

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

М.А. Шушкин

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Нижний Новгород
2009

УДК 338
ББК 65.29
Ш -

Шушкин М.А. Стратегия и тактика организации [Текст]: учебное пособие/ М.А. Шушкин – Н. Новгород. Нижегородский государственный архитектурно-строительный ун-т, 2009. - 202 с. ISBN.....

Рассмотрены актуальные вопросы организации и разработки стратегии предприятия: эталонные стратегии развития предприятий, анализ конкурентных преимуществ фирмы, разработка и реализация конкурентных стратегий, вопросы оценки конкурентоспособности предприятий, методологические основы бенчмаркинга, структура стратегического плана маркетинга, формирование организационных структур маркетинговой деятельности, корпоративные стратегии предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов различных форм обучения по дисциплинам: «Стратегия и тактика организации», «Основы менеджмента», «Предприятия отрасли: организация и стратегия», «Экономика предприятия», «Организация производства на предприятиях отрасли» по экономическим специальностям.

ББК 65.29

ISBN.....

ВВЕДЕНИЕ

Новые условия развития бизнес-среды обусловленные финансовым кризисом, усилением конкуренции на большинстве товарных рынков и активным ростом отечественной экономики, ставят перед организациями принципиально иные требования в сфере формирования их конкурентных преимуществ. Институциональные преобразования мирового экономического пространства проявляются прежде всего в следующих факторах: дефиците финансовых ресурсов; удорожании интеллектуальной собственности в сравнении с производственными факторами; появлением новых лидеров экономического роста (стран БРИК – Бразилия, Россия, Индия, Китай); открытыми рынками и инновациями; усилением социальной ответственности бизнеса. Эти факторы связывают с развитием инновационной экономики, где основные конкурентные преимущества компании получают с сфере инновационного менеджмента и маркетинга. Таким образом, создается конкурентное преимущество для национальных экономик этих государств на международных рынках. Реализация конкурентоспособности страны возможна только на основе адаптации деятельности предприятий к условиям инновационной экономики.

Стратегическое управление позволяет компаниям своевременно адаптироваться к изменениям во внешней среде, формировать комплекс целей и мероприятий направленных на поддержания желательного уровня конкурентоспособности производимой продукции в условиях инновационного развития экономики.

Все это предопределяет необходимость развития у студентов знаний и умений в этой области экономической сферы. Будущий специалист в области промышленности должен иметь стратегический образ экономического мышления на основе современных концепций и методик управленческой науки. В данном учебном пособии рассматриваются следующие вопросы:

- дано описание организации как объекта стратегического управления, описаны среда организации, функциональные области управления, подходы к управлению организацией;

- проведено системное и подробное описание процесса стратегического управления, рассмотрены методики для анализа внешней среды и управленческого обследования сильных и слабых сторон организации;

- проанализированы организационные стратегии предприятия, даны преимущества и недостатки различных видов организационных структур управления;

- представлены методики по разработке и реализации конкурентных, маркетинговых и корпоративных стратегий компании.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов различных форм обучения по дисциплинам: «Стратегия и тактика организации», «Основы менеджмента», «Предприятия отрасли: организация и стратегия», «Экономика предприятия», «Организация производства на предприятиях отрасли» по экономическим специальностям.

ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В данной главе рассмотрены основные понятия об организации и ее внешней среде, описаны функциональные области и уровни управления, теория бюрократии и подходы к управлению организацией.

1.1. Основные понятия об организации

В теории менеджмента существует множество определений организации, но наиболее признанным среди них считается следующие:

Организация – это группа людей деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Классификация организаций.

1. **ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ.** Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации настолько важны, что мы посвятим им целую главу. В соответствии с общепринятой практикой, говоря

о неформальных организациях, мы так и будем их называть. А используя слово организация, мы всегда будем иметь ввиду формальную организацию.

2. СЛОЖНЫЕ И ПРОСТЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Простые организации, это те, которые имеют одну цель. Сложные имеют комплекс целей. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

3. КОММЕРЧЕСКИЕ И НЕКОММЕРЧЕСКИЕ. Коммерческие организации имеют своей основной целью – получение прибыли. Некоммерческие организации основной целью имеют достижение определенных социальных эффектов. Такими эффектами могут быть: повышение образовательного уровня населения, подготовка специалистов для народного хозяйства страны, сохранение здоровья населения, пропаганда различных ценностей, благотворительность и т.д. Однако любая некоммерческая организация может заниматься предпринимательской деятельностью, то есть получать прибыль. В этом случае вся прибыль должна быть направлена на некоммерческую составляющую деятельности организации, на достижение социального эффекта.

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организации характеристики. Этими общими характеристиками являются:

1. Ресурсы
2. Зависимость от внешней среды
3. Горизонтальное разделение труда
4. Подразделения
5. Вертикальное разделение труда
6. Необходимость управления

РЕСУРСЫ. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Организации используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов.

ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, позволяет организации

производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА, Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

С этих позиций, управление предприятием понимается как процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь поставленных целей.

С точки зрения системного подхода все организации являются открытыми системами, т.е. характеризуются взаимодействием с внешней средой (рис. 1.1.). Если управление организацией эффективно, то в процессе

преобразования входов возникает добавочная стоимость, в результате чего появляются многие возможные дополнительные выходы (прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объемов продаж, рост организации и др.). На эффективность преобразования входов воздействуют различные факторы внешней микро- и макросреды организации (поставщики, конкуренты, потребители, учреждения госрегулирования, политические, экономические, природные факторы и т.д.).

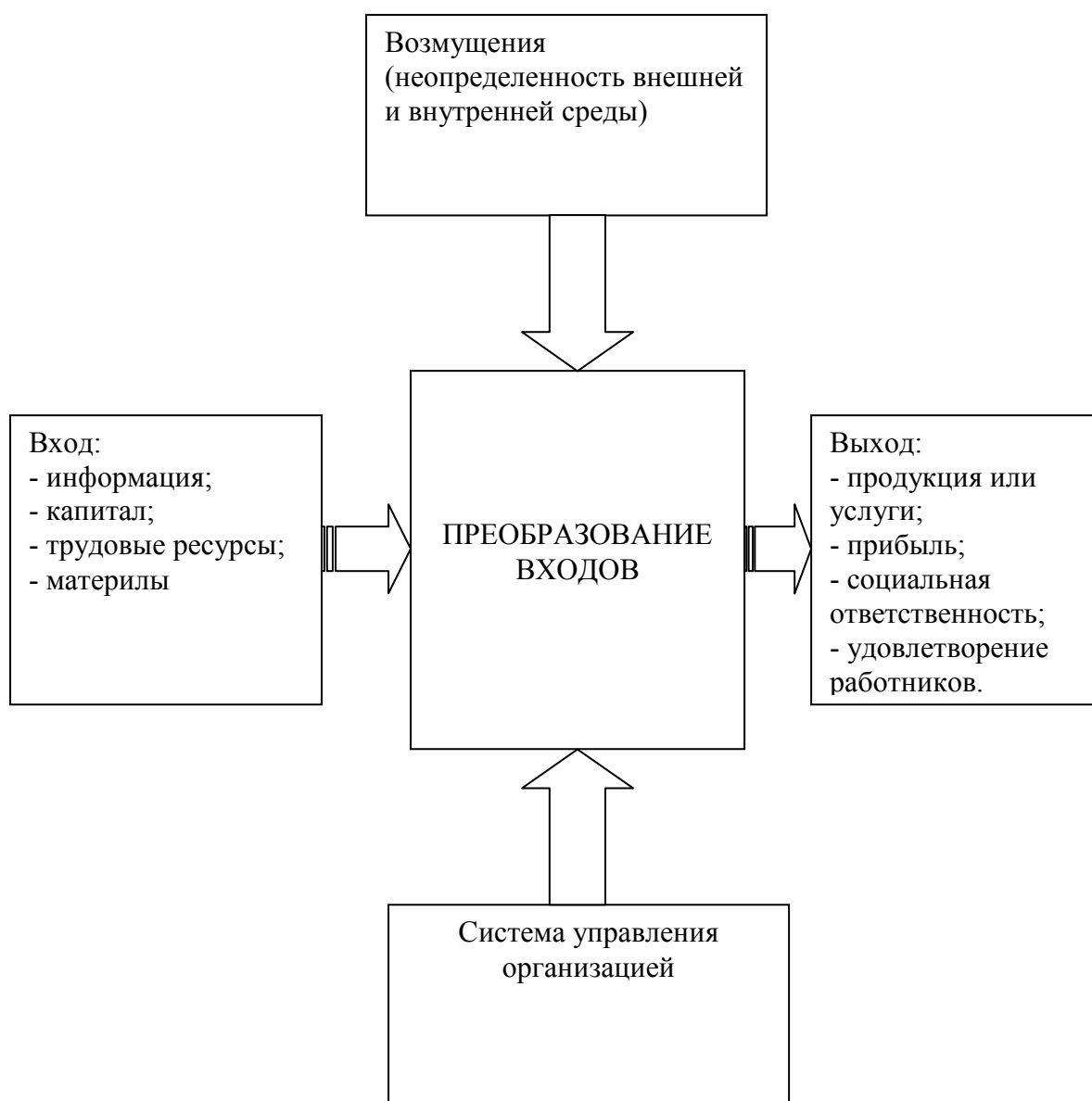


Рис. 1.1. Модель организации как открытой системы

1.2. Среда организации

Среда организации представлены определенными переменными, которые определяют ее конкурентоспособность. Эти переменные называют факторами. Классификация факторов (переменных) среды организации представлена на рис.1.2. Под внутренними переменными понимают ситуационные факторы внутри организации. К ним относят:

- цели организации;
- структуру;
- задачи;
- технологию;
- персонал организации.

Организация, как открытая система может функционировать только во взаимодействии с внешней средой. Под внешней средой понимают факторы, которые способствуют выживанию и развитию организации, а также оказывают угрозу для ее эффективного функционирования. Различают среду прямого и косвенного воздействия.

К среде прямого воздействия относятся:

- поставщики;
- трудовые ресурсы;
- законы и учреждения госрегулирования;
- потребители;
- конкуренты.

К среде косвенного воздействия относят факторы, которые оказывают влияние на организацию через факторы прямого воздействия. К таким переменным относят:

- состояние экономики;
- научно-технические факторы;
- социально-культурные изменения;
- политические факторы.

