать излишний консерватизм в своем направлении развития, не давать конкурентам возможности быстро определять стратегические приоритеты данной организации.

3. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора

Если рассматривать организационные аспекты разработки стратегических альтернатив, то можно отметить, что на практике этот процесс представлен в виде работы одной или нескольких команд специалистов (оперативных групп).

В случае работы более одной команды специалистов неосознанно или, наоборот, преднамеренно по замыслу высшего руководства результатом деятельности будет представление разных точек зрения. Работа групп может базироваться на разных исходных допущениях (темпах роста рынков, эволюции технологий, предполагаемых действиях конкурентов и т.д.).

Важно выявлять эти допущения и максимально эффективно использовать разницу между ними для создания соответственно более широкого диапазона стратегических альтернатив и, в конечном итоге, для улучшения процесса принятия стратегических решений, их качества.

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора укрупненно осуществляются следующие действия:

1. разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив, привлекая к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;
2. стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации;
3. производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих возможностей их реализации;
4. в заключение осуществляется стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

Среди множества подходов к формированию стратегических альтернатив можно выделить следующие:

* конкурентный стратегический подход;
* стратегический подход на основе разработки сценариев;
* стратегический подход на основе моделирования;
* стратегический подход на основе мозгового штурма;
* стратегический подход "Рост рынка — конкурентная позиция предприятия";
* стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа;
* портфельный стратегический подход.

Конкурентный стратегический подход

Используя для формирования стратегии конкурентный стратегический подход, изначально необходимо ответить на следующие основополагающие вопросы:

1. что и кому продавать;
2. где и как конкурировать.

Учитывая при этом, что сами ответы могут носить неоднозначный и многовариантный характер, возможно возникновение нескольких различных стратегических альтернатив.

При ответе на вопрос "что и кому продавать" возможны следующие варианты:

* производство старого товара (услуги);
* производство модифицированного товара (услуги);
* производство нового товара (услуги), удовлетворяющего ту же потребность;
* производство нового товара (услуги), удовлетворяющего новую потребность;
* продвижение на рынок одного продукта или же использование многопродуктового подхода;
* комбинация инвестиций в производство разных продуктов;
* удовлетворение нужд и потребностей отдельных сегментов покупателей или всего сегментированного рынка.

Варианты ответов формируются в соответствии со стратегическим видением организации, обусловленным миссией, стратегическими целями, на основе результатов внешнего и внутреннего анализа.

При ответе на вопрос, где и как конкурировать, возможны следующие варианты:

* ведение деятельности в рамках конкретного региона, национальной системы экономики или мирового рынка;
* занятие определенной доли рынка;
* приверженность данной отрасли или переход в другие отрасли;
* достижение того или иного конкурентного преимущества;
* выбор тех или иных методов конкурентной борьбы.

Варианты этих ответов зависят от результатов исследования тенденций и перспектив развития данной отрасли, других отраслей; основных характеристик отраслей (стадии жизненного цикла, среднеотраслевых издержек, потенциала роста, барьеров входа и выхода, ключевых факторов успеха, наличия опытной кривой, наличия кластерных образований и т.д.); наличия свободных инвестиционных средств; характера конкуренции, взаимоотношений с поставщиками; наличия товаров-заменителей; специфики того или иного конкурентного преимущества и прочих.

Так, в зависимости от сложившихся рыночных условий может быть выбрана и соответствующая стратегия достижения конкурентного преимущества. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет стратегия лидерства по издержкам, если неценовая - более выгодной будет стратегия дифференциации, если имеется перспективная рыночная ниша или недостаточно инвестиционных средств — стратегия фокусирования и т.д.

Отметим, что среди российских компаний, работающих на внутреннем рынке, пока наибольшее распространение имеет стратегия минимизации издержек (плохо работающая в условиях высокой инфляции), менее распространены стратегия дифференциации (особенно дифференциации имиджа), стратегия фокусирования и другие стратегии достижения конкурентных преимуществ. Появление российских узкоспециализированных компаний — дело будущего, когда конкуренция еще более ужесточится, а рынок разделится на узкие сегменты.

Стратегический подход на основе разработки сценариев

Стратегический подход на основе разработки сценариев позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой.

Возможны разные методики проведения сценарного анализа. Например, Джордж Дей указывает, что в ходе сценарного процесса создается набор из нескольких сценариев, учитывающих:

1. возможные потрясения, которые произойдут в отрасли (например, нефтяные шоки, дефолты и т.п.);
2. расширение на рынке ассортимента новых продуктов, появляющихся в результате технологических прорывов;
3. как базовый сценарий — развитие на основе текущих трендов, наблюдаемых в отрасли и т.д.

Стратегический подход на основе моделирования

Моделирование — это использование разнообразных моделей, позволяющих тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных. Обычной практикой при этом является задание 20 или 30 разных переменных, отражающих различные уровни в различных видах деятельности; продажа, производство, операции, маркетинг и обслуживание. Привлекательность моделирования заключается в его способности последовательно проверять различные допущения, например, о результатах продаж, динамике издержек или маркетинговых программах соперников.

Полученные результаты часто порождают новые возможные альтернативы, на которые в другом случае разработчики просто никогда бы не обратили внимания.

Портфельный стратегический подход

Портфельный стратегический подход рекомендуется использовать тем фирмам, которые имеют портфель бизнес-единиц две и более единицы. При этом может быть рассмотрена любая их портфельных матриц (БКГ, Мак-Кинси, ПИМС и т.д.).

4. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегии

После формирования нескольких вариантов стратегии осуществляется анализ эффективности альтернативных вариантов и выбор из них оптимального.

Анализ стратегических альтернатив производится несколькими методами:

* с помощью технико-экономических расчетов;
* с помощью математических моделей;
* с помощью функционально-стоимостного анализа и др.

При выполнении технико-экономических расчетов производятся укрупненные расчеты приведенных затрат и интегрального экономического эффекта.

Выбор стратегии обычно осуществляет высшее руководство предприятия. Сам процесс стратегического выбора, по мнению специалистов, не всегда проходит только на рациональном уровне, но иногда и иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть обстановку. Долгосрочные стратегические решения иногда не поддаются объективному количественному обоснованию, а первоначально обоснованные прогнозы могут не сбыться.

Тем не менее, при выборе стратегических решений необходимо придерживаться определенных критериев:

1) соответствие возможностям и угрозам внешней среды;

2) соответствие целям предприятия и совместимость с миссией;

1. достижение конкурентных преимуществ (использование сильных сторон предприятия и слабых сторон конкурентов);
2. выполнимость стратегии (наличие необходимых ресурсов, совместимость стратегии с внутренней организацией);
3. непротиворечивость стратегии (достижение портфельного баланса всех структурных подразделений предприятия).

Опыт выработки стратегий различными предприятиями показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном альтернативной стратегии. Чаще всего окончательная стратегия представляет собой ту или иную комбинацию альтернатив, а последовательность их реализации определяется значимостью каждой. Например:

1. Сначала концентрируем наши действия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок.

2. Затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию.

3. Затем создаем новые модификации популярной продукции и поставляем ее на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

5. Составление стратегического плана

Принятая стратегия является основой для разработки Стратегического плана предприятия.

Стратегическими планами являются те планы, горизонт которых совпадает с горизонтом самой стратегии, и которые рассчитаны на то, чтобы определить с определенной вероятностью параметры ее реализации.

Изучение опыта работы отечественных организаций свидетельствует об отсутствии официально принятых рекомендаций по порядку и форме представления планов.

В отличие от тактических и оперативных планов Стратегический план не имеет жесткой структуры. К выбору его разделов и показателей каждое предприятие подходит с собственных позиций.

Тем не менее, общие подходы к составлению Стратегического плана имеются. Он может включать в себя следующие разделы:

Составной частью Стратегического плана может являться бизнес-план. На практике для мелких и средних предприятий бизнес-план заменяет собой стратегический план. В отличие от стратегического планирования, бизнес-план содержит в себе не весь комплекс общих целей фирмы, а только некоторые из них. Кроме того, в отличие от стратегических планов, бизнес-планы имеют четко очерченные временные границы, обусловленные сроками реализации планируемого мероприятия, в том числе сроками возврата инвестиционных кредитов.

В принципе, с помощью бизнес-планов можно обосновать каждое мероприятие Стратегического плана, требующего инвестиционных ресурсов для своей реализации.

Содержание разделов Стратегического плана включает следующие вопросы:

1) миссия и стратегические цели предприятия:

* наименования предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;
* миссия предприятия;
* стратегические цели предприятия;
* основные виды деятельности;
* краткая экономико-географическая и историческая справка;
* уставный капитал предприятия, учредители и распределение капитала между ними;
* краткие сведения о персонале предприятия (его численность, структура);
* структура активов (основных и оборотных);
* основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
* краткое описание текущего финансового состояния.

2) описание и характеристика продукции:

* описание продукции услуг, стоимость, технологичность, универсальность, уровень качества и их соответствие требованиям стандартов;
* оценка конкурентоспособности продукции;
* основные отличия предлагаемой продукции от аналогичных, их преимущества;

3) краткий стратегический анализ;

1. базовая стратегия (по результатам стратегического анализа).
2. стратегический план маркетинга:
* концепция стратегического маркетинга;
* направления совершенствования продукции (услуг) с учетом сроков прохождения этапов ее жизненного цикла;
* стратегия ценообразования, ценовая политика предприятия;
* планирование сбыта и товародвижения продукции (услуг);
* планирование рекламной компании и стимулирования сбыта;
* планирование сервиса;
* система маркетингового контроля;

6) стратегический инновационный план:

* инновационная стратегия;
* стратегия создания, освоения новой продукции и повышения ее качества;
* стратегия внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;
* стратегия развития системы менеджмента;
* стратегия ресурсосбережения по предприятию;
* технико-экономическое обоснование инновационных проектов, их согласование.

7) стратегический план производства:

* объемы производства общий и по видам продукции (объем доходов, объем производства продукции в натуральном выражении);
* ассортимент продукции;

8) стратегический план материального обеспечения производства:

* стратегия материального обеспечения производства;
* анализ потребностей предприятия в основных материальных ресурсах и выявление новых требований производства;
* налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов;
* стратегия обеспечения производства материальными ресурсами;

9) стратегический организационный план:

* организационная стратегия;
* организационная структура;
* управленческий персонал;
* персонал предприятия, не связанный с управлением (потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, формы привлечения к труду, режим труда и т.д.);
* оплата труда;
* кадровая политика;
* стратегия повышения производительности труда;

10) стратегический инвестиционный план:.

* инвестиционная стратегия;
* прирост производственных мощностей;
* ввод в действие производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов;
* ввод в действие производственных и непроизводственных фондов (включая объекты охраны природы);
* объем требуемых инвестиций, возврат кредитных средств;
* технико-экономическое обоснование и согласование инвестиционного плана;

11) стратегический социальный план:

* социальная стратегия;
* мероприятия по изменению социально-демографической структуры работников;
* мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работающих;
* мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

12) стратегический экологический план:

* экологическая стратегия;
* рациональное использование природных ресурсов;

13) стратегический финансовый план:

* планирование себестоимости продукции (услуг);
* планирование доходов от различных видов деятельности;
* планирование прибыли предприятия и ее использование;
* планирование рентабельности предприятия;
* планирование баланса доходов и расходов предприятия;
* составление финансовых бюджетов;
* налоговое планирование;

14) оценка рисков.

1. приложения.

Стратегический план выступает инструментом прогрессивного развития предприятия, поскольку поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно, ведет к более четкой координации предпринимаемых усилий, заставляет более четко определить задачи и рыночные установки и делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам.

Стратегический план обязательно должен содержать набор основных показателей как конкретных ориентиров будущей деятельности. Степень точности предполагаемых значений, по опыту зарубежных стран, может колебаться в пределах 25—40 %. Это связано с длительным горизонтом планирования, характерным для стратегического плана.

Лекция 9. Стратегия инноваций

1. Сущность инноваций и инновационного процесса. Понятие инновационной деятельности

На стадии стратегического планирования составляются еще как бы два относительно самостоятельных плана: инноваций и инвестиций.

Планирование инноваций органически связано со стратегическим планированием. Планирование инноваций рассматривается как промежуточный этап между планированием стратегии и детальным планированием инвестиций. План инноваций должен содержать информацию, необходимую для планирования инвестиций.

К сожалению, как самостоятельная процедура в экономике российских предприятий, инновационная деятельность встречается редко. В стратегическом планировании встречаются лишь отдельные элементы инновационной политики.

Само слово инновация происходит от латинского - новшество, нововведение. В настоящее время выработался своеобразный стандарт понятия инновации.

Инновация (нововведение) — это конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии, практически применимых и способных удовлетворить определенные потребности.

Другими словами, инновация — это результат реализации новых идей и знаний с целью их практического использования для удовлетворения определенных запросов потребителей. Это значит, что если разработана новая идея, отраженная на схемах, чертежах или досконально описанная, но ее не используют ни в одной сфере, и на рынке она не может найти потребителя, то эта новая идея не является инновацией.

Отсюда следует, что основными свойствами (критериями) инновации являются: новизна, практическая применимость, реализуемость, т.е. способность удовлетворить определенные потребности и запросы потребителей.

Объектами инноваций могут стать: товары (их виды и качество), сырье и материалы, оборудование методы и технология производства, человеческий потенциал, организация труда, менеджмент, финансы, информационные технологии и иные сферы деятельности.

Инновационный процесс представляет собой процесс создания и распространения нововведений (инноваций). Таким образом, понятие "инновационный процесс" шире понятия "инновация".

В общем виде основные составляющие инновационного процесса могут быть представлены следующим образом:

Таблица 17 Основные составляющие инновационного процесса

|  |  |
| --- | --- |
| Новация - новая идея, новое знание | Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, других видов творческой, интеллектуальной деятельности |
| Инновация или нововведение  | Внедрение новшества, т.е. достижение практической применимости нового знания с целью удовлетворения определенных потребностей |
| Диффузия инновации | Распространение уже однажды освоенной инновации, т.е. применение инновационных продуктов, услуг, технологий в новых местах и условиях |

Инновация, будучи конечным результатом творческого труда, получившим реализацию в виде новой продукции либо технологического процесса, сама является товаром. Необходимо подчеркнуть, что купить инновацию — значит купить не сам предмет, вещь, а совокупность знаний, информации об этом продукте и его производстве. Другими словами, инновация — это интеллектуальный товар.