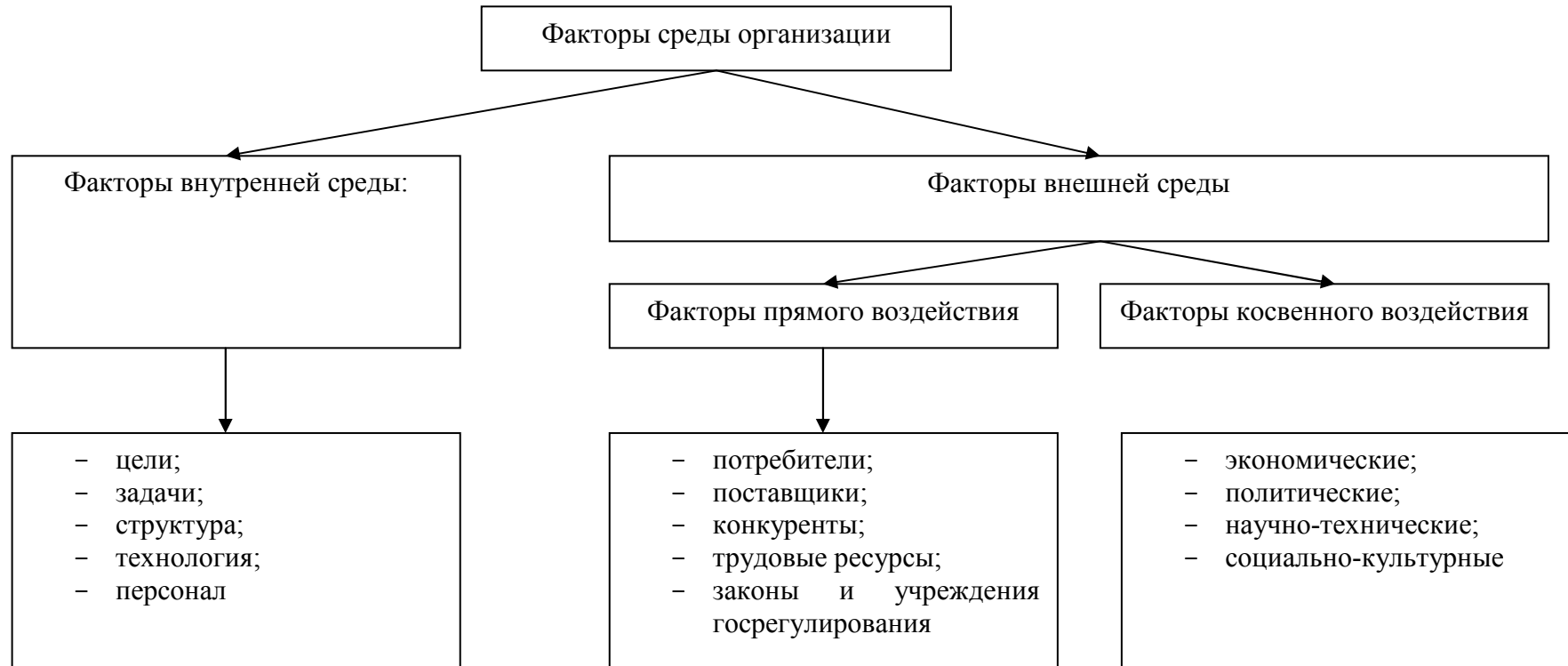


Рис. 1.2. Классификация факторов среды организации

Рассмотрим более подробно факторы среды организации.

ЦЕЛИ

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

ЗАДАЧИ

Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

СТРУКТУРА

Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Далее, в учебном пособии организационные структуры управления будут рассмотрены более подробно.

ТЕХНОЛОГИЯ

Технология рассматривается как средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги. Таким образом, технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования

материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование.

ПЕРСОНАЛ

Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход. Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной во многом предопределяет конкурентоспособность компании.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Внешняя среда любой организации обладает следующими характеристиками:

- взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
- сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
- подвижность: относительная скорость изменения среды.

– неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Среди таких факторов внешней среды выделяют следующие.

ПОСТАВЩИКИ

Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Для любой организации необходимы такие ресурсы, как материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила.

ЗАКОНЫ И УЧРЕЖДЕНИЯ ГОСРЕГУЛИРОВАНИЯ

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

ПОТРЕБИТЕЛИ

Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

КОНКУРЕНТЫ

Рыночное соперничество между организациями определяет необходимость разрабатывать конкурентные стратегии, более эффективно чем конкуренты удовлетворять нужды и потребности целевых сегментов рынка. От способность осуществлять конкурентные стратегии зависит в целом жизнедеятельность предприятия.

Факторы косвенного воздействия могут не взаимодействовать непосредственно с организацией, но будут влиять на ее деятельность. Проведем их подробное описание.

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

Состояние национальной экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. От этих переменных зависят способы ведения своих дел организациями. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности. Организации должны быть в состоянии предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Факторы политической обстановки представляют для руководителей предприятий особое значение. Это — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой. Другой элемент политической обстановки — это группы особых интересов и лоббисты. Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности.

1.3. Функциональные области управления в организации

Деятельность любой организации состоит из нескольких направлений каждым из которых необходимо руководить. В связи с этим выделяют следующие функциональные области управления (разновидности менеджмента):

- управление производством, способствует эффективному осуществлению процесса создания товаров и услуг;
- управление финансами, занимается вопросами формирования и распределения денежных ресурсов организации;
- управление персоналом, осуществляет отбор, найм, расстановку, обучение и мотивацию сотрудников организации;
- управление инновациями, занимается управлением разработкой и совершенствованием товаров, технологий и систем управления
- управление маркетингом, занимается вопросам изучения рынка, разработки товарной, ценовой, сбытовой и рекламной политик.

На основе разделения этих функциональных областей управления можно представить модель современной организации (рис. 1.3.)



Рис.1.3. Функциональные области управления в организации

Если рыночная среда предсказуема, конкуренция незначительна, а технологии стабильны, доминирующей функциональной областью управления является производство, а все остальные – вспомогательные, обеспечивающие. Все функциональные планы исходят из производственных возможностей. Таким образом, сначала определяются производственные планы и цели, а затем финансовые, по персоналу, инновациям и маркетингу. К этим видам деятельности в организации относятся как к вспомогательным, призванным обеспечить сбытом и необходимыми ресурсами производство. Задачей маркетинга в этих условиях является интенсификация коммерческих усилий. В рамках этой концепции службы реализации продукции должны, во что бы то ни стало, обеспечить сбыт произведенных товаров. Для этого маркетологи вынуждены использовать стратегию «проталкивания» продуктов на рынок, вне зависимости от их качества, характеристик и конкурентоспособности. Маркетинговым исследованиям уделяется минимум внимания, основным предметом исследования которых являются методы продвижения.

Эта концепция предполагает определенный уровень коммерческой агрессивности. Слишком энергичное использование рекламы и продаж может вести к манипулятивному, или дикому, маркетингу, пытающемуся скорее

свести спрос к требованиям предложения, чем адаптировать предложение к ожиданиям спроса. Некоторые примеры из практики дикого маркетинга:

- продажи дефектных или опасных товаров;
- преувеличенное акцентирование содержания товара за счет использования яркой упаковки;
- обман в отношении политики цен и доставки;
- эксплуатация импульсивного поведения покупателей;
- реклама, преувеличивающая свойства товара;
- реклама, эксплуатирующая боль и беспокойность людей;
- побуждение людей к избыточному потреблению путем использования мощных методов продаж основанных на технологии нейро-лингвистического программирования.

Дикий маркетинг разрушителен для компании или товарной марки в долгосрочной перспективе и оказывает действие, противоречащее ее интересам.

По мере усиления конкуренции роль и значения маркетинга возрастает. Система планирования преобразуется, и предопределяющими планами становятся маркетинговые. Сначала исследуются рынки определяются сегменты, а затем разрабатываются рыночные цели на основе которых уже и формулируются цели по всем остальным функциональным областям управления. Например, даются задания конструкторам – какие товары разрабатывать, производителям – какие товары и в каком количестве производить и так далее.

В современных условиях многие предприятия начинают обходиться и вовсе без производства, когда эта функция отдается на аутсорсинг. Таким образом формируются оболочечные компании. Оболочечную компанию можно определить как организация которая осуществляет функции маркетинга, финансов и инноваций при этом производство товаров размещая на других предприятиях. Нередко оболочечные организации отдают на аутсорсинг и функцию сбыта на основе договоров франчайзинга. Эта модель бизнеса

особенно актуальна для западноевропейских компаний, у которых свои производственные мощности являются чрезмерно дорогими из-за высоких издержек на оплату труда производственным рабочим. Поэтому организации все чаще закрывают свои производственные подразделения и размещают производство у внешних подрядчиков, обычно на предприятиях в Юго-Восточной Азии.

В этой ситуации, для фирмы основными активами являются – нематериальные, то есть разработанные технологии, товары, торговые марки, и оригинальные маркетинговые идеи.

1.4. Уровни управления в организации

Любую организацию можно представить как пирамиду, в вершине которой расположен руководитель. Чем ниже уровень управления, тем больше в нем сотрудников. Всю организационную пирамиду условно разделяют на три уровня: высший, средний и низший (рис. 1.4).

Высший уровень управления представлен руководителем организации и его заместителями. Это небольшая группа менеджеров (5-7 сотрудников), в задачи которых входит определение основных направлений развития фирмы, формирование миссии и разработка стратегии. Соответственно, этот уровень управления носит название стратегического.

Средний уровень управления представлен руководителями крупных подразделений в организации, ее дивизионов, региональных отделений. В задачи менеджеров этого уровня входит разработка и реализация тактики для своего подразделения в рамках стратегии компании, определенной высшим руководством. Менеджеры среднего уровня служат связующим элементом между высшим руководством и менеджерами низшего уровня управления. Другое название этих руководителей – тактический уровень управления.

Низший уровень управления представлен руководителями, в подчинении у которых находятся рядовые служащие. Это руководители структурных подразделений, которые не делятся на более мелкие звенья. Это могут быть

руководители участков, цехов, отделов, старшие специалисты, мастера, прорабы, бригадиры. В задачи этих сотрудников входит оперативное управление подчиненными. Обычно они реализуют краткосрочные (годовые) планы, направленные на реализацию тактики подразделений.

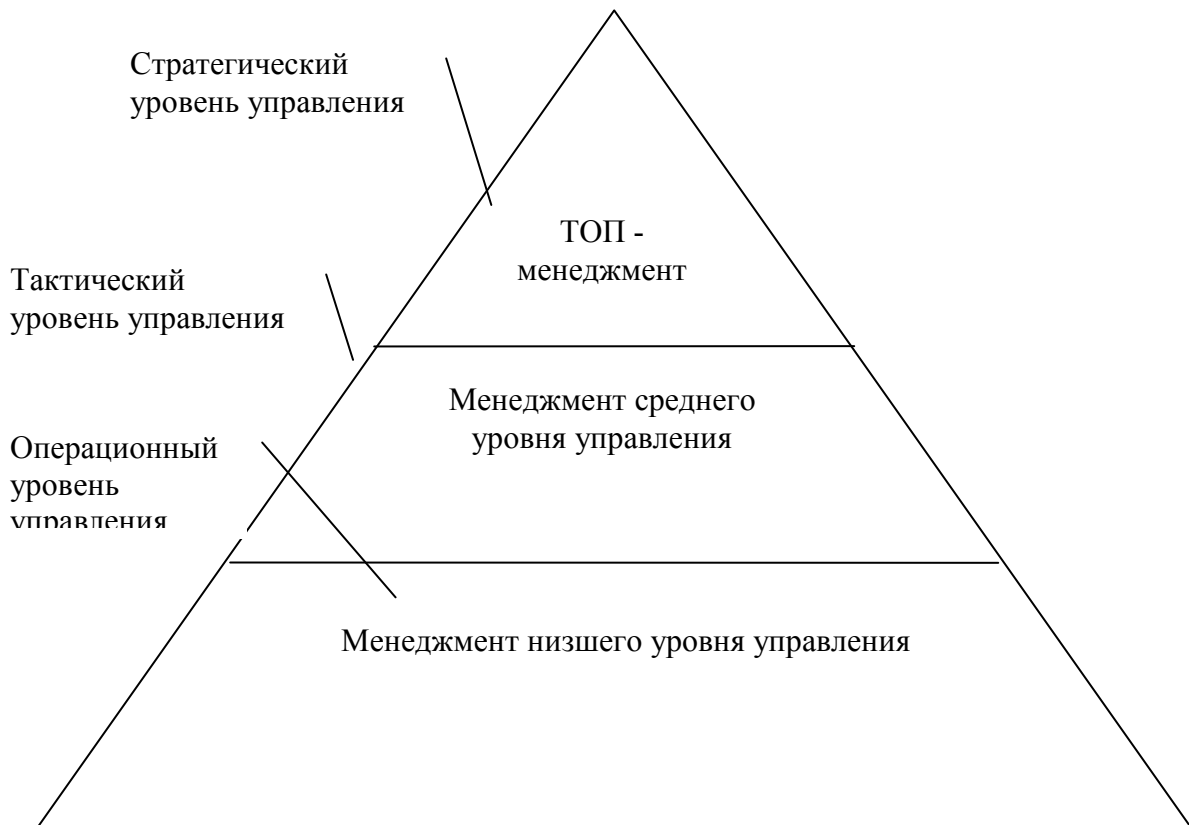


Рис.1.4. Уровни управления в организации

1.5. Теория бюрократии в управлении организацией

Бюрократия – форма управления организации или общества, при котором вся полнота власти сосредотачивается в руках чиновников. Основной закон бюрократии – четкое и безошибочное функционирование, направленное на максимальную прибыль. При этом соблюдаются следующие требования:

- организация свободна в выборе любого средства для обеспечения своей устойчивости;

- люди работают таким образом, что могут быть взаимозаменяемы, поэтому каждый обязан выполнять только одну задачу;
- труд представляет собой наиболее подходящую меру успеха человека и является для него основой существования;
- поведение исполнителей полностью определено рациональной схемой, которая обеспечивает точность и однозначность действий, позволяет избежать предубежденности и личных симпатий во взаимоотношениях.

М. Вебер – создатель классической теории бюрократии рассматривал ее в двух смыслах – позитивном и негативном. Позитивная бюрократия является собой высшую точку длительного исторического пути, по которому двигалась европейская цивилизация.

Должностные позиции в бюрократической организации строго соподчинены друг другу и расположены в иерархическом порядке. Каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим начальством за свои личные решения и за действия подчиненных. Объем власти руководителя над подчиненными четко обозначен. Его действия ограничены соответствующими правилами и инструкциями. Благодаря функциональным инструкциям достигается единообразие и согласованность в действиях подчиненных.

Сотрудники организации – это прежде всего наемные работники. Этот статус не ставит индивида в личную зависимость от руководителей, но зато оставляет его под опекой и защитой закона и самой организации. Должностные лица в бюрократической организации не выбираются, а назначаются. Поэтому они зависят от вышестоящих, а не от нижестоящих. Продвижение по службе происходит либо по принципу старшинства, либо в зависимости от успехов в работе.

Бюрократия считается наиболее эффективной, рациональной и систематической формой организации, в которой правила, инструкции и техника контроля строго определены. Таким образом, бюрократия имеет следующие функции:

- определение иерархии власти. В бюрократической пирамиде объем власти уменьшается, а количество подчиненных возрастает по мере движения сверху вниз;

- специализация задач. Разделение труда в бюрократической организации означает, что каждый исполнитель осуществляет одну функцию. Специализация касается не только индивидов, но и подразделений, из которых состоит организация.

- определение прав и обязанностей. Каждый исполнитель имеет четко определенный круг должностных обязанностей, поэтому он знает, что ожидается от него и что он может ждать от организации (денежное вознаграждение, отпуск, гарантия занятости, медицинская страховка и т.д.).

Однако, в последнее время бюрократию часто рассматривают как организацию, которая представляет собой запутанный лабиринт правил и инструкций существующих на всех уровнях управленческой иерархии. В таких условиях организация бюрократия перестает быть эффективным инструментом решения срочных проблем. Таким образом, бюрократия наряду с функциями и дисфункциями, т.е. нарушениями встречающимися в работе налаженного организационного механизма. Каждый раз, когда бюрократия теряет свою эффективность, причиной выступают ее дисфункции:

- вмешательство человеческого фактора (эмоции, симпатии, пристрастия, неформальные нормы и ценности);

- взяточничество;

- ритуал чиновничества;

- льготы и привилегии руководителей;

- деспотия.

1.6. Подходы к управлению организацией

В зависимости от того, насколько организация адаптивна к изменениям в окружении, выделяют два типа управления организацией: механистический и органистический. Их различия представлены в табл. 1.1.

Т а б л и ц а 1.1

Сравнение механистического и органистического типов управления организацией

Механистический тип управления	Органистический тип управления
Консервативная, негибкая структура управления	Гибкая структура управления
Четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи	Динамичные, не жестко определенные задачи
Сопротивление изменениям	Готовность к изменениям
Власть проистекает из иерархических уровней в организации	Власть базируется на опыте
Иерархическая система контроля	Самоконтроль и контроль коллег
Командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз	Многонаправленность коммуникаций
Содержанием коммуникаций преимущественно являются распоряжения, инструкции и принятые руководством решения	Содержание коммуникации является информация и советы

Каждый из этих типов управления имеет определенные преимущества. Соответственно, каждому из них может быть дано определенное предпочтение в зависимости от характера окружения и уровня неопределенности внешней среды. В случае, если окружение динамично, высок уровень неопределенности внешней среды, более эффективным является органистический тип управления

организацией. Если же окружение стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано механистическому типу управления.

СТАДИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Данная модель (рис. 1.5) показывает изменение подходов к управлению организацией в зависимости от таких факторов, как: размер организации, ее возраст и темпы развития отрасли.

Первым этапом здесь выделяют созидание, когда организация создается, ее размеры незначительные, сотрудников объединяют общие цели роста компании. Такие предприятия характеризуются неформальными процедурами, отсутствие бюрократии, организационный климат построен на взаимном доверии, велика роль самоконтроля. Однако по мере роста компании все чаще возникают конфликты между сотрудниками и менеджерами, теряется корпоративный дух взаимопомощи, начинается конкуренция между отделами и управляющими за власть. Этот этап опасен для организаций так как конфликты могут привести к деструктивным последствиям, которые связаны с потерей управляемости над отдельными подразделениями, уходом ключевых сотрудников из компании.

Вскоре компания выходит на второй этап – прямое управление. Обычно именно на этом этапе принимается решение о документальном оформлении и закреплении организационной структуры управления, Положений о подразделениях, должностных инструкций и другой организационно-распорядительской документации. В практику вводятся бюрократические процедуры, которые позволяют установить организационные стандарты, распределить функции и ответственность между менеджерами. В данном случае, компания имеет максимальный уровень централизации принятия решений. Применяемые организационные структуры управления на данном этапе – функциональная, линейная, линейно-функциональная.

Третий этап – делегирование и ответственность. Когда организация выстраивает организационную структуру значительных размеров в рамках

линейно-функционального подхода начинаются проблемы, связанные с неспособностью компании своевременно реагировать на изменения внешней среды. В таких организациях отсутствует предпринимательский дух у руководителей, менеджеры, принимая управленческие решения стараются уклоняться от ответственности, требуют согласования с другими уровнями управления. Задача руководителей – это выполнение своих функций, а не принятие эффективных, но в меру рискованных решений. Таким образом, выстраивается максимальная бюрократия со всеми ее дисфункциями, которая не способствует динамичному развитию компании. На этом этапе обычно принимается решение о делегировании значительной части власти принятия решений нижестоящим уровням управления. Этот процесс называется децентрализацией. Она обычно осуществляется посредством формирования дивизиональной организационной структуры управления, ключевыми фигурами управления в которых являются менеджеры возглавляющие крупные производственные подразделения (дивизионы). Эти руководители уже не выступают простыми функционерами. Их задачами является развитие возглавляемых им стратегических бизнес-единиц в рамках заданной высшим руководством стратегии.

Четвертый этап – координация обуславливается необходимостью быстро адаптироваться под изменения динамичной внешней среды. Дивизиональный подход на этом этапе уже не позволяет быстро реализовывать бизнес-проекты, внедрять новые технологии, разрабатывать товары. Назревает необходимость внедрения гибких структур управления в ключевых отделах и на наиболее важных направления деятельности организации. Это может быть реализовано на основе матричных и проектных организационных структур. В данном случае коммуникационные потоки налаживаются не только по вертикали, но и по горизонтали, между отделами, руководителя и специалистами на одном уровне управления.

Этап пятый – сотрудничество, характеризуется использованием матричных и предпринимательских структур управления, в рамках которых интересы

участников групп, и всех сотрудников организации взаимодополняемы. Члены коллектива воспринимают успех организации, как личный, что требует совершенно новых подходов к управлению корпоративной культурой и практики мотивации персонала компании.