Характер третьего компонента инновационного процесса - диффузии инноваций — зависит от структуры и мощности коммуникационных каналов, способности хозяйствующих субъектов быстро реагировать на нововведения и т.п. При этом диффузию рассматривают гораздо шире, чем обычный маркетинг.

Часто существует значительный временной разрыв между первыми двумя компонентами инновационного процесса - новациями и инновациями, что тормозит инновационный процесс в целом. Эти вопросы в настоящее время очень важны, поскольку от скорости воплощения нового знания в практическую деятельность существенно зависит успех стратегии инноваций. Поэтому эффективное управление инновациями предполагает преодоление барьеров, вызывающих задержки практической реализации новых идей, получение и сохранение конкурентного преимущества в результате быстрого выхода на рынок с инновационными продуктами и услугами.

Стратегия инноваций, то есть разработка и осуществление инноваций, интенсификация инновационных процессов являются неотъемлемой чертой рыночной экономики. Что заставляет организации вкладывать все большие средства в стратегию инноваций?

Основным "движителем" инновационных процессов в условиях рынка является получение конкурентного преимущества. Все больше управленцев в самых разнообразных организациях (коммерческих и некоммерческих, частных и государственных) осознают быстрый рост значимости инноваций для достижения благоприятного конкурентного положения.

Здесь необходимо отметить, что новые знания, научные исследования и опытно-конструкторские работы (НИОКР) сами по себе не создают успешной экономики. Ключом к конкурентоспособности и росту благосостояния является успешное использование НИОКР, то есть инноваций.

До 19 века единицей измерения продолжительности жизненного цикла продукта было столетие, в 19 — начале 20 века она стала измеряться десятилетиями. Во второй половине 20 столетия средняя продолжительность жизни продукта исчислялась уже годами, а сейчас нередко жизненный цикл измеряется месяцами, и эта тенденция сохраняется.

Поэтому в настоящее время перед многими организациями стоит дилемма: инновации или ликвидация.

Другой существенной движущей силой инновационных процессов во многих странах является государственное регулирование. Государственная инновационная политика, законодательство могут значительно активизировать инновационные процессы, стимулировать организации различных форм собственности в различных отраслях и сферах вкладывать средства в разработку инновационных продуктов, услуг и технологий для достижения устойчивого развития, включая цели социального и экологического развития. Например, государство может ввести новые стандарты, которым должны удовлетворять промышленные выбросы в реки и атмосферу или средства безопасности на транспорте, что приведет к инновациям в производственных технологиях, инновационным продуктам. Изменения в экономической политике также могут вызвать необходимость поиска более эффективных инновационных технологий, инициировать поиск альтернативных ресурсов, разработку инновационных продуктов и т.д.

Деятельность по организации и осуществлению инновационных процессов называют инновационной деятельностью. Основными видами инновационной деятельности являются:

* НИОКР;
* проведение промышленных испытаний, технологические работы, подготовка производства;
* приобретение патентов, лицензий, НОУ-ХАУ;
* сертификация и стандартизация инновационных продуктов;
* инвестиционная деятельность, необходимая для инновационной деятельности;
* маркетинг и организация рынков сбыта.

2. Классификация инноваций и характеристика инновационных стратегий

По характеру практической деятельности, посредством которой реализуется инновация, в зависимости от того, относится эта деятельность к сфере производства или к сфере управления, выделяются два типа инноваций — производственные и управленческие.

Производственные инновации воплощаются в новых продуктах, услугах или технологиях производственного процесса, т.е. они представляют собой реализацию нового знания в новых продуктах, услугах или введение новых элементов в производственный процесс. Другими словами, производственные инновации — это те, которые реализуются в первичной производственной деятельности.

Управленческие инновации — это то новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных процессах и организационных структурах. Они могут представлять собой, например, введение новых методов организации работы, структурирования задач, распределения ресурсов, определения вознаграждения и т.п.

Специалисты в области инновационного менеджмента отмечают ряд закономерностей в динамике и последовательности осуществления производственных и управленческих инноваций. В частности, установлено определенное несоответствие в темпах создания и распространения в организации производственных и управленческих инноваций. Оказывается, что темпы осуществления производственных инноваций выше управленческих. Управленческие инновации как бы отстают от производственных. Возникающий разрыв получил в инновационном менеджменте название организационного лага.

В настоящее время специалисты в области инновационного менеджмента уделяют особое внимание стратегическим инновациям. Их называют иногда прорывными. Стратегические инновации – это радикальные управленческие инновации, например, новый подход к управлению, новый способ ведения бизнеса, новый способ ведения конкурентной борьбы и т.д.

Примерами прорывных инноваций, подкрепленных соответствующими техническими достижениями, являются оказание банковских услуг по Интернету, распространение новостей в режиме он-лайн.

По основным технологическим параметрам выделяют два типа инноваций: продуктовые и процессные.

Продуктовая инновация включает получение нового продукта или услуги с целью удовлетворения определенной потребности на рынке.

Процессная инновация означает новые элементы, введенные в производственные, управленческие, организационные, маркетинговые и другие процессы.

Продуктовые инновации имеют рыночную ориентацию и диктуются, главным образом, потребителем. Процессные инновации определяются, в основном, внутренними факторами и диктуются, прежде всего, соображениями эффективности.

Производственные инновации могут быть как продуктовыми, так и процессными, в то время как управленческие инновации являются преимущественно процессными.

По своей сути любые стратегические меры, предпринимаемые предприятием, имеют инновационный характер, поскольку они так или иначе основаны на нововведениях в экономическом, производственном или сбытовом потенциале.

Инновационная стратегия задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источников привлечения средств. Единой для всех предприятий инновационной стратегии не существует. Существует ряд основополагающих подходов, которые могут рассматриваться как некоторые обобщенные принципы выработки инновационных стратегий. Инновационную стратегию поведения на рынке предприятие выбирает, исходя из анализа внешней и внутренней среды, собственных ресурсов.

Инновационный процесс представляет собой сложный неопределенный по своему исходу, насыщенный неожиданными ситуациями, трудно прогнозируемый процесс.

Все инновационные стратегии формируются на основе системы ценностей фирмы, социальной ответственности и внутренних норм нововведения. Различают следующие виды инновационных стратегий:

1) наступательная. Для осуществления такой стратегии необходимы высокоэффективный инновационный процесс, высокий научно-технический потенциал, нетрадиционно мыслящее руководство, знание рынка и развитая маркетинговая организация.

Наступательная стратегия характеризуется высокой степенью риска, высокой окупаемостью в случае успеха и используется фирмами, стремящимися быть первыми в продвижении нового продукта на рынок. Такое поведение требует от фирмы определенной квалификации в осуществлении нововведений, наличия значительных ресурсов, способности видеть перспектив и умения быстро реализовывать их в продуктах.

Даже крупные компании могут придерживаться наступательной стратегии лишь для некоторой части продукции. Рыночный лидер в отрасли, где доминируют несколько производителей, очень уязвим, поскольку его позиции могут быть подорваны в результате внедрения конкурентом более совершенного продукта.

Как особый вид наступательной инновационной стратегии можно выделить пионерскую стратегию. Речь идет о крайне рискованном поиске радикальных решений. Главным здесь является опережение во внедрении принципиальных нововведений. Фирма стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначального единоличного присутствия на нем;

2) оборонительная. При такой стратегии на предприятии ведутся исследования и разработки без претензии на занятие ведущих позиций, цель которых заключается в том, чтобы не отстать от конкурентов в области научно-технического развития.

Такая стратегия предполагает невысокий риск. Основным преимуществом являются удержание позиций на значительном сегменте рынка при низких издержках. Такие предприятия в большей степени ориентируются на инновации-продукты и располагают достаточным потенциалом для их модификации. Оборонительную стратегию можно рекомендовать компании более сильной в маркетинге, чем в НИОКР ;

3) имитационная. Часто этот вид стратегии называют поглощающей. Она предполагает ориентацию на приобретение инновационных решений, защищенных патентами, ноу-хау, полученных другими фирмами. Даже крупные корпорации не всегда имеют средства, чтобы проводить исследования по широкому фронту. Они проводят политику сбалансированного распределения ресурсов между проведением собственных исследований и приобретением лицензий. С другой стороны, продажа лицензии на собственное нововведение может оказаться эффективным средством поддержания наступательной стратегии. Особенно это касается малых инновационных фирм.

Альтернативой приобретения технологии конкурента посредством лицензии является "привлечение" его специалистов;

4) сегментная. Такая стратегия основана на дифференциации продукции и стремлении удержать преимущества по максимальной доле на небольшом рынке. Это стремление обусловлено желанием уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями, поскольку такая борьба обречена на провал;

5) зависимая. Такая стратегия наблюдается главным образом на предприятиях, которым потребители или государственные органы вменяют новый продукции или технологии. Она весьма широко применяется на предприятиях, работающих в условиях субподряда. Например, крупное предприятие, выпускающее продукцию на экспорт, требует от своих поставщиков обязательного внедрения системы менеджмента качества, удовлетворяющей международным нормам.

Практически предприятия может применять различные типы инновационных стратегий. Неспособность небольших фирм к осуществлению крупных НИОКР, позволяет предположить, что этим фирмам не хватает ресурсов для реализации наступательной стратегии. Однако в целом ряде технологических отраслей мелкие компании могут сконцентрироваться на одном проекте, в то время как крупные компании распределяют свои усилия на ряд проектов.

Успешность инновационной стратегии во многом зависит от стадии жизненного цикла отрасли. При благоприятных условиях развития профильной предприятию отрасли экономики и низком уровне конкуренции предпочтительна наступательная стратегия. При развитии рынка и конкуренции усилия предприятия должны быть направлены на защитную стратегию на улучшение продуктов или на лицензионную стратегию. На этапе зрелости в отрасли предприятие должно ориентироваться на защитную стратегию технологических инноваций или лицензионную стратегию.

3. Подходы к планированию и управлению инновационными процессами

В настоящее время наблюдается переход от чисто закрытых моделей инновационной деятельности к открытым.

В недавнем прошлом внутренние исследования и разработки, НИОКР рассматривались как чрезвычайно ценный стратегический актив, создающий значительные барьеры для проникновения конкурентов на многие рынки. Только крупные корпорации уровня DuPont, IBM или AT& могли успешно конкурировать в своих отраслях, самостоятельно осуществляя большую часть НИОКР.

В старой модели закрытых инноваций компании придерживались следующей философии: компании должны генерировать свои собственные идеи, которые сами же и должны развивать, заниматься разработками, производством и маркетингом, распространением и сопровождением.

Годами логика закрытых инноваций не подвергалась сомнению и рассматривалась как само собой разумеющийся "правильный путь", по которому новые идеи достигают рынкам. Компании все более активно инвестировали во внутренние НИОКР, нанимали самых одаренных исследователей. Благодаря таким инвестициям им удавалось генерировать большее по сравнению с конкурентами количество результативных идей, что, в свою очередь, позволяло достигать лидирующего положения на рынке, реинвестировать все большую прибыль в проведение исследований и разработок, что приводило к большему потоку идей.

Такая модель достаточно эффективно работала в течение большей части 20 века. Однако к концу прошлого столетия совместное воздействие целого ряда факторов в развитых странах стало разрушать основы закрытых инноваций.

Главным среди этих факторов был рост мобильности работников умственного труда, что делало все более сложным для компаний контроль их идей и опыта. Люди, вовлеченные в процесс создания инноваций, могли самостоятельно его продолжить (например, в рамках новой компании, финансируемой венчурным капиталом).

Другим важным фактором стала растущая доступность частного венчурного капитала, который помогал финансировать инициативы новых компаний и поддерживать их усилия по коммерциализации идей, которые "выплескивались из хранилищ" корпоративных исследовательских лабораторий.

Эти факторы разрушали цикл, поддерживаемый закрытыми инновациями. Самой первой индустрией, перешедшей к открытым инновациям, стал кинематограф. Отдельные отрасли переживают переходную стадию. Это относится к производству копировальных машин, компьютеров, телекоммуникационного оборудования, фармацевтике.

Но не все отрасли переходят на более открытые инновации. В некоторых отраслях (в атомной энергетике) это сопряжено с большими трудностями.

Многие компании переходят на инновационную политику, предусматривающую продажу любой идеи даже конкурентам, если данная идея не нашла применение внутри фирмы в течение трех лет.

4. Управление инновациями как объектами интеллектуальной собственности

Инновации являются объектами интеллектуальной собственности и являются одним из видов нематериальных активов. Монополия на владение объектом интеллектуальной собственности позволяет инновационной организации получать дополнительную прибыль.

На результаты интеллектуальной деятельности признаются интеллектуальные права, которые включают:

* исключительное право, являющееся имущественным правом;
* личные неимущественные права;
* иные права (право доступа, право следования и др.).

Авторство и имя автора охраняются бессрочно. Переход права собственности на сам инновационный продукт не влечет перехода интеллектуальных прав на инновацию.

Интеллектуальная собственность подразделяется на несколько составляющих:

1) промышленная интеллектуальная собственность. К ней относятся изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки;

2) конфиденциальная информация (НОУ-ХАУ, производственные секреты);

3) авторское право (научные произведения, программные продукты).

Правовая охрана изобретения осуществляется с помощью патента – документа, удостоверяющего авторство изобретения и предоставляющее его владельцу исключительное право на использование изобретения в течение 20 лет с даты приоритета. Приоритет устанавливается, как правило, по дате подачи заявки. Патент на изобретение дает его обладателю право в стране, где он был выдан, использовать соответствующую технологию, производить соответствующую инновационную продукцию.

Обладание патентом означает, что никто не имеет права использовать данную интеллектуальную стоимость без согласия владельца патента. А согласие выдается посредством лицензии.