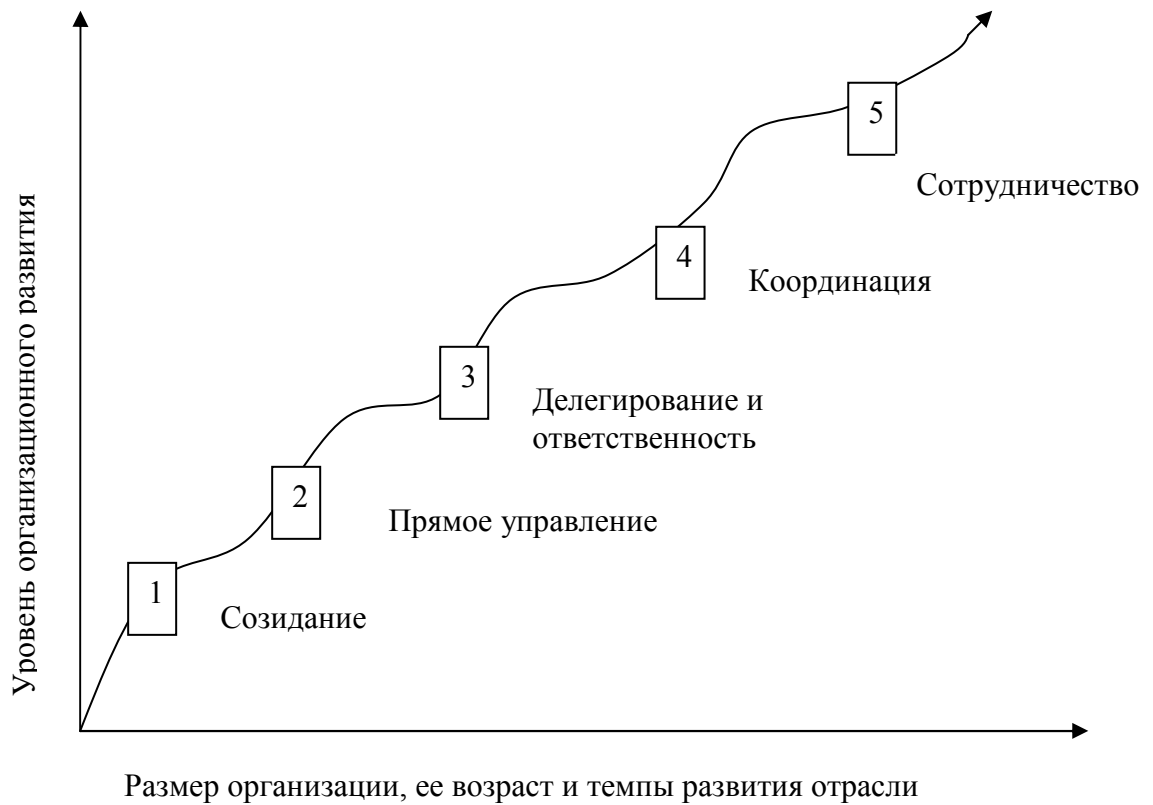


Рис. 15. Стадии организационного развития

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ I

1. В чем различия коммерческих и некоммерческих организаций?
2. Дайте общие характеристики организации.
3. Какими факторами представлена внутренняя среда организации?
4. Перечислите функциональные области управления в организации.
5. Какие функциональные области управления являются наиболее приоритетными в современной бизнес-практике?
6. К какому уровню управления можно отнести мастера на производстве, бригадира, прораба?

ГЛАВА II ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В этой главе подробно представлен процесс стратегического управления, даны основные принципы по формированию миссии компании и определению ее целей, описаны методики для анализа внешней среды и управленческого обследования сильных и слабых сторон организации. Рассмотрена классификация эталонных стратегий развития компании и уровни стратегического управления промышленных предприятий.

2.1. Этапы стратегического управления

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии решений относительно распределения ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и организации стратегического предвидения.

Слово «стратегия» произошло от греческого «strategos» - искусство генерала. Стратегия – представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение ее целей. Иными словами, стратегия – это комплекс долгосрочных целей и действий по их достижению.

Процесс стратегического планирования подразумевает следующие действия:

- определение миссии организации;
- постановка целей организации;
- оценка и анализ внешней среды организации;
- управленческое обследование сильных и слабых сторон организации относительно конкурентов;
- анализ стратегических альтернатив;

- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка стратегии.

Стратегическое планирование дает основу для принятия решений. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решений.

2.2. Формирование миссии компании

Рассмотрим более подробно понятие «миссии организации» и принципы ее формирования. Миссия организации – это четко выраженная причина ее существования, основная общая ее цель. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и используемых технологий.
2. Отношение внешней среды к организации, которая определяет рабочие принципы фирмы;
3. Культуру организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы, какого типа людей привлекает этот климат.

При определении миссии организации необходимо учитывать интересы следующих лиц:

- сотрудники организации;
- собственники (акционеры);
- покупатели продукта организации;
- деловые партнеры фирмы;
- местное сообщество;
- общество в целом.

Приведем несколько примеров миссий компаний:

Миссии компании «РусБизнесАвто» - занять лидирующее положение на рынке продавцов грузовой и пассажирской автотехники, запасных частей. Создание компании европейского уровня, основа которой – сочетание передовых маркетинговых технологий, сбалансированная ценовая и ассортиментная политика.

Миссия компании «Grundfos» - основа ее существования – способствовать улучшению качества жизни и защиты окружающей среды. Это та обязанность, которую взяла на себя компания, как один из ведущих мировых производителей насосного оборудования.

Миссия компании «ЛУКОЙЛ» - мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека. Способствовать в регионах деятельности компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. Обеспечивать стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления..... ЛУКОЙЛ считает своей целью создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов. Для достижения этих целей компания будет использовать все доступные возможности, включая дальнейшие усилия по сокращению затрат, росту эффективности своих операций, улучшению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, применению новых прогрессивных технологий.

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры;
- сфера деятельности компании;

- ценности и верования (философия компании);
- возможности и способы осуществления деятельности;
- имидж компании (образ организации в глазах общественности).

2.3. Определение целей организации

Цели формулируются и устанавливаются на основе миссии компании и определенных, при этом цели должны обладать следующими характеристиками:

1. Должны быть конкретными и измеримыми.
2. Ориентированными во времени. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель - имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Достижимыми. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям.

4. Взаимоподдерживающими, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Согласно теории стратегического менеджмента цели могут быть по следующим характеристикам деятельности организации:

1. Прибыльность может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других.

2. Рынки также могут быть описаны такими понятиями, как доля рынка, объем продаж (реализации) в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша.

3. Производительность (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу. Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции.

4. Продукция, здесь могут быть описаны показатели объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, введение в ассортимент новых продуктов или отказ от старых.

5. Финансовые ресурсы. Здесь цели могут быть выражены структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации.

6. Производственные мощности, здания и сооружения можно описать с помощью таких показателей, как постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины.

7. Исследования и внедрение новшеств могут быть выражены в денежных единицах. Здесь могут быть описаны как инвестиции в инновации, так и в виде экономического эффекта от предложенных совершенствований

8. Организация — изменения в структуре или деятельности — может выражаться любым количеством целей, например, «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух.

9. Человеческие ресурсы могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опозданий, количества жалоб, часов профессионального обучения.

10. Социальная ответственность может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов.

В таблице 2.1. представлена классификация целей менеджмента.

Классификация целей менеджмента

Критерии классификации	Группы целей
Период установления	Долгосрочные (5 лет и более), тактические (среднесрочные – 3 года) , оперативны (краткосрочные – 1 год и менее)
Содержание	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические
Среда	Внутренние, внешние
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, прочие
Измеримость	Количественные, качественные
Повторяемость	Постоянные(повторяющиеся), разовые
Иерархия	Организация, подразделение, должностная позиция
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта, рост объекта, зрелость, завершение жизненного цикла объекта

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велико, что без комплексного и системного подходов к определению их состава не может обойтись ни одна организация. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде «дерева целей» (рис. 2.1).

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

1. Общая цель, находящаяся в вершине дерева должна содержать описание конечного результата.

2. При развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня

является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.

3. При формулировке целей различных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их достижения.

4. Подцели каждого уровня должны быть независимы и невыводимы друг от друга.

5. Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

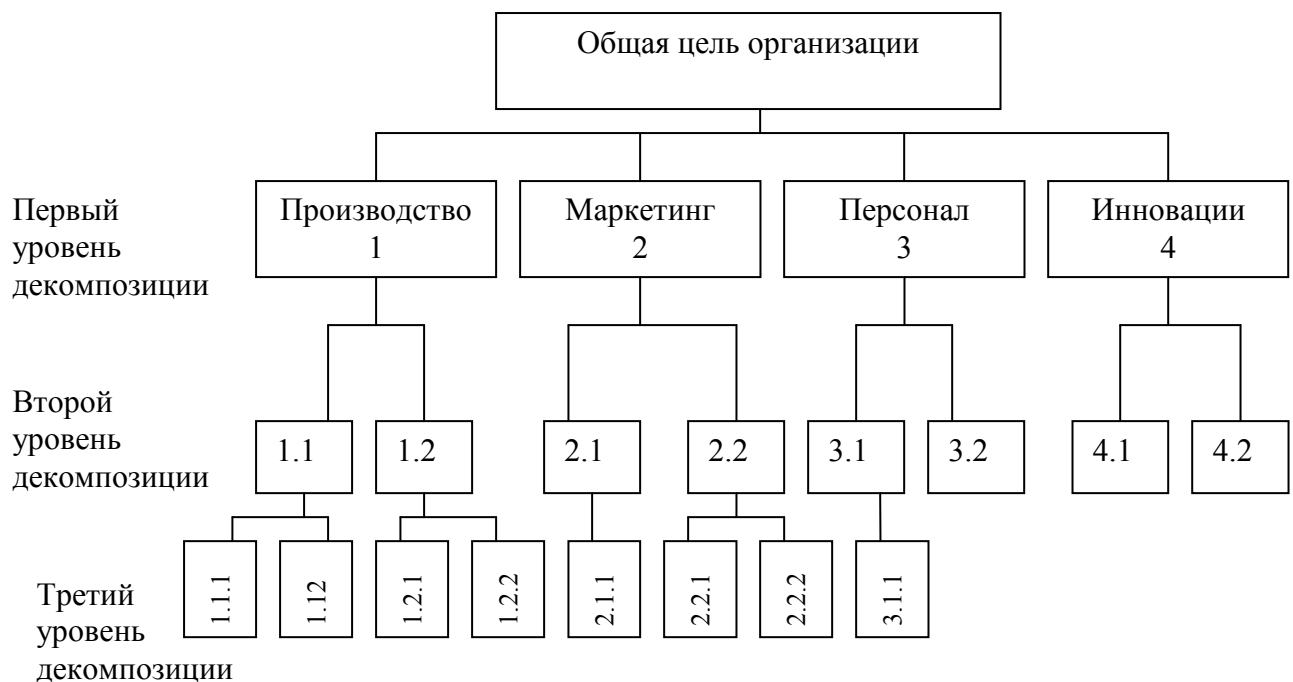


Рис 2.1. Построение дерева целей компании

Современный менеджмент широко использует концепцию управления по целям (МВО – management by objectives). Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего

подразделения он должен обеспечивать в течении планового периода времени.

Процесс менеджмента по целям состоит из следующих этапов:

1. Определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей предприятия.
2. Осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей.
3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.
4. Производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов.

2.4. Анализ внешней среды и управленческое обследование сильных и слабых сторон организации

Менеджмент компании должен систематически анализировать внешнюю среду организации и выявлять угрозы и возможные направления развития организации которые предопределяются ее средой. Факторы среды организации были описаны в предыдущих главах.

В теории менеджмента и маркетинга существует множество формальных методик для систематического анализа среды. Рассмотрим некоторые из них.

Часто для анализа макросреды используется методика STEP – анализа. Термин «STEP» означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных (social), технологических (technological), экономических (economic) и политических (political) факторов. Данный вид анализа может проводится с использованием следующих двух форматов: простая четырехпольная матрица и табличная форма. Выбор способа проведения анализа зависит от целей анализа, степени подготовленности экспертов и других факторов.

Методика STEP – анализа с использованием четырехпольной матрицы. Этапы разработки методики:

1. Определение объекта анализа (предприятия в целом, отдельные подразделения, филиалы, бизнес-единицы).

2. Определение критериев отбора и формирование выборки экспертов. При использовании метода Дельфи целесообразно установить рейтинговые коэффициенты для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы (рис. 2.2).

Социальные факторы	Технологические факторы
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
.....
Экономические факторы	Политические факторы
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
.....

Рис. 2.2. .Четырехпольная матрица STEP – анализа

4. Заполнение формата STEP – анализа. Данная методика обычно не вводит ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертами. Каждый эксперт самостоятельно определяет набор факторов макросреды, которые, с его точки зрения, могут оказать наиболее сильное влияние на предприятие, и определяет группы, к которым они относятся.

5. Подготовка итогового формата анализа макросреды. Здесь часто возникают проблемы, связанные с низкой формализацией анализа. Данный анализ не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния, а также по рейтингу показателей у разных экспертов.

6. Использование результатов анализа макросреды в процессе стратегического и тактического планирования.

7. Проведение оценки запланированных действий после окончания планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды.

Методика STEP – анализа с использованием табличного формата.

Этапы разработки методики:

1. Определение объекта анализа (предприятия в целом, отдельные подразделения, филиалы, бизнес-единицы).

2. Определение критериев отбора и формирование выборки экспертов. При использовании метода Дельфи целесообразно установить рейтинговые коэффициенты для различных экспертов.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы (табл. 2.2.). Данная форма лишена недостатков рассмотренного ранее варианта анализа, кроме того, появляется возможность проведения количественных оценок важности и силы факторов макросреды.

Т а б л и ц а 2.2.

Табличная форма для проведения STEP – анализа

Группы факторов	Описание события, факторов	Опасность или возможности	Оценка вероятности события или проявления фактора	Оценка важности события или проявления фактора	Общее влияние на компанию	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7
Социальные	1. 2. 3....					
Технологические	1. 2. 3....					
Экономические	1. 2. 3....					
Политические	1. 2. 3....					

4. Заполнение формата STEP – анализа. Формат заполняется самостоятельно каждым экспертом следующим образом.

Колонка 1 – выбирается группа, к которой относится фактор.

Колонка 2 – записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании.

Колонка 3 – анализируется влияние каждого фактора, выявляется, создает ли он опасность или возможности для предприятия. В данной колонке проставляются знаки «+» для возможностей или «-» для опасностей.

Колонка 4 – оценивается каждый включенный в анализ фактор или событие с точки зрения вероятности его проявления или наступления события (шкала может быть количественная от 100% до 1% или качественная: высокая, средняя, низкая).

Колонка 5 – оценивается важность факторов по шкале от 1 до 10.

Колонка 6 – рассматривается влияние каждого фактора на компанию путем перемножения колонок 4 и 5 и добавления знака из колонки 3.

Колонка 7 – на основе анализа предлагаются возможные действия предприятия по учету влияния макросреды. Таким образом, итоговая форма будет содержать программы предполагаемых действий предприятия с точки зрения.

5. Подготовка единой итоговой формы оценки влияния факторов макросреды, обобщающий результат работы всех экспертов, и разработка специалистами предприятия программы действий по каждой группе факторов и отдельным событиям и факторам.

6. Использование результатов анализа макросреды в процессе стратегического и тактического планирования.

7. Проведение оценки запланированных действий после окончания планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное влияние и использовать позитивное влияние макросреды.

Методика STEP – анализа дает наилучший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируется динамика факторов и их влияния на предприятие.

Методика SWOT – анализа.

Наиболее распространенным методом анализа среды является метод SWOT. Термин SWOT - это аббревиатура составленная из английских слов: Strengths – сила, Weakness – слабость, Opportunities – возможность, Threats – угрозы.

Сильные стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут способствовать эффективности работы фирмы, (например, хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высококачественная продукция). Знание сильных сторон важно, поскольку именно они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества.

Слабые стороны – это внутренние факторы, которые, вероятнее всего, будут препятствовать эффективной работе организации (например, высокие фиксированные издержки, устаревший дизайн продукции и растянутые графики поставок). Успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают фирму уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлекательные возможности.

Возможности – это внешние факторы, которые благоприятствуют организации (например, эффективные каналы сбыта, соответствие законодательством, наличие роста сегментов рынка, надежность поставок ключевых компонентов, процесс реорганизации у конкурента). Главным достоинством фирмы является то, что она делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Важность главного достоинства для разработки стратегии определяется тем, что оно: усиливает способность фирмы находить определенные рыночные возможности; может обеспечить фирмы конкурентное преимущество на рынке; может стать основой стратегии.

Угрозы – внешние факторы, которые вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации (например, укрепление внутренней валюты которое будет делать импорт конкурента более дешевым, а экспорт более дорогим, недавний ввод на рынок новой конкурентной продукции, старение кадров и нехватка необходимых квалификаций, неблагоприятные демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют и т.д.).

SWOT – анализ может быть проведен с использованием различных качественных и количественных методик. Наиболее распространены следующие методики:

- а) методика SWOT – анализа с использованием четырехпольной таблицы;
- б) методика SWOT – анализа с использованием четырехпольной матрицы;
- в) методика балльного SWOT – анализа с использованием табличной формы.

Методика SWOT – анализа с использованием четырехпольной таблицы проводится в виде формата представленного на рис. 2..3.

<p>Потенциальные внутренние сильные стороны</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>Потенциальные внешние возможности фирмы</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>
<p>Потенциальные внутренние слабые стороны</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>Потенциальные внешние угрозы</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>

Рис. 2.3. Табличная форма SWOT – анализа

Эта методика подразумевает реализацию следующих этапов:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения или бизнес-единицы.
2. Определение критериев отбора и выбор экспертов для проведения опроса.
3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы.
4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT – анализа. На этом этапе каждый эксперт определяет набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы распределяются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды.
5. Подготовка итогового формата анализа. Данный формат не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния на деятельность предприятия, а также по рейтингу показателей у различных экспертов.
6. Использование результатов итогового формата SWOT – анализа в процессе стратегического планирования.
7. Проведение оценки запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Методика SWOT – анализа с использованием четырехпольной матрицы.

Данная методика позволяет получить не только перечень сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз рыночной среды, но и возможные стратегии предприятия. Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения или бизнес-единицы.
2. Определение критериев отбора и выбор экспертов для проведения опроса.
3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы.

4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT – анализа. Сначала каждый эксперт определяет перечень факторов среды предприятия, которые с его точки зрения наиболее важны. Факторы распределяются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды. Данная методика предусматривает ограничения по числу факторов, выбранным экспертом, обычно не более трех по каждой группе. Внешние колонки матрицы заполняются соответственно группам. Далее каждый эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов для разработки возможных стратегий. Форма для проведения этого анализа представлена на рис. 2.4.

Внешняя среда Фирма	Возможности (ВО) Показатель ВО 1 Показатель ВО 2 Показатель ВО 3	Угрозы (УГ) Показатель УГ 1 Показатель УГ 2 Показатель УГ 3
Сильные стороны (СИС) Показатель СИС 1 Показатель СИС 2 Показатель СИС 3	Поле СИВ Разработка стратегий, использующих «силу» для реализации возможностей	Поле СИУ Разработка стратегий, использующих «силу» для устранения «угроз»
Слабые стороны (СЛС) Показатель СЛС 1 Показатель СЛС 2 Показатель СЛС 3	Поле СЛВ Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», преодоление слабости за счет выявления «возможностей»	Поле СЛУ Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», и избавления от слабостей и «угроз»

Рис. 2.4. Матрица четырехпольного SWOT – анализа

5. Подготовка итогового формата анализа. Данный анализ не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния на деятельность предприятия, а также рейтингу показателей у разных экспертов.

6. Использование результатов итогового формата SWOT – анализа в процессе стратегического планирования.

7. Проведение оценки запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Методика балльного SWOT – анализа с использованием табличной формы.

Количественный анализ в рамках методики SWOT – анализа возможен с использованием табличной формы и системы балльной оценки в виде профиля.

Этапы реализации этой методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения или бизнес-единицы.

2. Определение критериев отбора и выбор экспертов для проведения опроса.

3. Разработка формата для занесения результатов анализа и набора показателей оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз во внешней среде осуществляется специалистами предприятия или экспертами. Набор показателей анализа должен быть актуальным в настоящий момент и в будущем, для того чтобы можно было использовать один и тот же формат для анализа в течение нескольких плановых периодов. Возможный вариант формата представлен в таблице 2.3. На рисунке представлен пример анализа предприятия розничной торговли. Набор показателей в данной методике может быть изменен с учетом специфики предприятия и отрасли.

4. Заполнение формата таблицы. Сначала эксперты индивидуально проставляют балльную оценку для каждого показателя. Шкалы могут использоваться различные, например от 1 до 5, сгруппированные по оценкам – низким, средним, высоким. После этого на формат наносится профиль. Далее каждый эксперт предполагает возможную степень изменения оценки показателей SWOT – анализа в результате возможных управленческих решений. Эксперты предлагают варианты использования сильных сторон предприятия для того, чтобы снизить негативное влияние слабых сторон или улучшить показатели, которые являются слабыми сторонами предприятия.

5. Подготовка итогового формата анализа заключается в суммировании балльной оценки отдельных экспертов и нахождение среднего или средневзвешенного значения.

6. Использование результатов итогового формата SWOT – анализа в процессе стратегического планирования.

7. Проведение оценки запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Т а б л и ц а 2.3.

Оценка сильных и слабых сторон по основным критериям.