В России создана специальная Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам – Роспатент.

Важным моментом является патентная защита не только в стране выдачи патента, но и за рубежом. Наиболее развитой является европейская патентная система. В 1973 году 16 государств на дипломатической конференции в Мюнхене подписали Европейскую патентную конвенцию. Основной целью европейской системы является подача единой европейской патентной заявки для предоставления патентных прав в странах-участниках Конвенции.

Большинство стран мира являются членами Всемирной организации интеллектуальной собственности, которая с 1970 года является специализированной организацией ООН.

5. Финансирование инноваций и методы оценки стоимости инноваций

Финансирование инновационных стратегий может осуществляться различными способами. Наибольшее распространение получили: акционерное инвестирование. бюджетное инвестирование, долговое финансирование за счет кредитов банков и долговых обязательств юридических и физических лиц, самофинансирование (за счет прибыли, амортизационных отчислений, других видов активов).

Более подробно данные вопросы изложены в лекции по инвестициям.

В силу того, что инновации являются нематериальными, интеллектуальными ресурсами организации, определение их стоимости представляет собой сложную задачу как в теоретическом, так и в практическом плане. Особенно эта проблема остро стоит, когда речь идет не только об использовании инноваций как интеллектуальных активов во внутренней деятельности организации, но и об их коммерциализации, т.е. купле-продаже путем лицензирования.

Не зря существует шутка, что инновационная разработка стоит столько, за сколько удалось ее продать. Это подчеркивает отсутствие универсальной, стандартной методики расчета цены лицензии.

Обычно цена лицензии устанавливается на договорной основе с учетом интересов продавца и покупателя. Обычно лицензиар проводит предварительный расчет стоимости лицензии. А лицензиат после консультаций с экономистами, маркетологами, патентоведами, технологами согласовывает с продавцом окончательную цену.

В настоящее время разработан в теории и применяется на практике не один десяток методов оценки стоимости лицензии. С целью их систематизации обычно выделяется три основных подхода к определению стоимости инноваций как объектов интеллектуальной собственности, нематериальных активов:

* доходный;
* сравнительный;
* затратный.

В основе оценки стоимости инновации с помощью методов доходного подхода лежит прогноз величины дохода, который может быть получен в результате использования определенного результата инновационной деятельности. При этом в качестве дохода от инновации рассматривается разница за определенный период времени между денежными поступлениями и денежными выплатами, получаемая правообладателем за предоставленное право использования интеллектуальной собственности. Основными формами денежных поступлений являются платежи за предоставленное право использования интеллектуальной собственности, например роялти, паушальные платежи.

Возможными формами выгод от использования инновации как объекта интеллектуальной собственности являются экономия затрат на производство и реализацию продукции, увеличение объема продаж продукции; улучшение временной структуры денежного потока от использования результата инновационной деятельности и др.

Оценивание денежного потока с учетом рисков и временной структуры при использовании инновации осуществляется обычно путем дисконтирования.

Использование сравнительного подхода для оценки стоимости инновации возможно при наличии доступной информации о ценах аналогов объекта оценки и действительных условиях сделок с ними.

При этом определение рыночной стоимости объекта интеллектуальной собственности осуществляется путем корректировки цен аналогов, сглаживающей их отличие от оцениваемой интеллектуальной собственности.

Затратный подход к оценке интеллектуальной собственности основан на определении затрат, необходимых для восстановления или замещения объекта оценки (под замещением понимается приобретение объекта эквивалентной полезности).

Другими словами, методы оценки рыночной стоимости инновации в рамках затратного подхода предполагают определение суммы затрат на создание нового объекта, аналогичного объекту оценки.

Прибыль инвестора может быть рассчитана исходя из ставок отдачи на капитал (при его инвестировании с аналогичным уровнем риска) и с учетом периода времени, необходимого для создания оцениваемой интеллектуальной собственности.

6. Понятия и задачи инновационной инфраструктуры

Учитывая сложность инновационных процессов, требуется специальная инновационная инфраструктура для создания благоприятной среды. В развитых странах инновационная структура развивается при государственной поддержке.

Ключевое значение имеют для инновационной деятельности технопарковые структуры. Можно выделить три основные группы технопарковых структур:

* инкубаторы;
* технопраки;
* технополисы.

В роли учредителей всех типов технопарковых структур выступают государственные учреждения, университеты, научно-исследовательские и конструкторские учреждения.

Инкубаторы. Инкубаторы предназначены для "высиживания" новых инновационных предприятий, оказания им помощи на самых ранних стадиях их развития путем предоставления информационных, консультационных услуг, аренды помещения и оборудования, других услуг. Инкубатор занимает, как правило, одно или несколько зданий. Инкубационный период фирмы-клиента длится обычно от 2 до 5 лет, после чего инновационная фирма покидает инкубатор и начинает самостоятельную деятельность.

Важно, что инкубаторы предоставляют начинающим предпринимателям в области инновационного бизнеса, которые, как правило, испытывают финансовые трудности, "крышу над головой" на льготных условиях, возможность контактировать с себе подобными и пользоваться услугами, позволяющими зарождающейся инновационной компании выжить в сложной, быстро меняющейся инновационной среде с высоким уровнем рисков.

Родиной инкубаторов считают Великобританию. Наибольшее распространение инкубаторы по "выращиванию" новых бизнес-единиц получили в США (в настоящее время в этой стране насчитывается около 600 инкубаторов, объединенных в Национальную ассоциацию инкубаторов бизнеса). Несмотря на большой разброс направлений деятельности инкубаторных структур, их различную специализацию почти три четверти всех инкубаторов в этой стране поддерживают самые тесные отношения с ближайшими университетами, привлекая их персонал и мощности для оказания услуг с целью формирования и выживания малого бизнеса, повышения социальной и экономической активности населения, развития инновационной среды.

В последнее время в связи с развитием электронного бизнеса, активным применением Интернета и других новых информационных технологий в производственной и управленческой практике выделяют как отдельный вид "инкубаторы без стен".

В настоящее время в мире насчитывается более двух тысяч самостоятельных инкубаторов. Развитие идеи инкубатора как элемента инновационной инфраструктуры находит отражение в такой более сложной и комплексной форме, как технопарк.

Технопарки. Под технопарком подразумевается научно-производственный территориальный комплекс, главная задача которого состоит в формировании максимально благоприятной среды для развития малых и средних наукоемких инновационных фирм-клиентов.

Оба этих элемента инновационной инфраструктуры представляют собой комплексы, предназначенные для содействия развитию малых инновационных компаний, создания благоприятной, поддерживающей среды их функционирования. В чем же заключается различие между ними?

Спектр фирм-клиентов технопарков в отличие от инкубаторов не ограничивается только вновь создаваемыми и находящимися на самой ранней стадии развития инновационными компаниями. Услугами технопарков пользуются малые и средние инновационные предприятия, находящиеся на различных стадиях коммерческого освоения научных знаний, ноу-хау и наукоемких технологий. Другими словами, для технопарков не свойственна жесткая политика постоянного обновления, ротации клиентов, типичная для инкубаторов в области инновационной деятельности.

Здесь необходимо отметить также, что если технопарки предназначены для поддержки только инновационной деятельности, то инкубаторы могут создаваться и для так называемых нетехнологических, т.е. традиционных, отраслей и видов деятельности (например, искусства, сельскохозяйственной деятельности).

Кроме того, комплексы инкубаторов располагаются, как правило, в одном или нескольких зданиях. Технопарки же обычно имеют и участки земли, которые они могут сдавать в аренду клиентским фирмам под строительство теми офисов или других производственных помещений.

Следовательно, технопарки по сравнению с инкубаторами подразумевают создание более разнообразной инновационной среды.

Пионером в развитии технопарков является Стэнфордский парк в США. Он начал свою деятельность в конце 40-х годов 20 века. Многие из зародившихся в этом парке малых фирм стали крупными известными корпорациями, такими как Хьюлетт-Паккард, Sun Mikrosistems, Yahoo, Cisco Systems. Стэнфордский парк до сих пор самый крупный и успешный в мире, занимает территорию 280 гектаров. Всего в США в настоящее время насчитывается более 159 научных парков.

Известен французский технопарк "София-Антиполис", в котором работает более 5 тысяч человек и он занимает около 2800 гектаров. Успешно функционирует греческий технопарк Патры.

В России первый технопарк был создан в Томске в 1990 году. Учредителями томского технопарка стали крупные промышленные предприятия Томска, Северска, банков, ВУЗов и Администрации Томской области.

Первым российским парком, созданным на основе университета, стал научный парк при МГУ. ЗАО "Научный парк МГУ" занимает площади 11 тыс. квадратных метров, на них разместилось около полусотни малых инновационных предприятия с общей численностью 2500 человек. Всего в России зарегистрировано около 60 технопарков, но только 11 из них отвечают международным стандартам.

Технополисы. Это целые наукограды с комплексом, включающим университеты или другие ВУЗы, НИИ, а также жилые районы с социальной инфраструктурой. Технополисы, как правило, расположены в самых живописных районах.

Примерами технополисов являются знаменитые Силиконовая долина и Бостонский маршрут 128 в США, Кэмбридж и Шеффилд в Великобритании, Шеньчжэнь и Наньху в Китае, Цукуба, Тояма, Оита и Кумамото в Японии.

В России есть муниципальные образования, которым Правительство присвоило статус наукограда. Это Обнинск, Дубна, Королев, Реутов, Фрязино, Пущино (Московская область), Мичуринск (Тамбовская область), Кольцово (Новосибирская область), Бийск (Алтайский край), Петергоф (Санкт-Петербург). Из федерального бюджета выделяются субвенции дополнительных расходов наукоградов.

К сожалению, стратегия инновационной деятельности современной России оставляет желать лучшего. Единственной положительной тенденцией на протяжении последних лет было возрастающее количество зарегистрированных товарных знаков, что свидетельствует только об увеличении объектов бизнеса, а не об инновационной экономике.

Место России на мировых высокотехнологичных рынках и в мировых инновационных процессах неадекватно имеющемуся интеллектуальному и образовательному потенциалу.

Россия существенно уступает развитым странам по расходам на исследования и разработки. Если в 1990 году Россия находилась по этому показателю на уровне стран ОЭСР, то сейчас она находится в группе стран с низким научным потенциалом. Показатели изобретательной активности (то есть числа патентов в расчете на 10 тысяч населения) низкие. В Японии показатель изобретательской активности равняется 24,3, в США – 17,6, в России – 1,6.

Текущее состояние инновационной системы ставит вопрос об экономической безопасности России. Многие эксперты считают, что пороговое значение уровня инновационной активности, ниже которого встает вопрос об экономической безопасности страны, равен 15 %. Однако в настоящее время, доля организаций, осуществляющих инновационную деятельность в нашей стране, составляет всего 10 %.

Буквально в последнее время в России наметились первые шаги по улучшению инновационной политики. Разработана "Стратегия РФ в области развития науки и инноваций на период до 2010 года", а также определяются стратегические приоритеты на период до 2025 года. Предусматривается увеличение объемов государственного финансирования.

Необходима государственная поддержка инновационной деятельности в России и специальные целевые программы. Формами государственной помощи могут являться:

* предоставление инвестиций изобретателям и малым внедренческим предприятиям (беспроцентных банковских ссуд);
* снижение государственных патентных пошлин для индивидуальных изобретателей;
* получение права на ускоренную амортизацию;
* создание особых экономических зон;
* отсрочка уплаты патентных пошлин по ресурсосберегающим изобретениям;
* создание венчурных (то есть связанных с финансированием и кредитованием технических нововведений, научно-технических исследований и разработок, внедрением открытий и изобретений, связанных с высоким риском) инновационных фондов, пользующихся значительными налоговыми льготами.

Лекция 10. Инвестиционная стратегия

1. Сущность и классификация инвестиций

Реализация стратегии, как правило, связана с инвестициями, особенно, если речь идет о стратегиях роста. Процесс принятия инвестиционных решений является неотъемлемой частью стратегического планирования и должен обеспечить согласование долгосрочных целей и использование ресурсов, направляемых на достижение этих целей.

Инвестиции (от английского investment - вложения) означают вложения. В общем виде инвестиции представляют собой вложение капитала в любую сферу деятельности с целью его последующего прироста. Существует целая теория инвестиций. Понятие инвестиций менялось со временем. В настоящее время наиболее часто встречается следующая формулировка инвестиций.

Инвестиции – это вложения финансовых средств (денежные средства, ценные бумаги), а также имущества и всех имущественных прав в различные виды экономической деятельности с целью сохранения и увеличения капитала, для получения прибыли или социального эффекта. По своей экономической сути инвестиции представляют единовременные затраты.

Классификация инвестиций по отдельным признакам вызвана наличием большого числа факторов влияния.

1. В зависимости от объекта инвестирования различают:
* реальные инвестиции или инвестиции в физические активы. Это долгосрочные вложения средств в физический капитал предприятий в отраслях материального производства, например в создание основных фондов, техническое перевооружение, новое строительство и т.д. Часто данные инвестиции называют капитальные вложения;
* финансовые инвестиции. Это вложения средств в покупку долгосрочных ценных бумаг и использование иных финансовых инструментов с целью увеличения финансового капитала инвестора;
* инвестиции в нематериальные активы, к которым относятся патенты, товарные знаки, авторские права на программные продукты и т.п.
1. В зависимости от стадии инвестирования различают:
* нетто-инвестиции (или начальные инвестиции в основание проекта при создании предприятия);
* реинвестиции (направление свободных средств за счет прибыли, амортизации, внеоборотных средств на инвестирование);
* брутто-инвестиции (включают нетто-инвестиции и реинвестирование).
1. В зависимости от характера участия в процессе инвестирования различают:
* прямые инвестиции (при непосредственном участии инвестора в выборе объекта инвестирования. Как правило, они обеспечивают инвесторам фактический контроль над инвестируемым объектом);
* непрямые инвестиции (осуществляются финансовыми посредниками).

4) В зависимости от формы собственности различают частные, государственные, иностранные и смешанные инвестиции.

5) В зависимости от уровня риска различают инвестиции с низким, средним, высоким и очень высоким уровнем риска.