	Очень хорошо (5)	Хорошо (4)	Удовлетв о рительно (3)	Плохо (2)	Очень плохо (1)
1	2	3	4	5	6
1. Качество товара		●			
2. Сервисное обслуживание					●
3. Гибкость выполнения специальных пожеланий клиентов	●	●			
4. Скорость обслуживания покупателей	●	●			
5. Квалификация сотрудников	●	●			
6. Установление устойчивых связей с постоянными клиентами				●	●

2.5. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. Для анализа стратегических альтернатив компании могут быть использованы различные методики. Проведем описание некоторых из них.

МАТРИЦА БКГ

На практике часто используется широко известная методика БКГ (матрица Бостонской консультационной группы), где каждой стратегической бизнес-единице определяется конкурентная позиция в зависимости от доли рынка, занимаемой дивизионом, и темпов роста этого рынка. Выделяют четыре таких конкурентных позиции:

- «вопросительные знаки» - обозначают стратегические бизнес-единицы, оперирующие на рынках с высокими темпами роста и обладающие низкими относительными долями рынка;
- «звезды» - лидеры на быстро растущем рынке;
- «денежные дойные коровы» - лидеры на рынке с низким темпом роста;
- «собаки» - предприятия, характеризующиеся низкой долей рынка на медленно растущих рынках.

Эта матрица может помочь при формировании вариантов и выборе управленческих решений. Например, если товар фирмы занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста (звезда), целесообразно придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если продукт компании занимает малую долю рынка и имеют низкие темпы роста (собака), может быть выбрана стратегия отсеечения лишнего.

«Звезды» обычно не приносят большой прибыли, так как всю их выручку необходимо направлять на поддержание конкурентоспособности товаров на быстрорастущем, а соответственно на высококонкурентном рынке. Следовательно, «звезды» не могут быть источником инвестиций в другие стратегические бизнес-единицы компании.

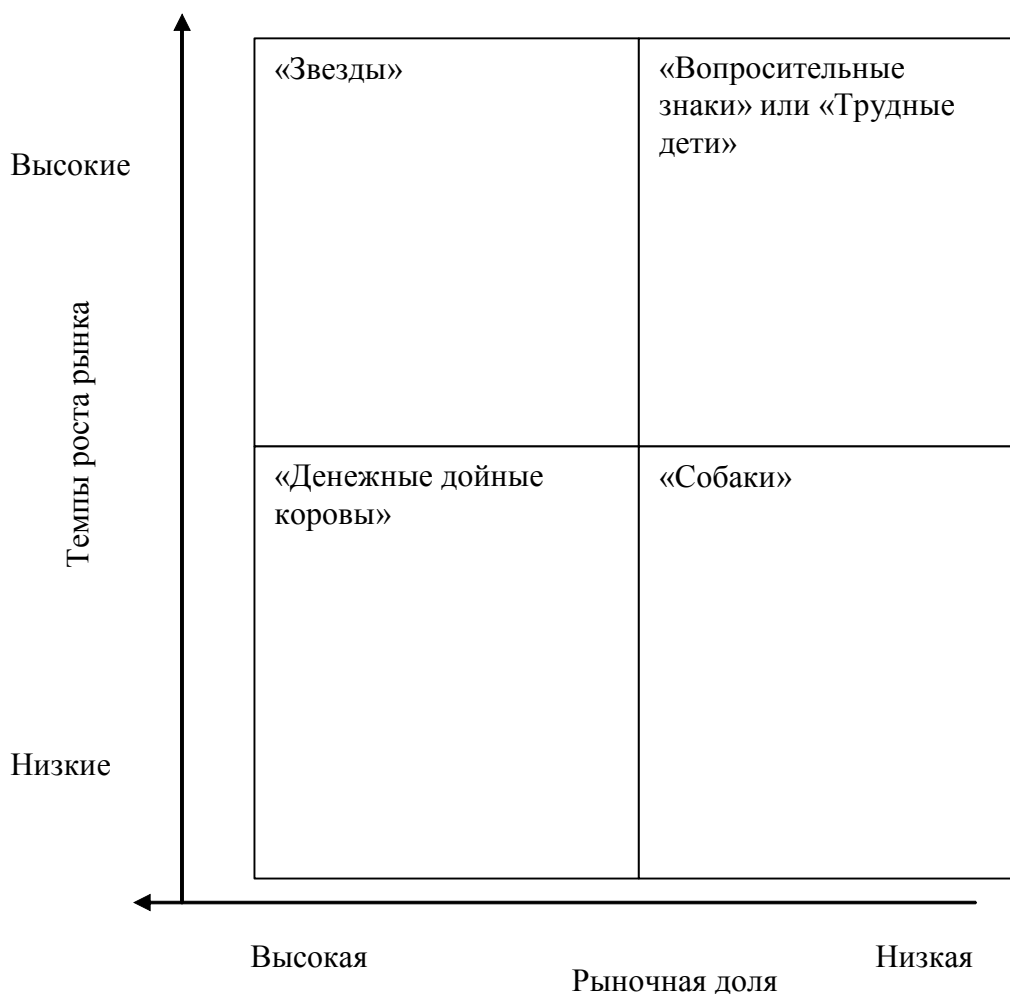


Рис.2.5. Матрица БКГ

«Денежные дойные коровы» обычно имеют высокую конкурентоспособность и большие прибыли, однако они малоперспективны. Следовательно, они являются «донором» для других стратегических бизнес-единиц. Кроме этой стратегии может быть принято решение относительно развития продукта который выпускает «дойная корова». Это позволит за счет инвестиций увеличить частоту покупок товара, а таким образом увеличить темпы роста рынка. Таким образом «дойная корова» может перейти в разряд звезды. Однако, для этого требуются значительные инвестиции в инновации и рекламные кампании.

«Трудные дети» требуют финансовой поддержки для того, чтобы нарастить рыночную долю на перспективном рынке. Инвестором здесь могут выступать «дойные коровы».

«Собаки» - это неперспективные направления деятельности компании. Для них наиболее актуальная стратегия – сокращение.

Специалистами используются следующие требования к соотношениям категорий бизнес-единиц в портфеле компании:

1. Рост суммарного объема прибыли от товаров - «звезд» должен компенсироваться, а лучше превосходить убытки от товаров – «трудных детей».
2. Суммарная прибыль от товаров – «дойных коров» должна превышать затраты на товары - «трудные дети» и товары - «звезды».
3. Бюджет маркетинга в основном (более 80%) расходуется на поддержку товаров - «звезд», остальное на «трудных детей».

МАТРИЦА «GENERAL ELECTRIC»

Модель оценки привлекательности рынка и силы позиции бизнеса, известная под названием «матрица General Electric», была разработана компанией McKinsey.

Модель GE представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.) но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

В качестве одного из основных достоинств модели GE можно отметить то, что различным факторам (оси [X и Y] могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

В центре внимания модели GE находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложения, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиции как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача (т.е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Матрица GE имеет размерность 3x3 (рис. 2.6.). По осям Y и X выставляются интегральные оценки, соответственно привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительно преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации). В отличие от матрицы БКГ, в модели GE каждая ось многофакторного измерения. Это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей БКГ и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Для определения количественного показателя долговременной привлекательности отрасли, отобранным фактором на основании экспертного опроса придают удельные веса с учетом их значимости для руководства компании и их роли в стратегии. Сумма весов должна составлять 1,0. Далее каждому фактору присваивается соответствующий балл (рейтинг).

Взвешенные рейтинги привлекательности отрасли получают путем умножения рейтинга отрасли по каждому фактору (по шкале от 1 до 10) на

удельный вес фактора. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризует долговременную привлекательность отрасли в баллах:

1 – 4 – низкая привлекательность;

4 – 7 – средняя привлекательность;

7 – 10 – высокая привлекательность.

Аналогично производится рейтинговая оценка сильных сторон/ конкурентоспособности предприятия.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось Y) и относительного преимущества организации на рынке (ось X). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

Сила позиции бизнеса

		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Финансировать рост	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказаться от инвестиций
	Средняя	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказаться от инвестиций	Провести отбор
	Низкая	Получать прибыль. Отказаться от инвестиций	Провести отбор	Провести отбор

Рис. 2.6. Модель General Electric

В матрице выделяют три области стратегических позиций:

1. Область победителя.

2. Средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, а так же средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

3. Область проигравших.

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область «победителей», имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. В отношении таких видов бизнеса скорее всего может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ТОВАРА/РЫНКА И. АНСОФФА

Эта модель предполагает, что выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности предприятия постоянно обновлять производство. Данная теория основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или новом рынках. Эта матрица представляет собой схему (рис. 2.7.), предназначенную для помощи менеджерам в принятии решений о выборе стратегий, а также служит диагностическим инструментом.

Проведем характеристику отдельных стратегий:

1. Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет и еще не насыщен, предприятие продолжает работать с существующими товарами на существующих рынках. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках с помощью политики выбора каналов движения товаров, ценовой политики и политики продвижения.

2. Стратегия создания рынка – это ситуация, когда уже существующий товар предприятие хочет вывести на новые рынки. К различным типам новых рынков относятся новые географические, демографические, рынки и т.д.

3. Стратегия разработки товара применяется, когда новый товар предлагается имеющимся клиентам на существующих рынках.

4. Диверсификация – это ситуация, когда новые товары предлагаются на новых рынках. Это смена сферы деятельности предприятием, выход в новые виды бизнеса.

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания продукта
Новые рынки	2. Стратегия создания рынка	4. Стратегия диверсификации

Рис. 2.7. .Модель И. Ансоффа товара/рынка

На основе этих и других известных методик может быть произведен выбор стратегических альтернатив. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ, здесь характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со

статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

РОСТ. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях.

СОКРАЩЕНИЕ. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

СОЧЕТАНИЕ. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких

отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения.

2.6. РЕАЛИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ

Реализация стратегического плана подразумевает собой разработку и следующих элементов: тактика, политика, процедуры, правила, бюджеты

ТАКТИКА

Краткосрочные планы, согласующиеся с общими долгосрочными планами, называются тактикой. Тактические планы имеют следующие характеристики:

1. Тактику разрабатывают на основе стратегии развития.
2. Тактика вырабатывается на уровне руководства среднего звена.
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью

обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

ПОЛИТИКА

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая правила, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия неправильных решений, основанных на краткосрочной перспективе.

ПРОЦЕДУРЫ

Для руководства управленческими действиями необходимо разрабатывать процедуры. Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение. Процедуры обычно описывают

последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

ПРАВИЛА

Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

БЮДЖЕТЫ

Одной из основных задач планирования является возможность более эффективного распределения ресурсов. Планы помогают распределять действия, относящиеся к использованию ресурсов, по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты, инструмент планирования. Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Бюджеты являются безусловно наиболее широко используемым компонентом формального планирования.