6) В зависимости от периода инвестиционных вложений различают:

* краткосрочные инвестиции на срок до одного года;
* долгосрочные инвестиции на срок более одного года.

Инвестиции в физические и финансовые активы тесно связаны между собой. Для развивающихся стран более характерны инвестиции в физические активы. В странах с развитой экономикой преобладают финансовые инвестиции над физическими. Поскольку Россия является государством со слаборазвитой экономикой, то более подробно в лекции рассмотрены инвестиции в физические активы.

2. Инвестиционная стратегия предприятий

Инвестиционная стратегия предприятий представляет собой процесс формирования системы долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижения на базе прогнозирования инвестиционного климата, конъюнктуры инвестиционного рынка в целом и его сегментов. Быстро меняющиеся рыночные условия, несовершенство и изменчивость законодательной базы, инфляционные процессы требуют гибкого подхода к инвестиционной стратегии.

Инвестиционная стратегия может быть направлена на:

* техническое перевооружение. Под ним понимают такую форму обновления, когда происходит замена старой производственной техники и технологии на новую без расширения производственных площадей;
* расширение действующих предприятий. Это инвестирование с целью увеличения объема производства путем строительства новых цехов и подразделений, часто на территории действующего предприятия или на примыкающей территории;
* реконструкцию и модернизацию. Связана как с заменой морально устаревших и физически изношенных машин и оборудования, так и с перестройкой зданий и сооружений;
* новое строительство. Целесообразно для ускорения внедрения наиболее перспективной продукции и развития отраслей, определяющих научно-технический прогресс, а также для освоения принципиально новой техники и технологии.

Инвестиционные стратегии находят свое выражение в Инвестиционных планах или Инвестиционных проектах. В форме инвестиционных проектов осуществляется большая часть реальных инвестиций.

Инвестиционный проект – это планируемая и осуществляемая система мероприятий по вложению капитала в создаваемые материальные объекты, технологические процессы, а также в различные виды предпринимательской деятельности в целях ее сохранения и расширения. Инвестиционный проект предполагает:

* проведение анализа рынка, инвестиционного климата и инвестиционной привлекательности отдельных регионов;
* определение жизненного цикла предприятия; определение его размера и назначения в соответствии с поставленными стратегическими задачами;
* разработку проектной документации и технико-экономического обоснования предлагаемого инвестиционного проекта с указанием необходимых ресурсов, финансирования, результатов, этапов и сроков ввода объектов в эксплуатацию;
* заключение контрактов с потенциальными инвесторами;
* пути и мероприятия по реализации инвестиционного проекта.

Очевидно, что инвестор даже при высокой доходности инвестиционного проекта заинтересуется им лишь в том случае, если инвестиционный климат страны или региона благоприятный.

Инвестиционный климат — это совокупность политических, экономических, юридических, социальных, бытовых, климатических, природных, инфраструктурных и других факторов, которые предопределяют степень риска капиталовложений и возможность их эффективного использования.

Существуют специальные методики оценки рейтинга стран и регионов по степени привлекательности вложения инвестиций. Среди стран мира наиболее высокий рейтинг прямых иностранных инвестиций у Китая, США, Индии, Великобритании, Германии, Франции, Австралии, Гонконга, Италии, Японии.

В настоящее время инвестиционный климат в России является недостаточно благоприятным для полномасштабного привлечения инвестиций. В связи с этим российское руководство стремится к проведению более активной политики по привлечению инвестиций.

Инвестиции в Россию привлекают следующие факторы:

* богатые природные ресурсы (нефть, газ, лес, металлы, алмазы);
* достаточно квалифицированные кадры, способные к быстрому восприятию новейших технологий в производстве и управлении;
* относительная дешевизна квалифицированной рабочей силы;
* огромный внутренний рынок;
* возможность участия иностранных инвесторов в приватизации государственной собственности.

Неблагоприятно на состояние инвестиционного климата в России влияют следующие факторы:

* отсутствие научно-обоснованной экономической и социальной концепции развития страны;
* правовая нестабильность, сопровождающаяся постоянным принятием новых законодательных актов;
* неэффективное земельное законодательство;
* высокий уровень инфляции, нестабильность обменного курса рубля;
* низкий уровень развития рыночной инфраструктуры;
* изношенность производственной и транспортной инфраструктуры;
* непрогнозируемость таможенного режима;
* слабое информационное обеспечение иностранных инвесторов о возможных объемах, отраслевых и региональных направлениях инвестирования.

Важное влияние на инвестиционный климат оказывает государственная политика в отношении иностранных и национальных инвесторов, участие страны в системе международных договоров и традиции их соблюдения, степень и методы государственного вмешательства в экономику, эффективности работы государственного аппарата и др.

В качестве основных составляющих инвестиционной привлекательности регионов в России в настоящее время приняты два комплексных показателя: инвестиционный риск и социально-экономический потенциал. Инвестиционный риск характеризует вероятность потери инвестиций и дохода от них. Социально-экономический потенциал учитывает такие показатели, как потребительский спрос, насыщенность региона производственными мощностями и трудовыми ресурсами

Наиболее привлекательными инвестиционными регионами в России являются Центральная европейская часть, Ямало- Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа, Краснодарский край.

4. Источники инвестиций

Источниками финансовых средств для инвестиций могут быть собственные и привлекаемые извне ресурсы.

Источники инвестиций

|  |  |
| --- | --- |
| Виды капитала | Инвестиционные источники |
| Собственный капитал предприятия | Внутренние | Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (формирование фондов развития производства, резервных фондов) Амортизационные отчисления |
| Внешние (привлекаемые) | Продажа акций, эмиссия акций Вклады учредителейБезвозмездная финансовая помощь, благотворительностьЦелевое (не на возвратной основе) финансирование из бюджета РФ, бюджетов субъектов РФ |
| Заемный капитал предприятия | Внутренние  | Внутренняя кредиторская задолженность |
| Внешние | Государственные займы Государственная кредитная системаБанковские, коммерческие кредиты (долгосрочные обязательства, краткосрочные обязательства) |

По степени риска финансирования инвестиции подразделяются на безрисковые и рисковые.

К безрисковым источникам финансирования относят прибыль предприятия, амортизационные отчисления.

К рисковым источникам относятся заемные и привлеченные средства, так это обусловлено возвратом долга и стоимостью долга.

Выделяют следующие методы финансирования инвестиций:

1) Система самофинансирования.

В данном случае основными источниками для инвестирования являются прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, и амортизационные отчисления. Кроме того, на непродолжительный период времени может быть произведена иммобилизация внутренних резервов предприятия, например, за счет резервов предстоящих расходов и платежей. Привлеченными внутренними источниками инвестиций могут быть устойчивые пассивы предприятия, в частности кредиторская задолженность.

Основным показателем уровня самофинансирования является коэффициент самофинансирования, который определяется по формуле, выражающей отношение собственных инвестиционных средств предприятия к сумме бюджетных ассигнований, привлеченных и заемных инвестиционных средств. Уровень самофинансирования считается высоким, если удельный вес собственных источников финансирования достигает 60 % и более от общего объема инвестиций.

Повышение доли собственных средств при финансировании инвестиционных проектов означает повышение эффективности деятельности. Рекомендуемое значение коэффициента самофинансирования должно быть не ниже 0,51.

Что касается мобилизации собственных источников для инвестиционной деятельности в России, то можно сказать о серьезных проблемах в данном направлении.

В частности, в отличие от мировой практики, в России затраты на проведение НИОКР не включаются в состав расходов до тех пор, пока данные работы не закончены. Это обстоятельство сужает базу собственных средств предприятий, используемых на реализацию инноваций.

Кроме того, в России, за исключением торговли, общественного питания, строительства, во всех остальных отраслях народного хозяйства наблюдается неуклонное увеличение степени износа основных средств. В целом по народному хозяйству степень износа составляла в 2006 году порядка 50 %.

Учитывая сильную изношенность основных фондов, амортизационные отчисления покрывают не более 7 % капиталовложений в основной капитал отечественных российских предприятий. Применяемые способы начисления амортизации не всегда мобилизуют средства предприятий для инвестиционных проектов.

Во многих странах широко используются методы ускоренной амортизации, а в некоторых странах, таких как Япония – методы специальной амортизации, обусловленные необходимостью предоставления дополнительных налоговых льгот. К ним относятся, например, метод первоначальной скидки и метод добавления определенного процента к амортизации, исчисленной обычным способом. Первый метод позволяет в дополнение к обычной амортизации списывать в первый учетный период приобретения от 10 до 50 % стоимости основного капитала. Органы исполнительной власти определяют перечень высокотехнологичных отраслей и эффективных видов машин и оборудования, по которым применяется механизм ускоренной амортизации активной части производственных основных фондов, что способствует ускоренному развитию высокотехнологичных отраслей экономики и внедрению прогрессивных машин и оборудования.

Одним из направлений самофинансирования является акционерное финансирование. Является альтернативой кредитного финансирования. При данном методе инвестиции осуществляются за счет эмиссии собственных акций, приращения акционерного капитала за счет роста котировочной стоимости акций предприятия.

Опыт зарубежных компаний свидетельствует, что акционерный капитал также является эффективным источником финансирования крупных и средних инновационных проектов.

В российской хозяйственной практике эмиссия долговых обязательств предприятий для привлечения необходимых финансовых ресурсов в инновационную деятельность не получила широкого распространения не только из-за низкой доходности и длительного срока погашения этих ценных бумаг, но из-за отсутствия по ним государственных гарантий.

Для фондового рынка России характерна невысокая доходность на рынке векселей, в том числе, по длинным векселям. То же можно сказать и о рынке акций, о рынке рублевых гособлигаций. Большинство ликвидных бумаг фондового рынка относится к акциям бывшего РАО "ЕЭС России", нефтяных и газовых компаний, а также высокотехнологичных компаний "Ростелеком" и "Голдентелеком".

Вывоз капитала из страны препятствует направлению национальных сбережений в инвестиции. Сокращению оттока капитала из страны могут способствовать предоставление государственных гарантий инвесторам и амнистия уже экспортированного капитала.

2) Система бюджетного финансирования.

Государственное финансирование инвестиционных проектов осуществляется, прежде всего, в рамках государственных инвестиционных программ по созданию и поддержке унитарных предприятий государственной собственности. Данные проекты финансируются из средств федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов.

Кроме того, государство финансирует стройки и объекты, заказчиками-застройщиками которых являются негосударственные коммерческие предприятия при реализации ими важных общегосударственных задач. К ним относятся поддержка приоритетных направлений экономики, создание рабочих мест в трудоизбыточных районах и т.д.

Финансовые ресурсы федерального бюджета направляются на развитие производственной и социальной инфраструктуры, обеспечивающей структурную перестройку народного хозяйства. Причем, преимущественно финансирование направлено на первостепенные нужды социальной сферы – жилищного и коммунального строительства, здравоохранения, культуры и науки. На указанные цели направляется до 80 % средств, заложенных в бюджете на инвестиционные цели. Выделение бюджетных средств на инвестирование производится на конкурсной основе.

Бюджетное финансирование может производиться на возвратной и невозвратной основе. При финансировании на безвозвратной основе Правительством РФ утверждается перечень объектов для федеральных нужд. В случае инвестирования на возвратной основе принципиальным отличием от банковского кредитования является льготное получение выделяемых средств. Процентная ставка за пользование государственным кредитом существенно ниже процентной ставки за пользование банковским кредитом.

3) Система долгового кредитного финансирования.

Кредиты, как источники финансирования, характеризуются положительными и отрицательными особенностями.

К отрицательным особенностям относятся потеря части прибыли в связи с необходимостью выплаты ссудного процента, повышение риска банкротства в связи с несвоевременностью погашения полученных кредитов, необходимость предоставления соответствующих гарантий или залога имущества, а также сложности привлечения и оформления.

К положительным особенностям кредита относятся высокий объем их привлечения и значительный внешний контроль за эффективностью их использования.

Среди возможных инвесторов предприятия пользуются услугами коммерческих, инвестиционных и венчурных банков и инвестиционных фондов. Вне зависимости от типов инвесторов и их специализации, всех их объединяют следующие два принципа:

1) все инвесторы ищут проекты, обеспечивающие максимальный возврат на вложенные инвестиции;

2) все инвесторы видят прямую зависимость между возвратом инвестиции и риском, то есть чем выше возврат на сделанные инвестиции, тем выше риск, что инвестиции не будут возращены.

Более подробно в данной лекции изложены вопросы, касающегося венчурного инвестирования.

Венчурное инвестирование – это особый инвестиционный сектор, занимающийся финансированием инноваций.

Парадокс инновационной экономики заключается в том, что крупные технологические корпорации не всегда являются гарантами устойчивого роста в области высоких технологий, поскольку их положение может ухудшиться в процессе "технологических революций", когда на первый план выдвигаются совсем новые технологии и новые компании. Так, например, переход на персональные компьютеры в 80-хгодах изменил положение IBM, производившей в то время все компоненты для крупных ЭВМ. На первый план выдвинулись новые гиганты: Intel – ведущий производитель процессоров и Microsoft - производитель операционных систем.

Поэтому освоение "подрывных" инноваций зачастую не входит в коммерческие интересы корпораций. Многие новаторские идеи доводятся до рыночной стадии в небольших компаниях, называемых "старт-апами".

Основным препятствием развития малых инновационных предприятий является недостаточность финансовых ресурсов. Имеются серьезные препятствия на пути получения коммерческого кредита:

1. слишком высокие риски в силу несформированного рынка;
2. сравнительно долгий срок (более 3 лет) выхода на прибыльность;
3. отсутствие залогового обеспечения, поскольку основным видом собственности является интеллектуальная собственность.

Существует даже специальное понятие "долина смерти" для первых лет существования инновационного проекта, когда риски максимальны.