Первым шагом в составлении бюджета, на что и указывается в определении, будет выражение в числовой форме как ресурсов, так и формулируемых целей. Как бы ни было это трудно, присвоение числового значения всем ресурсам и целям представляет ценный, обычно весьма существенный, аспект планирования в организациях. Количественные показатели позволяют руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются в работе организации.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Непрерывная оценка стратегического плана имеет важное значение для долгосрочного успеха плана. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки.

Количественные критерии оценки: доля рынка; рост объема продаж; уровень затрат и эффективности производства; уровень затрат и эффективности сбыта; текучесть кадров; удовлетворенность работников; чистая прибыль; курс акций; норма дивидендов; доход в расчете на акцию; прибыль на капитал; выплаты по ценным бумагам.

Качественные критерии оценки: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров; расширение объема услуг клиентам; углубление знания рынка; снижение количества опасностей; использование возможностей.

2.6. Эталонные стратегии развития предприятий

Данная классификация стратегий основывается на четырех различных подходах к росту фирмы, которые связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов:

- продукт;
- рынок;
- отрасль;
- положение фирмы внутри отрасли;
- технология.

Каждый из этих пяти элементов в различных стратегиях может оставлять или менять существующее положение. В связи с этим можно представить следующую классификацию эталонных стратегий (рис. 2.8)

Стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке. В данном случае организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяют два основных типа интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции. Она направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Она базируется на приобретении либо усилении контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продаж.

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации. Она базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает из

тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

- стратегия горизонтальной диверсификации. Она предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту;

- стратегия конгломеративной диверсификации. Она состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

Стратегии сокращения реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка. В рамках этой стратегии возможны следующие альтернативы:

- стратегия ликвидации. Она представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществления тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия сбора урожая. Она предполагает отказ от долгосрочных целей и максимальное получение доходов в краткосрочной перспективе;

- стратегия сокращения. Предполагает закрытие или продажу отдельных подразделений;

- стратегия сокращения расходов. Она основана на уменьшении издержек, повышении производительности, в некоторых случаях на сокращении.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Иногда фирмой производится и определенная последовательная реализация стратегий. В этих случаях стратегии называют комбинированными.



Рис. 2.8. Классификация эталонных стратегий

2.7. Уровни стратегического управления в компаниях

Обобщение теории и практики позволяет провести классификацию стратегий относительно сферы охвата организационных уровней управления предприятия по видам:

- корпоративная стратегия для предприятия в целом;
- деловая стратегия для каждого отдельного вида деятельности (стратегической бизнес-единицы);
- функциональная стратегия для каждого направления определенной сферы деятельности;
- операционная (индивидуальные) стратегия для основных структурных единиц (должностных позиций) предприятия.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированного предприятия, распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях деятельности, и подходов, используемых для управления делами фирмы.

Деловая стратегия детализирует стратегические альтернативы, цели и программы действий для каждой стратегической бизнес-единицы. Описываемые на этом уровне стратегические направления исходят из корпоративной стратегии и нацелены на ее реализацию.

Функциональные стратегии призваны обеспечить решение задач в рамках определенных функциональных областей менеджмента, нацеленных на достижение общей цели. В качестве примеров функциональных стратегий можно выделить следующие: производственная, финансовая, стратегия управления персоналом, инновационная, маркетинговая (на оперативном уровне).

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми

оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена. Например, провал одного подразделения при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производства, уровня себестоимости продукции и качества может снизить показатели всей компании по продажам и получению прибыли и внести сумятицу в общие стратегические действия по созданию положительного образа фирмы в глазах клиентов. Нельзя принижать важность стратегических действий, принимаемых на том или ином управленческом уровне.

Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому многие производственные звенья имеют стратегически важные для всей корпорации задачи. Необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей компании. Региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящим перед ним целям. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целями предприятия, сформулированными в рамках общего плана действий, с любыми стратегически близкими проблемами, которые существуют на предприятии. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных

мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

Различные горизонты, присущие модели иерархии стратегии, подразумевают наличие иерархического различия в целях, программах, бюджетах, поскольку стратегия распространяется не только на формулирование целей, но и на их осуществление.

Интеграция формулирования и выполнения стратегий может быть представлена в понятии MOST (Mission, Objectives, Strategy, Tactics). Иерархия стратегий выглядит следующим образом: в обязанности высшего руководства входит формулирование миссии организации, ее целей, а также установление числа организационных подразделений. Затем для каждого организационного подразделения разрабатывается стратегия и тактика. Распределение целей, стратегий, программ и бюджетов по уровням иерархии стратегий представлена на табл. 2.4.

Т а б л и ц а 2. 4

Распределение целей, стратегий, программ, бюджетов для уровней иерархии стратегического управления

Корпоративный уровень	Цели	Стратегия	Программа	Бюджеты
Уровень организационной единицы		Цели	Стратегии	Программы
Функциональный уровень			Цели	Стратегии
Индивидуальный уровень				Цели

На корпоративном уровне определяется миссия, в рамках которой закладываются цели для всего предприятия, разрабатывается общая стратегия, программа ее реализации и бюджеты. На уровне организационной единицы в рамках определенных для нее бюджетов и на основе корпоративной миссии определяются цели, стратегия и программы действий для каждой СБЕ. На функциональном уровне определяются цели и стратегии для каждой функциональной области управления в компании. Операционный (индивидуальный) уровень отвечает за постановку целей для отделов, бюро, цехов и других структурных единиц и отдельных специалистов в компании.

Взаимодействие дивизионального отдела маркетинга с корпоративным может осуществляться по одной из следующих моделей:

1. Сильный корпоративный маркетинг.
2. Умеренный корпоративный маркетинг.
3. Без корпоративного маркетинга.

Последняя модель для отечественных предприятий имеет меньшую ценность, так как не способствует интеграции дивизиональных стратегий в общую корпоративную стратегию. Таким образом, механизм управления конкурентоспособностью, внедренный в дивизиональную организационную структуру, имеет ряд преимуществ:

1. Более глубокая и объективная разработка товарных, региональных и рыночных конкурентных стратегий.
2. Заинтересованность руководителей дивизионов в реализации разработанных стратегий.

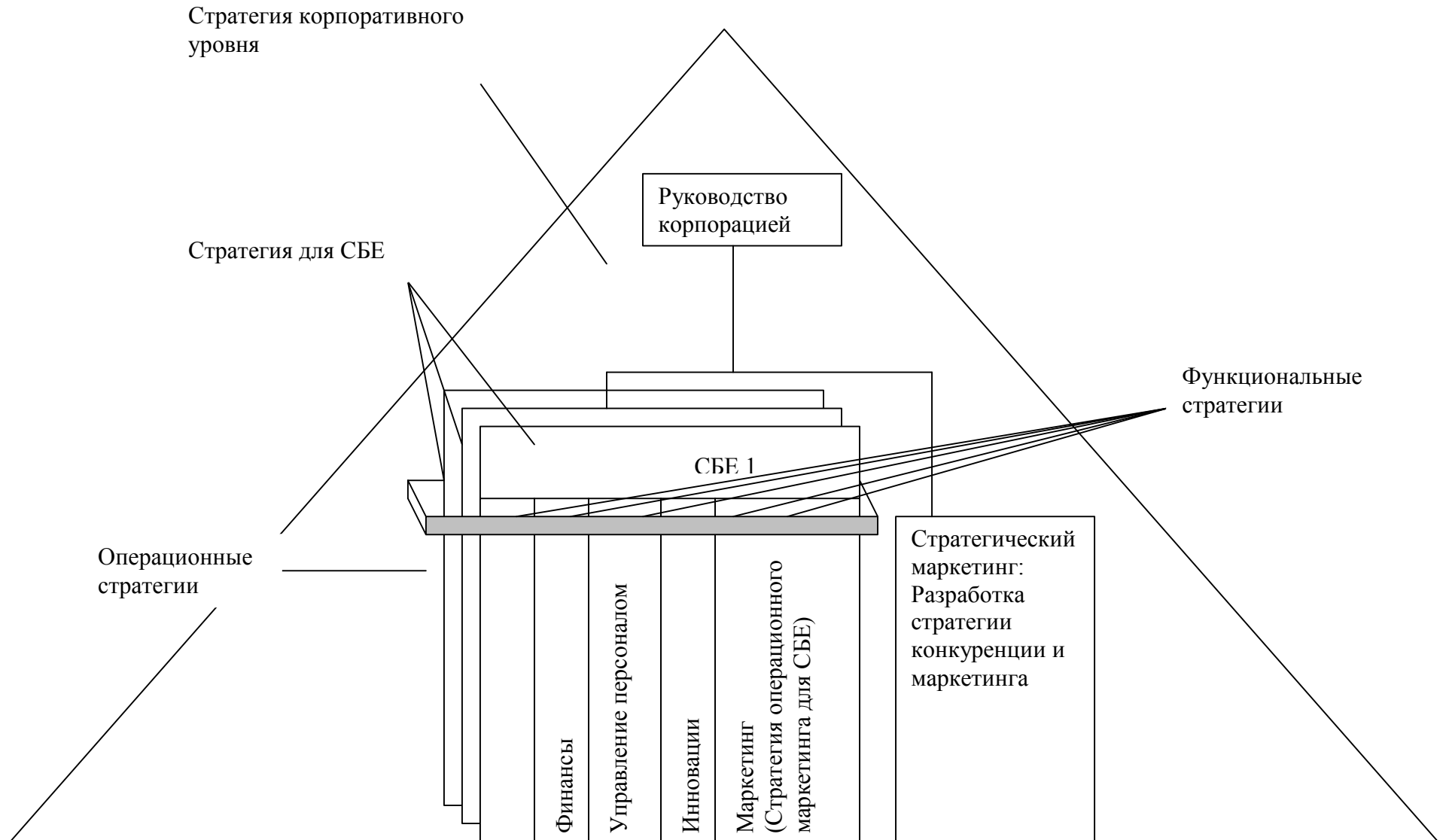


Рис.2.9. Иерархия стратегий

3. Оптимальное перераспределение инвестиций между дивизионами, основанное на анализе и стратегической проработке.

4. Гибкость, способность предприятия быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде в сфере товарной политики, ценообразования, распределения и рекламной политики предприятия.

5. Централизованный контроль за стратегическими решениями.

6. Освобождение от инертности, т.е. проявление предпринимательских качеств и инициативы у руководителей дивизионов, что приводит к интенсификации бизнеса.

Однако при построении данной системы стратегического планирования необходимо учитывать ряд требований:

1. Формирование стратегических дивизиональных планов в рамках единой корпоративной стратегии. Иными словами, дивизиональные стратегии должны быть направлены на реализацию корпоративной стратегии.