В силу своей специфики финансирование "старт-апов" требует особых механизмов. Это предоставление средств на длительный срок молодым компаниям, находящихся на ранних стадиях развития, в обмен на долю (свыше 10 %) в этих компаниях. Венчурный капитал представляет собой финансовое звено инновационной инфраструктуры, объединяющее носителей капитала и носителей высоких технологий. Именно венчурное инвестирование решает проблему финансовой недостаточности в секторе стартующих инновационных проектов. Благодаря венчурному капиталу были созданы такие компании как Intel, Microsoft, Google, Silikon Graphics и многие другие звезды.

Для венчурного финансирования характерно соотношение "3-3-3-1", когда на 10 инвестированных компаний 3 – неудачны, 3 – приносят умеренную доходность, 3 – высокодоходны и 1- сверхдоходна. Последняя приносит сотни процентов прибыли и во много раз покрывает издержки, связанные с неудачными проектами.

Венчурные банки проверяют бизнес-планы и инвестиционные проекты даже более тщательно, чем коммерческие и инвестиционные банки. Задача венчурных банков – проверить действительную жизнеспособность инвестиционного проекта и его высокую прибыльность.

Поскольку венчурные банки финансируют необеспеченные проекты, то есть рискуют наравне с предпринимателями, помимо всех деталей бизнес-плана, особое значение придается оценке навыков, опыта и квалификации не только самого предпринимателя, но и всех ключевых кадров. Кроме того, как правило, венчурные банки не только проводят экспертизу бизнес-плана, но и участвуют в его реализации, предоставляя предпринимателю свой колоссальный опыт. Венчурные инвесторы имеют право поквартально получать информацию о результатах деятельности венчурной организации, а также годовой отчет.

Основные принципы венчурного финансирования отработаны в США и Западной Европе. Венчурный фонд аккумулирует средства нескольких инвесторов с целью диверсификации рисков. Этими средствами управляет профессиональная управляющая компания, которая выступает посредником между инвесторами и инновационными компаниями. В венчурной индустрии руководитель часто называется "венчурным капиталистом". Венчурный фонд формируется на срок 5-10 лет. С целью снижения рисков венчурные фонды инвестируют собранные средства в довольно большое число проектов от 10 до 30. Основная цель фонда – получить прибыль от продажи долей компании на пике стоимости, когда вырученные средства могут многократно превышать вложенные средства.

Частные венчурные компании появились в конце 60-х годов в США как товарищества с ограниченной ответственностью. Финансовые средства венчурным компаниям предоставляли страховые компании, пенсионные фонды. Практика венчурного финансирования получила широкое распространение в Силиконовой долине. Из венчурного капитала выросли корпорации "Майкрософт", "Интел", "Сан".

На Западе в венчурные фонды инвестируют национальные коммерческие банки, крупные корпорации, частные лица, страховые компании, МБРР, ЕБРР. Вкладывают деньги в инновационные проекты и пенсионные фонды. Однако в России государственный и негосударственный пенсионные фонды не вправе заниматься коммерческой деятельностью. Участию российских пенсионных фондов в финансировании инновационных проектов будет способствовать нормативное обеспечение их деятельности.

Есть данные, что на Западе в венчурные фонды вкладываются и криминализированные деньги.

В России постоянно действующими венчурными фондами являются " Русские технологии", Intel Capital (российское отделение), Mint Capital (Москва), РТФ (Санкт-Петербург), фонд "Международный инкубатор технологий" и др.

Одним из немногих технологических секторов, на становление которого оказали влияние венчурные инвестиции, стал интернет-бизнес. Пик инвестиций в "Рунет" пришелся на 1999-2001 годы. Именно тогда, российские интернет-порталы Rambler, Yandex, Mail.ru сумели превратиться в крупные компании. Видное место в финансировании российского интернета заняла компания ru-Net Holdings, созданная в 2000 году группой западных и российских инвесторов. Именно данная компания вложила деньги в "старт-ап" "Яндекс", которая стала монополистом контекстной рекламы. Контекстная реклама – это режим поиска, при которой рядом с найденной информацией высвечивается список компаний, предлагающих товары и услуги, соответствующие словам в поисковом запросе.

От сектора информационных технологий значительно более высокими затратами отличаются биотехнологии, нанотехнологии, сложное приборостроение. Если в ИТ разработка и начало производства продукта занимают не более 2-3 лет, то данной сфере – 5-7 лет. Если продукция связана с медициной – то 10 лет. В силу необходимости больших инвестиций и долгого выхода на окупаемость в российские био- и нанотехнологии поступает небольшой объем венчурных инвестиций. Однако слабые успехи есть и здесь. Примером являются компании ЗАО "НТ-МДТ" - лидер на российском рынке сканирующих зондовых микроскопов, компания Optiva - производитель жидкокристаллических дисплеев. Венчурное финансирование для компании Optiva поступало от американского фонда J.P. Morgan.

Что касается федеральной венчурной политики, то она стала формироваться в России только к 2000 году.

4) Лизинговое финансирование.

Лизинг – это особый вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его в долгосрочную аренду (свыше 1 года) физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на условиях, предусмотренных договором, с правом их последующего выкупа лизингополучателем (или арендодателем).

Объектами лизинга, как правило, являются транспортные средства, строительная техника, различное производственное оборудование, лицензии, ноу-хау, здания и сооружения производственного характера.

Значение лизинга состоит в том, что позволяет без больших финансовых средств обновлять производственные фонды. Кроме того, лизинг открывает путь к новейшим достижениям науки и техники, в результате чего лизингополучатель может немедленно приступить к выпуску новой прогрессивной продукции.

6. Оценка эффективности инвестиционного проекта

6.1 Оформление инвестиционных проектов

Для инвестиционного проекта составляется проектно-сметная документация и специальный документ - бизнес-план.

Бизнес-план это оформленное по типовым международным методикам инвестиционное предложение. Наибольшее распространение при его составлении получили типовые методики ЮНИДО (Организации ООН по проблема промышленного развития), Международного банка реконструкции и развития (МБРР), Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Различие этих методик состоит лишь в степени детализации бизнес-плана, но наиболее высокие требования предъявляются в методике ЮНИДО.

Инвестиционное предложение должно содержать достаточную информацию о проекте, чтобы потенциальный инвестор мог решить, входит ли данный проект в сферу его интересов. При составлении инвестиционных предложений используются программные продукты PROJEKT EXPERT, COMRAR, Альт-инвест и другие.

6.2 Этапы оценки эффективности инвестиционного проекта

Оценка инвестиционного проекта осуществляется в два этапа. На первом этапе производится оценка и определяется эффективность проекта в целом. На втором этапе производится оценка эффективности инвестиций для каждого отдельного участника проекта.

Эффективность проекта в целом оценивается на первом этапе с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поиска источника инвестирования. Она включает общественную и коммерческую эффективность проекта. Показатели общественной эффективности отражают соотношение выгод и затрат для общества в целом. Общественная эффективность учитывает связанные с реализацией проекта затраты и результаты, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта. Показатели коммерческой эффективности учитывают соотношение затрат и результатов для отдельного участника инвестиционного проекта.

Для локальных проектов оценивается только коммерческая эффективность. Для общественно значимых проектов на уровне города, региона и т.д. оценивается, прежде всего, их общественная эффективность.

При неудовлетворительной общественной эффективности социально-значимые инвестиционные проекты не могут претендовать на государственную поддержку и отклоняются. Если общественная эффективность проекта достаточно высокая, то оценивается коммерческая эффективность проекта. При недостаточной коммерческой эффективности таких проектов рассматриваются применение различных форм государственной поддержки.

Различия между оценкой общественной и коммерческой эффективности сводятся к возможности привлечения дотаций и субсидий для общественно-значимых проектов.

На втором этапе определяется эффективность участия в проекте каждого участника. Поэтому на втором этапе оценивается значительно больше показателей эффективности. Так, для банков оценивается финансовая эффективность, для федерального бюджета – бюджетная эффективность, для региона и отраслей – региональная и отраслевая эффективность.

6.3 Методы анализа инвестиционных проектов

Для оценки эффективности инвестиционных проектов используются простые (статистические) методы и динамические методы (методы дисконтирования).

При простых методах применяются методы расчета бухгалтерской нормы доходности и срока окупаемости. Срок окупаемости – это время возврата первоначальной стоимости инвестиций за счет извлекаемого дохода. Бухгалтерская норма доходности определяется как частное от деления среднего годового притока денежных средств на суммарный отток денежных средств. Недостаток показателей при простом методе – это нечувствительность к распределению денежных потоков во времени. Например, задержка денежных поступлений явно снизит ценность инвестиций, но не повлияет на бухгалтерскую норму доходности.

Поэтому применяются динамические методы, при которых показатели рассчитываются с учетом дисконтирования.

Необходимость расчета дисконтированной стоимости денежных средств объясняется тремя причинами. Во-первых, инфляция снижает покупательскую способность денег в будущем по сравнению с настоящим. Во-вторых, неопределенность, связанная с получением денег, увеличивается чем дальше, тем больше. В-третьих, изменение стоимости денег связано с понятием альтернативной стоимости. По понятию альтернативная стоимость – это доход, который можно было бы получить, если вложить эти деньги во что-нибудь другое.

Поскольку стоимость денег меняется со временем, невозможно просто складывать денежные потоки, поступающие в разное время, как это делается при расчете бухгалтерской нормы доходности. Чтобы привести денежные потоки в соответствие с их изменяющейся стоимостью, применяют методы дисконтирования.

Для расчета дисконтированной или приведенной стоимости денежных потоков используют коэффициент дисконтирования (К диск), который определяется по формуле:

К диск = 1/ (1 + r) t ,

где r – ставка дисконта;

t – порядковый номер временного интервала.

Ставка дисконта является в общем случае нормой прибыли на вложенный в капитал, то есть процентом прибыли, которые инвестор хочет получить в результате реализации проекта.

В качестве ставки процента, выбираемой для дисконтирования, используют главным образом:

* среднюю депозитную ставку или кредитную ставку;
* индивидуальную норму доходности инвестиций с учетом уровня риска, инфляции и ликвидности инвестиций;
* норму доходности по текущей деятельности;
* альтернативную норму доходности по другим возможным видам инвестиций.

Часто ставка дисконта находится в диапазоне между среднегодовым уровнем инфляции (нижний предел) и среднегодовой учетной ставкой за кредит (верхний предел).

6.4 Критерии оценки коммерческой эффективности инвестиционного проекта

Существует несколько показателей для оценки эффективности инвестиционного проекта. Наиболее часто применяются следующие:

* чистый дисконтированный доход
* внутренняя норма доходности;
* индекс доходности;
* дисконтированный период окупаемости инвестиций.

Оценка эффективности инвестиционного проекта с помощью показателя чистого дисконтированного дохода предприятия (ЧДД или NPV)

Показатель чистого дохода предприятия (ЧДД или NPV) является одним из наиболее часто применяемых показателей для оценки эффективности инвестиционного проекта.

Чистый дисконтированный доход предприятия от инвестиционного проекта (ЧДД) определяется как разность между общей дисконтированной стоимостью поступлений денежных средств и стоимостью дисконтированных расходов.

В бизнес-планировании часто используется английская терминология. Чистый дисконтированный доход предприятия соответствует NPV (net present value) – чистой приведенной стоимости. ЧДД определяется как разность между дисконтированной (приведенной) стоимостью притока денежных средств и дисконтированной (приведенной) стоимостью оттока денежных средств.

ЧДД = ∑(П t –З t) х 1 / (1 + r) t - ∑ К t х 1/ (1 + r) t

где П t - поступления от реализации проекта на t –временном шаге ;

З t - затраты текущие на t –временном шаге;

К t - капитальные затраты на t –временном шаге;

Т - срок реализации проекта (во временных интервалах).

Необходимо отметить, что по мере снижения ставки дисконта ЧДД увеличивается.

Критерии эффективности инвестиционного проекта выражаются следующим образом:

если ЧДД (или NPV) > 0, проект эффективен и приносит прибыль в установленном объеме;

если ЧДД (или NPV) < 0, проект неэффективен, при заданной норме прибыли приносит убытки;

если ЧДД (или NPV) = 0, данный проект не изменит благосостояние предприятия, предприятие увеличится в масштабах, но не получит прибыли.

Чем выше ЧДД, тем эффективнее проект. Из нескольких альтернативных вариантов выбирается тот, который приносит больший суммарный доход.

Оценка эффективности инвестиционного проекта с помощью показателя внутренней нормы доходности предприятия (ВНД или IRR)

Самым популярным показателем оценки эффективности инвестиционного проекта является внутренняя норма доходности (ВНД) или IRR (internal rate return).

Внутренняя норма доходности (ВНД) – это та ставка дисконта, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю и все затраты окупаются, то есть то критическое значение ставки дисконта, при которой ЧДД с положительного меняется на отрицательный.

Внутренняя норма доходности характеризует максимальную отдачу, которую можно получить от проекта, то есть ту норму прибыли на вложенный капитал, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

Если расчет ЧДД инвестиционного проекта дает ответ на вопрос, эффективен он или нет при заданной сразу ставке дисконта, то ВНД определяется в самом процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой доходности на вкладываемый капитал.

Формула расчета ВНД выглядит следующим образом:

∑ (П t –З t) : (1 - ВНД)t = ∑ К t : (1 - ВНД)t, при этом ВНД = r и ЧДД = 0

Данное уравнение при нескольких денежных потоках не решается. Практически вычисление величины производится методом последовательного приближения с помощью программных средств (методом итераций).

Критерии оценки эффективности инвестиционного проекта выражаются следующим образом:

если ВНД (или IRR) > или равен требуемой инвестором нормы дохода на капитал, то инвестиционный проект эффективный;

если ВНД (или IRR) < требуемой инвестором нормы дохода на капитал, то инвестиционный проект неэффективный.

В большинстве случаев, если инвестиционный проект считается привлекательным на основе своей внутренней нормы доходности, то значение чистого дисконтированного дохода тоже будет положительным, и наоборот. Если сравнение различных вариантов инвестиционных проектов по ЧДД и ВНД приводят к противоположным результатам, то предпочтение отдается ЧДД, как более точному и приоритетному показателю.

Оценка эффективности инвестиционного проекта с помощью показателя индекса доходности (ИД или PI)

Индекс доходности (ИД или PI) представляет собой отношение разности дисконтированных поступлений и текущих затрат к величине капиталовложений.

ИД = [ ∑ (П t –З t) : ∑ К t ]х1/ (1 + r) t

Критерии оценки эффективности инвестиционного проекта выражаются следующим образом:

если ИД > 1 и если ЧДД > 0, то инвестиционный проект эффективный;

если ИД <1 и если ЧДД < 0 , то проект неэффективный.

Оценка эффективности инвестиционного проекта с помощью показателя дисконтированного периода окупаемости (или PB)

Дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта представляет собой минимальный временной интервал от начала осуществления проекта, за который возместятся первоначальные капитальные затраты суммарными результатами от реализации проекта.

Дисконтированный срок окупаемости аналогичен простому сроку окупаемости, но использует дисконтированные значения всех затрат и доходов.

Ни один из вышеперечисленных методов сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Наряду с рассмотренными выше показателями определяются и другие показатели: точки безубыточности, различные финансовые показатели (ликвидность, оборачиваемость капитала, рентабельность продаж, производства и др.).

Решение об инвестировании принимается с учетом всех показателей и в интересах всех участников инвестиционного проекта.

Лекция № 11. Бизнес-планирование

1. Сущность бизнес-планирования

Существует множество определений бизнес-планов. Более полно отражается его назначение и цели в следующее формулировке: бизнес-план основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или развития действующего производства (деятельности).

Основными объектами бизнес-планирования в рыночных отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Бизнес-план - это план развития предприятия (деловой единицы), необходимый для освоения новых сфер деятельности или расширения, развития предприятия, а также для создания новых видов бизнеса. Бизнес-планы получили наибольшее распространение на малых и средних предприятиях.

В современных условиях бизнес-план служит для производителей инструментом хозяйствования, а для инвесторов – основным ориентиром при кредитовании и финансировании предстоящего проекта. Прежде чем принять решение о выделении инвестиций, любой инвестор требует предоставление материала по инвестиционному проекту в виде взаимосвязанных разделов, содержащих текстовое описание и расчеты, которые отражают все аспекты будущего коммерческого предприятия, возможные проблемы и способы их разрешения.

Бизнес – план разрабатывается для обоснования:

* текущего и перспективного планирования развития предприятия, выбора новых видов деятельности;
* возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также для возврата заемных средств;
* целесообразности получения государственной поддержки;
* предложений по созданию новых производств.

На вновь создаваемые или открываемые предприятия и фирмы разрабатывается комплексный бизнес-план, включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства продукции (услуг). На действующих предприятиях бизнес-планы создаются с целью достижения соответствующих стратегических, оперативных направлений и задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, с реструктуризацией производства и т.п. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление производственных фондов, развитие технологий, поиск новых рынков. В одних случаях требуется разработка комплексных бизнес-планов, в других – локальных бизнес-планов.

Бизнес-план является составной частью стратегического плана. Но бизнес-планирование и стратегическое планирование – нетождественные понятия.

От стратегического плана бизнес-план отличается тем, что:

1. бизнес-план включает не весь комплекс общих целей предприятия, а только некоторые из них. Бизнес-план направлен только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие виды стратегий, например, стратегию сокращения;
2. бизнес-план разрабатывается на инновационные и инвестиционные проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, по истечение которых работа над бизнес- планом завершается. Стратегические планы – это планы с растущим горизонтом времени;
3. в бизнес–плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес – плана.

Отечественные специалисты не имеют пока достаточного опыта разработки бизнес-планов применительно к российской специфике с ее спадами производства, значительными темпами инфляции, отсутствием объективной информации по конкурентам. Поэтому простая экстраполяция зарубежного опыта по бизнес-планированию на российский формат не всегда успешна. Близким по сути к бизнес-плану выступает технико-эксплуатационное обоснование или ТЭО. ТЭО содержит проработку инженерно-конструкторских, строительных и технологических решений. Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что ТЭО – это специфический документ, в котором акцент делается на производственно-техническую часть, в то время как рыночные проблемы остаются менее раскрытыми. ТЭО более глубоко детализировано в техническом отношении и предназначено для узких специалистов. Бизнес-план предназначен для более широкого использования.

2. Структура бизнес-плана

Зарубежная и отечественная практика показывает, что нет единой структуры бизнес-плана, так как различаются сферы, объемы и исходные условия предпринимательской деятельности.

Из всех вариантов на сегодняшний момент более конкретизированным является утвержденный Правительством РФ "Макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на конкурс для получении средств из бюджета РФ". Он является приложением к Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета РФ (утверждено постановлением Правительства РФ от 22 ноября 1997 года № 1470). Ориентировочный объем бизнес-плана составляет не более 40 страниц при стоимости проекта 500 тыс. долларов США и не более 80 страниц – при стоимости проекта свыше 500 тыс. долларов.

Наиболее предпочтительна следующая структура бизнес-плана:

1. резюме (или цель и основное содержание проекта);
2. характеристика предприятия и стратегия его развития;
3. описание продукции (услуг);
4. анализ рынков сбыта (отраслевого, регионального, международного), стратегия маркетинга;
5. производственный план;
6. организационный план;
7. инвестиционный план (план капитальных вложений);
8. финансовый план;
9. оценка эффективности инвестиционного проекта;
10. оценка риска;
11. юридический план;
12. приложения.

Помимо перечисленных разделов бизнес-плана необходимо оформить титульный лист, который включает в себя следующую информацию: заголовок бизнес-плана, дату его подготовки, краткую информацию о предприятии и о разработчике бизнес-плана (название фирмы, адрес, лицензия и т.д.). Срок планирования в бизнес-плане чаще всего составляет от трех до пяти лет. При этом показатели первого года иногда делают в помесячной разбивке, второго года – в поквартальной разбивке, начиная с третьего года – в годовой разбивке.

2.1 Резюме

Резюме – это сжатый обзор, выражающий основную идею проекта обобщенные выводы по разделам бизнес-плана. Работа над подготовкой резюме является очень важной, поскольку если оно сразу не произведет благоприятного впечатления на будущих инвесторов и кредиторов, трудно будет рассчитывать на их поддержку. Раздел фактически готовится в два этапа. Сначала устанавливаются предварительные данные, а после выполнения всех разделов, они уточняются, и завершается работа над первым разделом. Объем не должен превышать 2-4 страниц. Резюме состоит их трех подразделов:

* введение, в котором обосновывается главная цель проекта, раскрывается сущность и новизна, показываются его созидательность, конкурентоспособность;
* основное содержание, где в концентрированной форме излагаются основные преимущества данного проекта и приводятся важнейшие производственно-экономические показатели – прогноз сбыта, стоимость проекта, издержки производства, доходы предприятия, источники финансирования;
* заключение, в котором обобщаются конечные результаты деятельности предприятия, социально-экономическая значимость проекта.

2.2 Характеристика предприятия и стратегия его производства

В данном разделе дается характеристика предприятия в целом (особенно, если это уже действующее предприятие), его роль и место в отраслевой иерархии. При описании предприятия кратко отражается его история, основные достижения и слабые стороны, приводятся характеристика имеющихся производственных фондов, загрузка производственных мощностей, основные показатели финансово-экономической деятельности предприятия за предшествующий период.

При описании стратегии развития предприятия раскрываются главные цели и задачи перспективного стратегического развития (выпуск новой продукции, увеличение объемов производства, экономия ресурсов, внедрение новых технологий и т.д.), а также конкретные мероприятия по достижению заданных целей.

2.3 Описание продукции (услуг)

Описание продукции (услуг) заключается в подробном и полном представлении в бизнес-плане основных характеристик будущей продукции (услуг), предлагаемых к поставке на соответствующий рынок.

В данном разделе приводится следующая информация:

* область применения;
* основные характеристики (потребительские, сбытовые и функциональные);
* соответствие международным и национальным стандартам;
* новизна технических и технологических решений;
* наличие патентов, лицензий, сертификатов;
* требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
* . контроль качества;
* Данные об экологической безопасности.

При описании продукции необходимо ответить на вопросы:

1) в чем особенность или уникальность данной продукции и почему потребители должны отдавать ей предпочтение перед другими товарами-конкурентами;

2) если продукция не имеет особенностей, то почему потребители будут покупать продукцию у вас (из-за удобства расположения, из-за ассортимента и т.д.).

2.4 Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга

В данном разделе излагаются основные моменты обоснования плана продаж продукции, основанные на анализе рынков и стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать:

* общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции (услуг), оценку их размера;
* данные о доле предприятия на рынках;
* прогнозируемую динамику развития рынка;
* основные факторы, влияющие на изменение рынка;
* оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции (технический уровень, цена, качество продукции);
* технологическое и финансовое состояние предприятий-конкурентов (по возможности);
* преимущества данного предприятия перед конкурентами;
* основные требования потребителей продукции.

Для продукции, предполагаемой к сбыту на внешних рынках, указываются льготы, предоставляемые законодательством, а также ограничения, выдвигаемые страной-импортером.

Стратегия маркетинга приводится обычно в отдельном подразделе, в котором отражается:

* стратегия сбыта. Необходимо указать, на что она нацелена (на увеличение доли рынка, продвижение на новые рынки и т.д.);
* прогнозируемые данные о цене на продукцию с обоснованием правильности выбора политики ценообразования (сравнение с ценой, качеством конкурентов. Какова величина доходов предприятия при стабильных ценах и их изменении?);
* тактика реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы и т.д.);
* политика по послепродажному обслуживанию (ремонтными или сервисными мастерскими, центрами) с указанием затрат на организацию обслуживания;
* обоснование затрат на маркетинг и рекламу;
* план мероприятий по продвижению продукции на рынки.

Подраздел "Стратегия маркетинга" необходим не только для организации внутренней деятельности предприятия, но и для установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами.

2.5 Производственный план

Данный раздел составляется на срок реализации проекта (горизонт расчета). В него включается следующая информация:

* программа производства и реализации продукции (услуг);
* производственные мощности (здания, сооружения, технологическое оборудование);
* материально-техническое обеспечение;
* план по издержкам производства и сбыту продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании маркетинговых исследований и оформляется в виде отдельной таблицы.

Информация о производственных мощностях зависит от того, является ли объектом инвестирования действующее предприятие или это вновь создаваемое, строящееся предприятие.

Если предприятие действующее, то приводится:

* анализ соответствия производственных мощностей объемам производственной программы;
* обоснование потребности в дополнительных мощностях, способ их создания (строительство, аренда, покупка);
* оценка обеспеченности создаваемых мощностей инженерными коммуникациями;
* перечень и обоснование необходимого оборудования и технологий;
* обоснование выбора поставщиков оборудования;
* экологическая оценка проекта.

В случае нового строительства обычно разрабатывается отдельная проектно-сметная документация соответствующими организациями, имеющими право на данный вид деятельности. В таком случае в данном разделе приводятся только основные выкладки относительно выбранного места строительства, сметной стоимости строительства, наличия трудовых ресурсов, инженерных коммуникаций, связи, жилья и т.п.

В подразделе о материально-техническом обеспечении излагаются перспективы обеспечения проекта требуемыми сырьем, материалами, энергетическими ресурсами. В этом подразделе приводятся:

* перечень наиболее значимых для предприятия поставщиков материальных ресурсов;
* риски ресурсного обеспечения;
* расчет потребности в материальных ресурсах.

В подразделе по издержкам производства и сбыту продукции даются обоснования по каждой статье затрат. Приводится в табличной форме расчет потребности трудовых ресурсов, амортизационных отчислений, общепроизводственных и общехозяйственных расходов. В данном разделе указываются мероприятия по минимизации затрат.

2.6 Организационный план

Центральное место в данном разделе отводится обоснованию организационно-штатной структуры предприятия и выбору рациональной системы управления производством и сбытом продукции, персоналом и предприятием в целом.

Указываются способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяется квалификация специалистов, необходимость их подготовки и переподготовки.

Данный раздел особо актуален при развертывании нового бизнеса.

2.7 Инвестиционный план

Инвестиционные издержки определяются как сумма основного капитала (капитальные затраты) и чистого оборотного капитала. При этом основной капитал представляет собой ресурсы, требуемые для сооружения и оснащения предприятий, а чистый оборотный капитал соответствует ресурсам, необходимым для полной или частичной его эксплуатации. В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду издержек.

Сводные данные по источникам финансирования проекта (собственных, заемных, государственных средств и т.д.) представляются обычно в виде таблицы.

Представляется справка о намерениях коммерческих банков, потенциальных инвесторов по вложению средств в реализацию проекта (если таковые имеются).

Осуществляется расчет погашения долговых обязательств по долгосрочным и краткосрочным кредитам, бюджетным ссудам.

Все таблицы по данному разделу представляются обычно в виде отдельного приложения к бизнес-плану.

2.8 Финансовый план

Финансовый план представляет особую ценность для инвесторов, так позволяет судить о том, насколько предлагаемый план приемлем с экономической и инвестиционной позиции. При составлении этого плана основное внимание уделяется расчетам планируемых доходов и расходов, выбору оптимальных экономических решений, определению безубыточности и другим финансовым показателям.

Как и любой финансовый документ, данный раздел включает в себя следующие главные показатели:

* план доходов и расходов;
* расчет чистой прибыли;
* расчет потока денежных средств;
* баланс предприятия.

Указанные сведения оформляются в виде таблиц и входят в приложение к бизнес-плану.

В случае реализации проекта на действующем предприятии расчет денежных потоков выполняется в двух вариантах: до реализации проекта и после его осуществления. При таком подходе учитываются предполагаемые изменения выручки, чистой прибыли и затрат.

2.9 Оценка эффективности инвестиционных вложений

Важным элементом бизнес-плана является оценка эффективности инвестиционного проекта с учетом дисконтирования, позволяющая судить об эффективности проекта для всех сторон, принимающих участие в проекте.

2.10 Оценка рисков

Цель данного раздела – оценка наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта. Существует классификация рисков по месту их возникновения (производственные, инвестиционные, инфляционные, организационные, коммерческие), а также предусматриваются меры по их снижению или предотвращению.

С целью выявления и снижения риска вложений должен производиться анализ устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов.

2.11 Юридический план

В юридическом плане описывается организационно-правовая форма будущего предприятия, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности предприятия, особенности внешнеэкономической деятельности

2.12 Приложения к бизнес-плану

Это не регламентируемый по объему раздел, в который включаются все дополняющие основные разделы материалы.

Лекция 12. Взаимосвязь стратегического и тактического планирования. Организация внутрифирменного планирования

1. Отличие стратегического планирования от тактического планирования

Средством реализации стратегических планов является тактическое планирование. Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, то тактическое планирование отвечает на вопрос, как предприятие пошагово будет достигать такого состояния.

Стратегическое и тактическое управление имеют различные цели и средства их достижения. Если стратегическое управление представляет собой поиск и реализацию новых возможностей предприятия при постоянно меняющихся условиях внешней среды, то тактическое управление является процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей. Тактическое управление - это средство реализации и детализации стратегии. Оно охватывает, как правило, краткосрочный и среднесрочный периоды.

Главной целью тактического управления является организация производственно-экономической, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, направленная на выполнение стратегических целей и задач при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В общем виде взаимосвязь стратегического и тактического управления тактического управления схематично можно представить следующим образом:

Рис. 12. Взаимосвязь стратегического и тактического управления.

Как видно из предложенной схемы, существует тесная взаимосвязь между стратегическим и тактическим управлением. Важным моментом является проведение постоянных корректировок стратегических и тактических курсов действий в зависимости от оценки их реализации. При этом не только корректировка стратегии является основанием для внесения изменений в тактическую деятельность. В свою очередь, по результатам выполнения тактических планов могут вноситься корректировки в стратегии. Это, прежде всего, касается более точной оценки внутреннего потенциала предприятия, тенденций его изменения в привязке к стратегическим задачам.

Тактическое управление, как указано на схеме рис. 11, представляет собой неразрывный процесс планирования и административного управления и контроля за деятельностью предприятия. Только в своем единстве планирование и контроль могут обеспечить эффективное функционирование и управление предприятием. Планирование является центральным звеном хозяйственного механизма управления и регулирования производства.

Сущность тактического планирования заключается:

* в научном обосновании экономических целей деятельности предприятия, а также в выборе наилучших способов их осуществления на основе более полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров (работ, услуг);
* в установлении таких показателей производства, распределения и потребления, которые при полном оптимальном пользовании ресурсов могут привести к достижению планируемых в будущем количественных и качественных показателей.

При рыночной экономике тактическое планирование превращается из инструмента балансовой увязки ресурсов в систему для принятия управленческих решений.

При тактическом управлении планированию подлежат все функции предприятия, включая маркетинг, материально-техническое снабжение, производство и сбыт продукции, инновационную и инвестиционную деятельность. Особое значение в тактическом планировании уделяется показателям эффективности и качества работы, повышению конкурентоспособности продукции, снижению себестоимости продукции, экономии всех ресурсов, росту производительности труда.

Можно сказать, что в многогранном процессе управления у стратегического и тактического управления "своя ниша".

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет и ряд ограничений по его использованию. Данные ограничения указывают, что, как и все другие типы управления, стратегическое управление не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач. Стратегическое управление не дает точной и детальной картины в будущем.

Стратегическое управление – это, скорее, определенная идеология бизнеса и менеджмента. В отличие от тактического управления, стратегическое управление не может быть сведено к набору отработанных традиционных процедур и схем. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил, логическим схем анализа проблем и выбора стратегии. Однако в целом стратегическое управление – это сочетание интуиции и искусства высшего руководства вести предприятие к стратегическим целям, высокого профессионализма и творчества служащих, обеспечивающих связь предприятия со средой, а также реализацию текущих тактических планов, и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач и поиск наилучших путей их достижения.

Решения, принимаемые при тактическом управлении, менее субъективны, чем в стратегическом, потому что базируются на более полной и объективной информации в краткосрочных и среднесрочных периодах. В отличие от стратегического управления, которое зачастую оперирует качественными категориями, тактическое управление представлено системой конкретных количественных показателей. Тактическое управление имеет в своем арсенале мощный инструмент для совершенствования деятельности, которым является многосторонний анализ производственно-экономической и финансовой деятельности.

Реализация тактических планов сопряжена с меньшим риском, поскольку их решения более детальны, касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени. Решения и направления при тактическом управлении более адресны, конкретны, всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия. Поэтому их легче контролировать. Например, если стратегический план предполагает переход на новую продукцию, то в тактическом плане должны быть приняты решения по срокам внедрения новой продукции, по ресурсному обеспечению, в том числе НИОКР, по созданию или перепрофилированию производственных мощностей, по подготовке и набору кадров, по объемам продажи продукции, по уровню издержек производства, по материально-техническому обеспечению и т.д.

Если стратегическое планирование является обязанностью высшего руководства и ключевых менеджеров, то тактическое планирование входит в функции среднего звена.

Требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы на предприятии начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что существенно отличается от разработки тактических планов. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включения предприятия в среду. Службы маркетинга, общественных отношений приобретают исключительную значимость и требуют дополнительных затрат.

Негативные последствия и риски, связанные с ошибками в стратегическом планировании, могут быть гораздо выше, чем при тактическом. В условиях, когда, в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно появляются новые возможности для бизнеса и исчезают на глазах традиционные возможности, существовавшие много лет, ошибки стратегического выбора могут играть роковую роль.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива, направленную, в конечном счете, на выполнение стратегии при наиболее полном и рациональном использовании всех ресурсов.

Тактический план имеет многофункциональное назначение. В целом, он выполняет три основные функции: прогнозирования, координации и контроля. Хорошо составленный план должен содержать цели и средства, а также методы их достижения.

План, устанавливая определенные пропорции между ресурсами и видами деятельности, создает основу для координации усилий всех подразделений и служб предприятия. Координация, в свою очередь, требует интеграции всех разделов тактического плана. Проверка согласованности планов должна осуществляться на протяжении всего процесса планирования.

Насколько точно реализуются целевые установки плана зависит от того, как налажен контроль за его выполнением. Система отчетности выполнения плана, методы оценки результатов деятельности должны позволить организовать управление по отклонениям.

Чтобы тактический план выполнял возложенные на него функции, должны соблюдаться следующие условия:

1. план должен базироваться на отлаженной организационной системе сбора плановой информации со всех служб предприятия. Практически нет ни одного подразделения или службы предприятия, которая бы не представляла в плановый отдел прогнозные данные и доходах и расходах на планируемый период. Для этого на предприятии формируется Регламент документооборота, в котором официально устанавливаются сроки представления плановой информации со всех служб предприятия по установленной форме с указанием ответственных лиц, отделов, служб и т.д.;
2. служба планирования должна опираться на безусловную поддержку руководства;
3. основные плановые показатели должны неукоснительно выполняться. Решение о невыполнении плановых показателей по зависящим и независящим от предприятия причинам принимается высшим руководством;
4. должна быть установлена ответственность за разработку и выполнение планов. В конечном итоге ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве. Однако необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению планов, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или надлежащее выполнение плана;
5. план должен быть тщательно подготовленным и оптимальным вариантом, выбранным из нескольких вариантов;
6. план должен быть гибким, то есть результативность деятельности подразделений оценивается не столько по исходным планам, сколько по показателям, скорректированным с учетом фактических показателей. Может иметь место случай, когда фактические финансовые итоги превзойдут запланированные;

2. Система планирования на предприятии

Система планирования на предприятии – это разработка и установление системы количественных и качественных показателей его производственно-экономического и социального развития, которые определяют темпы и тенденции развития, как в текущем периоде, так и на перспективу. Помимо развития планирование на предприятии может также предусматривать сокращение или полное сворачивание отдельных направлений деятельности.

Планирование охватывает все функции деятельности предприятия, к которым относятся научные исследования и разработки, маркетинг, формирование ресурсов, производство и сбыт товара. С организационной точки зрения каждая функция предприятия подлежит планированию и контролю, включая также и планирование самого управления.

Формы планирования и виды планов зависят от конкретных объектов планирования.

По содержанию и форме проявления различают следующие формы планирования и виды планов:

1) с точки зрения обязательности плановых заданий. Различают директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование представляет собой процесс принятия плановых решений, имеющих обязательный характер. Многие недостатки социалистического планирования были порождены именно его директивностью. Однако не следует делать вывод о нецелесообразности применения подобного планирования в рыночных условиях. На макроуровне директивное планирование может служить эффективным средством решения многих общенациональных проблем. Например, директивное планирование характерно в области охраны окружающей среды, обороны, социальной политики. На предприятиях многие показатели для внутренних подразделений носят чисто директивный характер.

Индикативное планирование является антиподом директивного планирования, носит не обязательный характер, а направляющий и рекомендательный. Индикативное планирование представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования на макроуровне. Задания индикативного плана называются индикаторами. Это параметры, характеризующие эффективность экономики, занятость и качество жизни населения, рынка ценных бумаг, состояние финансов и т.д. Роль индикативного плана – выявить те параметры экономики страны, которые могут быть скорректированы государством, если экономическое развитие будет осуществляться не по благоприятному сценарию.

Индикативное планирование применяется и на микроуровне. Как правило, на предприятии индикативный характер носят второстепенные производственно-экономические и финансовые показатели для структурных подразделений.

2) в зависимости от срока, на который составляется план, различают следующие виды планирования:

* долгосрочное (перспективное). Охватывает период более 5 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая экономическое, научно-техническое и социальное развитие;
* среднесрочное. Осуществляется на период от 1 до 5 лет;
* краткосрочное (текущее). Охватывает период до 1 года, включая полугодовое, квартальное, месячное, декадное, недельное и суточное планирование;

3) в зависимости от содержания плановых решений выделяют:

* стратегическое планирование. Ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет стратегию деятельности предприятия. Результатом стратегического планирования являются постановка стратегических целей и выработка средств их достижения;
* тактическое планирование. Если стратегическое планирование представляет собой поиск новых возможностей предприятия, то тактическое планирование является процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей. Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды;
* оперативно-производственное или оперативно-календарное планирование (ОПП или ОКП). Является завершающим этапом в планировании производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Конечными целями ОПП являются конкретизация показателей тактического плана для организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений. Специфика ОПП тесно связана с особенностями технологии производства, организации труда и управления;
* бизнес-планирование. Осуществляется для обоснования привлечения инвестиций с целью реализации стратегии предприятия или с целью реализации инновационных проектов.

Конечной целью стратегического планирования является составление стратегического плана предприятия.

Конечной целью тактического планирования на предприятии является составление комплексного сводного плана (другие применяемые названия: Техпромфинплан, План социально-экономического развития, Бизнес-план, Сводный план).

Структура и конкретные показатели тактического плана зависят от специфики производства, его масштабности, а также определяются стратегическими задачами, стоящими перед предприятием.

Конечной целью ОПП является составление детализированных операционных, бригадных и индивидуальных планов.

Конечной целью бизнес-планирования является составление бизнес-планов по типовым методикам.

4) по сфере применения планирование может подразделяться на заводское, междуцеховое, внутрицеховое бригадное и индивидуальное. Все формы горизонтального и вертикального планирования должны взаимоувязаны между собой.

3. Принципы и методы планирования

Наиболее общими являются пять принципов планирования: необходимость, единство, непрерывность, гибкость и точность планов.

Принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение и выполнение планов при осуществлении любого вида трудовой деятельности. Вопрос о необходимости плана на предприятии даже не должен ставиться. Планы могут быть сложными или простыми, краткими или подробными, хорошими или посредственными, но они должны быть. Отсутствие плана сопровождается колебаниями, неправильной ориентацией персонала.

Принцип единства планов предусматривает разработку сводного плана предприятия, где учитывается взаимодействие всех подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровне.

Принцип непрерывности планов заключается в прямом смысле в непрерывности планирования для того, чтобы не было остановки или перерывов в производственной деятельности. Это предполагает, что на смену одному плану приходит другой. Кроме того, непрерывность планирования означает переход от стратегических планов к тактическим, от тактических – к оперативно-производственным.

Принцип гибкости предполагает возможность корректировки установленных планов. Как правило, в плане закладываются небольшие резервы, своеобразные "подушки безопасности". При этом необходимо помнить, что неоправданно большие резервы сказываются на результатах планирования.

Принцип точности планов означает, что план должен составляться с такой точностью, которую желает достичь само предприятие с учетом своего финансового положения. Качество планов во многом зависит от профессионализма экономистов, менеджеров, от общей системы организации производства, труда и управления

Помимо вышеназванных принципов, широкую известность при планировании имеют общеэкономические принципы: системность, оптимальность, эффективность, сбалансированность, комплексность, конкретность, объективность, риск, динамичность и т.д.

Методы планирования – это совокупность способов и приемов разработки планов производственно-экономической деятельности предприятия. Планирование базируется на использовании общепринятых методов, обеспечивающих его обоснованность и научность. К их числу дедукцию, индукцию, методы системного анализа, методы статистики, теории вероятностей, экспериментальные методы.

Кроме того, при планировании используют следующие специализированные методы: балансовый, нормативный, факторный, программно-целевые, экономико-математические.

Балансовый метод позволяет определить систему взаимоувязанных показателей в части потребности и наличия ресурсов, источников их поступления, распределения и использования, конкретизировать требования пропорциональности и условия ее соблюдения предприятием. Система балансов включает в себя:

а) балансы по увязке объема производимой предприятием продукции и оказываемых услуге общественной потребностью в них для отдельных заказчиков и в целом народного хозяйства;

б) балансы по увязке объемов производства продукции с производственной мощностью предприятия, имеющимися трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами;

в) балансы по координации объемов производства и пропорциональности в развитии различных стадий (заготовительной, обрабатывающей, сборочной) и видов (основного, вспомогательного, обслуживающего) производственного процесса;

г) финансовый баланс.

Основой составления перспективных и текущих планов хозяйственной деятельности на предприятии являются балансы основных фондов, рабочей силы, материальный, финансовый, энергетический. К частным видам последнего относятся балансы топлива, тепла, электроэнергии.

Баланс основных фондов (производственных мощностей) промышленного предприятия характеризует их движение. На его основе исчисляют коэффициенты выбытия и обновления основных фондов. Для выявления резервов использования оборудования составляют балансы времени работы оборудования, в которых сопоставляют планируемое по заданной производственной программе время работы оборудования с располагаемым временем его использования.

Баланс рабочей силы определяет обеспеченность завода работниками, выявляет дополнительную потребность в кадрах в целом и по категориям, и источники ее покрытия.

Материальный баланс позволяет сопоставить величину потребности по видам материальных ресурсов на установленную производственную программу с объемом поставок для покрытия этой потребности.

Энергетический баланс характеризует соответствие количества запланированной предприятием энергии по источникам получения количеству необходимой энергии по различным видам и направлениям ее использования.

Финансовый баланс представляет собой часть финансового плана предприятия, в котором сопоставляют доходы и поступление средств с расходами и отчислениями, а также суммы платежей предприятия в государственный бюджет с запланированными для предприятия ассигнованиями. Особое значение для разработки технико-экономических планов предприятий имеют бухгалтерские балансы, характеризующие состояние финансовых средств предприятия и их источников на определенную дату.

Нормативный метод основан на определении и использовании системы прогрессивных норм и нормативов, учитывающих мероприятия по повышению технического и организационного уровня производства, по использованию сырья и материалов, повышению производительности труда. Н

Программно-целевой метод предусматривает формирование системы плановых решений и показателей для достижения определенных конкретных целей при возникновении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития предприятия, отрасли, народного хозяйства в целом.

Факторный метод основан на количественной оценке роли отдельных факторов в динамике изменений величины обобщающих показателей и направлен на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Существуют различные методы факторного анализа: метод цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц, интегральный и др. Например, при разработке плана производства продукции может быть использована система индексов, характеризующая относительное изменение объема выпуска продукции в зависимости от относительного изменения двух факторов — численности работающих и производительности их труда. Интегральный метод оценки факторных влияний на обобщающий показатель позволяет точнее учитывать влияние отдельных факторов, но является более трудоемким.

Экономико-математические методы базируются на использовании экономико-математических моделей и вычислительной техники, что обеспечивает перебор множества вариантов плана и выбор наиболее целесообразного (оптимального).

В процессе планирования все методы используются в их взаимосвязи и дополнении. Например, разработка материальных балансов основана на применении нормативного и балансового методов, обеспечивающих определение необходимых ресурсов для реализации цели планирования.

Все вышеперечисленные методы планирования подразумевают в той или иной степени определенные технические приемы и способы. К ним относятся: экстраполяция, методы экспертных оценок, включая "мозговой штурм", метод Дельфи и другие.

При экстраполяционном планировании предполагается, что вследствие неизменности внешних и внутренних условий объект планирования сохраняет тенденцию своего развития в будущем. Сами тенденции изменения производственно-экономических показателей выявляются на основе информации за предшествующие периоды.

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной, как правило, балльной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

По своей сути к данному методу относится метод Дельфи. Его особенностями являются полный отказ от личных контактов экспертов и общих обсуждений, многотуровая система опроса экспертов, обеспечение экспертов информацией после каждого тура опросов при сохранении анонимности.

"Мозговой штурм" представляет собой метод получения новых идей, решений какой-то проблемы в результате коллективного творчества группы людей. Принципиальной особенностью данного метода является абсолютное исключение в ходе обсуждения любой критики и оценки высказанных идей.

4. Зарубежный опыт внутрифирменного планирования

4.1 Структура плановых органов за рубежом

В настоящее время огромная роль планирования в процессе управления хозяйствующими субъектами признается в обществе любой формации и при любых формах собственности. Рынок не отвергает планирование. Наоборот, в конкурентной борьбе выходить на рынок без заранее продуманного плана невозможно. Высокая эффективность производства в развитых странах объясняется не столько наличием частной собственности, действием рыночных законов, сколько высокой результативностью системы внутрифирменного планирования. Без внутрифирменного планирования невозможно представить общий процесс управления. При этом отдельные фирмы не всегда употребляют термин "планирование". Он заменяется другими выражениями: оценка возможностей в будущем, определение будущих возможностей, бюджетирование.

В зарубежной практике выработаны две основные организационные формы планирования: с централизованными функциями планирования и с элементами децентрализованных функций планирования. Ниже приводится схема планирования крупных американских предприятий.

В фирмах, на предприятиях с централизованными функциями планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования, часто называемая отделом планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно президенту или вице-президенту, занимается составлением перспективных и текущих планов, а также следит за ходом их выполнения. В структурных подразделениях фирмы организовываются отделы производственного контроля, которые занимаются распределением портфеля заказов, обеспечением своевременной доставки всех материальных ресурсов, а также оперативным контролем за выполнением плана.

По мере расширения масштабов деятельности фирмы планирование работы из одного центра становится затруднительным. В таких случаях функционирует система внутрифирменного планирования с централизацией перспективного планирования и децентрализацией текущего планирования. Плановая работа осуществляется на трех уровнях:

1) на уровне высшего руководства имеется центральная служба планирования, занимающаяся разработкой только перспективных планов. Центральная служба планирования может быть в составе ведущих управлений фирмы наряду с кадровым управлением, правовым управлением. Может быть выведена из состава ведущих управлений и подчиняться непосредственно президенту фирмы. Часто центральная служба может размещаться вдали от администрации. Удаление центральной службы планирования осуществляется для того, чтобы ее сотрудники не испытывали давление со стороны других управлений, высшего руководства и сконцентрировали свое внимание на коренных проблемах планирования;

2) в каждом отделении фирмы имеется свой плановый отдел, составляющий тактические планы для предприятий и структурных подразделений данного отделения;

3) на каждом предприятии или в структурном подразделении имеется свой отдел производственного планирования и контроля, занимающийся текущим и оперативно-производственным планированием.

Децентрализация текущего планирования подразумевает повышение инициативы предприятий в использовании производственных возможностей.

Плановые отделы на предприятиях и структурных подразделениях чаще всего состоят из трех секторов:

* сектора производственного планирования;
* сектора производственного контроля;
* сектора контроля над производственными запасами.

В сектор производственного планирования входят несколько отдельных групп. Так группа производственного бюджета занимается составлением портфеля заказов и производственного плана с указанием сроков, проведением калькуляционных расчетов и определением финансовых итогов.

Группа учета производственных запасов занимается регистрацией поступления, наличия и расходования материальных ресурсов в соответствии с производственными планами. Если запасы ниже или выше нормы, работники группы сигнализируют об этом руководителю производственного сектора.

В особую группу выделены специалисты, занимающиеся планированием внедрения новых производственных методов. Данная группа отслеживает изменения в технологии, разработке новых материалов, а также следит за производственными достижениями других фирм.

Группа по учету загрузки оборудования составляет графики технического обслуживания и ремонта оборудования, отслеживает статистику использования оборудования;

Специальное конструкторское бюро разрабатывает новые виды инструментов, оснастки и планирует их производство, то есть планирует подготовку производства.

Группа по составлению заданий на основе производственного плана занимается преобразованием текущих производственных планов в оперативные, в конкретные задания для каждого рабочего. Она составляет специальные карты, где каждая производственная операция предельно детализируется.

Группа учета затрат времени занята разработкой балансов рабочего времени. Исходя из расчетов балансов составляются стандартные таблицы, определяющие среднее время выполнения производственных операций

Сектор производственного контроля призван обеспечить выполнение производственного плана. Имеет в своем составе несколько групп.

Диспетчерская группа занимается размещением портфеля заказов по цехам и участкам. В задачу центра по обеспечению доставки материальных ресурсов входит отслеживание поступления материалов в соответствии с оперативными планами. Группа по выявлению возможностей повышения эффективности труда работников занимается изучением и хронометражем движений работников. Транспортная группа контролирует выполнение графика всех транспортных перевозок;

Сектор производственного контроля над запасами имеет в своем составе также несколько групп, которые занимаются закупками, приемом материальных ресурсов, а также управлением работы складов. В частности, в состав данного сектора входят:

* группа управления работой складов – контролирует поступление, выдачу и хранение производственных материалов;
* группа контроля над уровнем производственных запасов – контролирует своевременность закупки сырья и материалов;
* группа закупки – составляет заказы на закупку материалов и отправляет их в соответствующие фирмы;
* группа приема – проверяет соответствие поступивших материалов спецификациям. Отдельные материалы подвергают лабораторным испытаниям, выявляет бракованные материалы и направляет иски поставщикам;
* группа стандартизации и симплификации (упрощения) изыскивает возможность сокращения номенклатуры отдельных видов материалов.

Все группы, входящие в состав вышеперечисленных секторов, при малейшем отклонении от планов сигнализируют своим руководителям о замеченных отклонениях и их возможном влиянии на финансовые результаты.

4.2 Система планирования за рубежом

Основой работы по тактическому планированию за рубежом является составление финансовых программ фирмы, предусматривающих развитие производства в соответствии с прогнозами сбыта. Наиболее широко распространены пятилетние программы с разбивкой по годам. Годовой план является скользящим. По истечении каждого квартала к нему добавляются новые три месяца и работа фирмы планируется снова на год вперед.

Структура тактического плана американских крупных компаний включает следующие 6 обязательных разделов (остальные разделы – исходя из специфики фирмы):

* введение;
* раздел о рынках сбыта;
* раздел о производстве продукции;
* исследовательские работы и развитие фирмы;
* раздел об управлении;
* раздел о финансовом положении фирмы.

Как уже было сказано выше, все тактические (текущие) планы предусматривают тщательное оперативно-производственное планирование.

В планах английских и японских промышленных корпораций действует система базовых и оперативных показателей. К базовым целям и показателям относятся: объемы продаж, темпы роста, доля на рынке, цена и доход на акцию, дивиденды, уровень качества продукции, стратегия роста, социальная ответственность, компенсации работникам, политика устойчивости. К оперативным целям и показателям относятся задания по добавленной стоимости, инвестиции на одного работающего, показатели роста производительности труда, коэффициент оборачиваемости капитала, политика в области снижения издержек.

В план производственной деятельности крупнейших итальянских автомобильных компаний входят следующие показатели: себестоимость и продажная цена продукции, доля рынка, относительные темпы изменения объемов продаж, расходы на гарантийное обслуживание автомобилей, общие административные расходы, включая расходы на рекламу и сбыт, запасы материалов и незавершенного производства, запасы готовой продукции с учетом запасов запчастей, финансовые выплаты и долги.

5. Планирование на отечественных предприятиях

5.1 Структура органов планирования на отечественных предприятиях

Зарубежная практика организации плановых служб сильно отличается от отечественной практики. За рубежом плановая служба выполняет плановые функции большинства областей производственно-экономической деятельности в части планирования и контроля.

В отечественной практике, вплоть до нашего времени, многие функции сконцентрированы не в одной службе, а выведены в самостоятельные функциональные отделы (отдел труда и заработной платы, отдел материально-технического снабжения, производственный отдел, планово-экономический отдел и т.д.). В таких условиях, плановые службы являются координаторами по разработке перспективных и текущих планов.

Функции контроля также "размыты" по нескольким функциональным отделам. Рассредоточенность процессов планирования и контроля между несколькими функциональными отделами затрудняет общее управление хозяйственной деятельностью предприятия, приводит к некоторому увеличению времени при разработке планов и их контроле.

Структура планово-экономических служб отечественных предприятий зависит от масштабности производства, формы собственности, положения на рынке и от других факторов. Каждое предприятие самостоятельно вырабатывает структуру плановых органов. Под влиянием внешних и внутренних факторов организационная структура может изменяться

При бесцеховой структуре производства плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. При линейно-функциональной структуре на сложных и крупных предприятиях в состав плановых органов может входить планово-экономический отдел и плановые отделы (или бюро, группы) в структурных подразделениях. Планово-экономический отдел может подчиняться непосредственно руководителю организации или его заместителю по финансам и экономике.

Методическое руководство экономистами структурных подразделений осуществляет планово-экономический отдел предприятия, административное руководство – руководитель подразделения.

5.2 Система планирования на отечественных предприятиях

Методологическая основа планирования на отечественных предприятиях отличается от зарубежной практики незначительно.

Наиболее часто на отечественных предприятиях применяется следующая структура тактического плана:

1. План по производству;
2. План по труду и заработной плате;
3. План по смете затрат на производство и по себестоимости;
4. План по прибыли и ее распределению;
5. План технического развития и НИОКР, повышения эффективности и управления производства;
6. План по инвестициям;
7. План по внешнеэкономической деятельности;
8. Финансовый план.

Тактический план в целом по предприятию и каждый из его разделов разрабатываются на:

1. планируемый год с разбивкой по кварталам;
2. квартал с разбивкой по месяцам;
3. более длительный период 2-3 года с разбивкой по годам;
4. длительный период от 3 до 5 лет и более с разбивкой по годам. В данном случае планирование осуществляется укрупнено, без излишней детализации.

Показатели всех разделов тактического плана разрабатываются с учетом анализа соответствующих показателей за предшествующий период, а также в соответствии со стратегическими задачами, стоящим перед предприятием.

Составление тактического плана, как правило, состоит из нескольких этапов. Подготовительный этап начинается с технико-экономического анализа деятельности предприятия, определяются "узкие" места, изыскиваются резервы производства, разрабатываются прогрессивные нормы и нормативы. На данном этапе проводятся маркетинговые исследования, изучается потребность в изготавливаемой продукции, ее качество, ассортимент.

На втором этапе разрабатываются все разделы ТПФП, а также производится их взаимоувязка. В финансовом плане определяются денежные потоки по приходу и расходованию средств, устанавливается степень обеспеченности плана собственными средствами. При недостаточности собственных денежных средств определяются размеры заемного капитала и способы его возврата.

Составление плана может насчитывать несколько итераций. При отсутствии источников финансирования затрат, производится необходимая корректировка доходов и расходов, вносятся соответствующие изменения в проект плана.

Окончательный вариант плана утверждается высшим руководством, все контрольные цифры доводятся до всех служб и подразделений предприятия по принадлежности.