2. Унификацию и стандартизацию методики оценки конкурентоспособности предприятий (дивизионов).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ II

1. Перечислите этапы стратегического управления.
2. Какие методики используются для анализа внешней среды и управленческого обследования сильных и слабых сторон организации?
3. Дайте описание эталонных стратегий предприятия.
4. Перечислите уровни стратегического управления.
5. Опишите основные принципы концепции управления по целям.

ГЛАВА III ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В этой главе представлена системная классификация организационных структур управления, описаны их преимущества и недостатки, а также области применения. Даны рекомендации по определению оптимального уровня централизации в компании.

3.1. Определение и назначение организационных структур управления

На основе разработанной стратегии предприятия определяется его организационная структура управления. Наиболее известны следующие определения организационных структур управления:

- разделение организации на подразделения, отделения, цеха, лаборатории, участки, группы с целью упорядочивания управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности;

- схема иерархически управленческой совокупности подразделений организации и их взаимосвязей (административных, функциональных, информационных) обеспечивающих целостность организации.

Таким образом, организационные структуры управления - это состав и взаимосвязи управленческих подразделений и должностных позиций. Существуют следующие правила построения организационных структур управления:

- очередность расположения производственных или управленческих элементов структуры по горизонтали (слева направо) должна максимально отражать их технологически последовательное участие в производственных или управленческих процессах;

- структурные единицы (и работники) одного уровня должны располагаться на одной горизонтальной линии;

- сплошные линии означают линейные соподчинения и должны быть только вертикальными, штриховые линии – функциональные связи;

- схема организационной структуры должна состоять только из вертикальных и горизонтальных линий.

3.2. Виды организационных структур управления

Существует множество вариантов классификации организационных структур управления. Однако можно выделить следующие основные виды структур управления:

- функциональная;
- линейная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная.

Рассмотрим их более подробно по отдельности.

ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Эта структура является самой простой для построения. Она основывается на том, что все руководители являются единоначальниками для своих подчиненных. В данном случае, руководитель контролирует своих подчиненных по всем вопросам и полностью отвечает за эффективность работы возглавляемого им подразделения. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. Линейная организационная структура управления представлена на рис. 3.1., а ее преимущества и недостатки в табл. 3.1. Эта структура характерна для малых предприятий где круг решаемых вопросов линейными менеджерами незначительный.

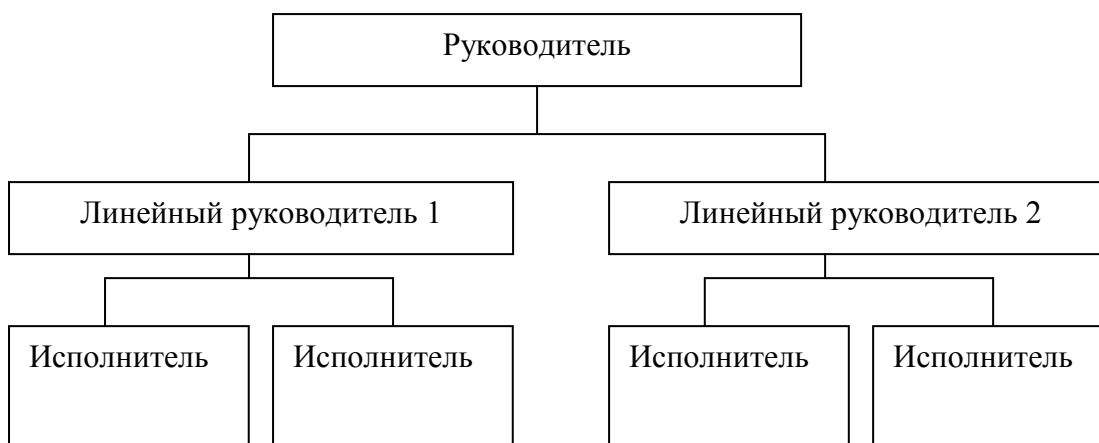


Рис3.1...Линейная организационная структура управления

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления

Т а б л и ц а 3.1.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - простота построения и функционирования; - возможность оперативного управления; - заинтересованность линейных менеджеров в эффективности работы возглавляемых ими подразделений 	<ul style="list-style-type: none"> - невозможность применения данной структуры, в организациях со сложным технологическим процессом; - низкий уровень компетенции линейных менеджеров в специальных вопросах; - отсутствие вертикальных взаимосвязей между подразделениями одного уровня управления

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Данная организационная структура подразумевает деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В этом случае выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения

системы управления и принимают решения, которые обязательны для исполнителей. Такая структура предполагает, что исполнители по разным вопросам подчиняются соответственно разным функциональным руководителям. Функциональная структура управления представлена на рис. 3.2, а ее преимущества и недостатки в табл.3..2. Область применения этой структуры весьма разнообразна. Она может приняться в крупных организациях на высшем уровне управления, когда директору подчиняются заместители по различным функциональным областям менеджмента (производство, финансы, управление персоналом, инновации маркетинг). Функциональная структура может быть использована и на уровне управления различными отделами и структурными подразделениями организации, например, в отделе маркетинга. Однако, функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

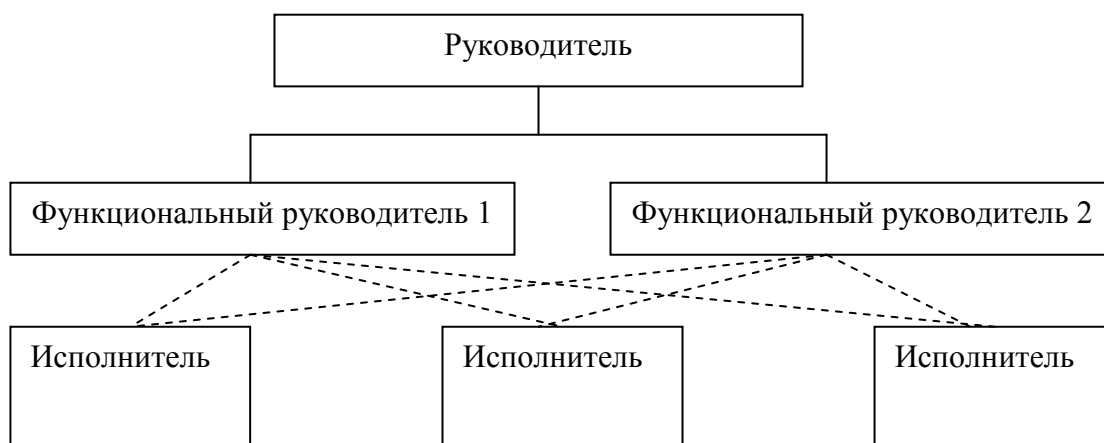


Рис. 3.2. Функциональная организационная структура управления

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления

Т а б л и ц а 3..2.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - стимулирует деловую и профессиональную специализацию; - уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях; - улучшает координацию в функциональных областях 	<ul style="list-style-type: none"> - отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями; - в большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной

ЛИНЕЙНО - ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

В данном случае, такая организация представляет собой сочетание двух структур – линейной и функциональной (рис. 3.3.). Специалисты образуют при линейном руководстве штаб, который готовит для него данные в целях компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с последним. Это дает возможность решать вопросы более компетентно.

Исторически эта структура возникла в рамках фабрично-заводского производства и явилась соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, международная конкуренция и т.п.). Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации функцию «Производство», и обслуживающие

их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: финансы, сырье и материалы, персонал и т.д.

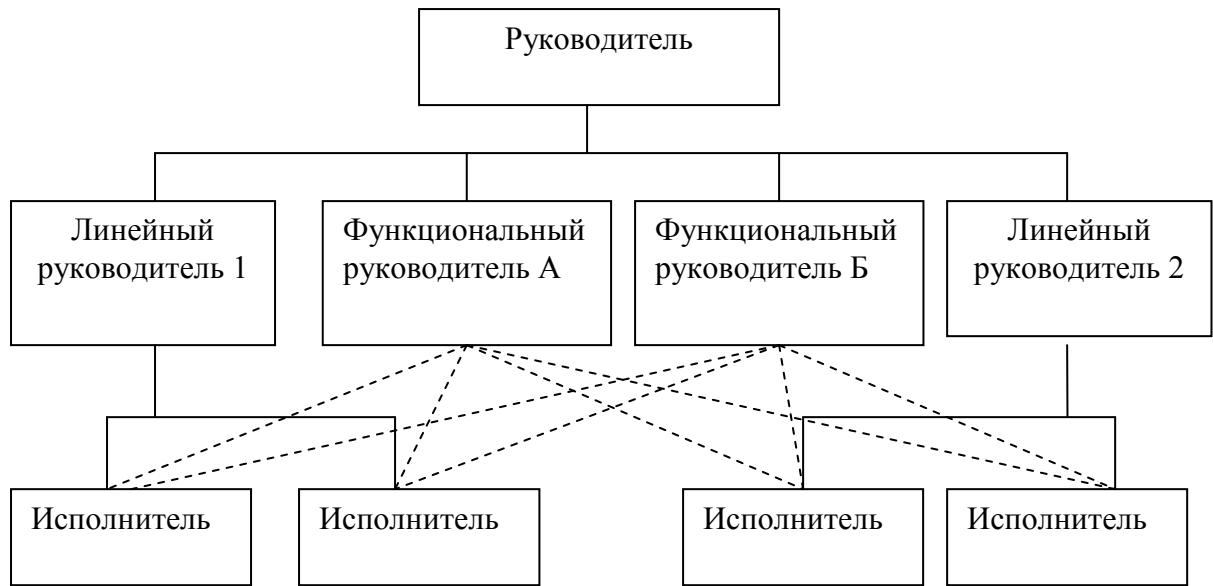


Рис.3.3.. Линейно-функциональная организационная структура управления

Линейно-функциональные структуры в известной степени обеспечивают рост вертикально-интегрированных организаций, развившихся в конечном счете в гигантские корпорации, охватывавшие весь цикл выпуска конечного продукта от получения ресурсов до реализации готовых изделий. Однако с ростом размеров организации все больше стали проявляться недостатки линейной и функциональной департаментализации. При этом необходимо все время увеличивать масштаб управляемости, что ведет к неуправляемости организации в целом. Вертикальный рост ограничивает развитие эффективных горизонтальных связей. Внутри организаций с жесткой схемой не находится места неформальным связям.

При переходе на рыночные отношения в этих организациях попытки адаптации к изменениям внешней среды не удаются, что приводит к закрытию производств и увольнению рабочих. В связи с этим остро встала необходимость поиска выхода из рамок линейно-функциональной структуры.

Следует заметить, что прохождение в развитии организации этапа использования линейно-функциональных структур является обязательным. Данный этап может быть коротким или длинным во времени, однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник - подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Линейно-функциональная структура имеет как положительные, так отрицательные качества. С позиции стратегии развития организации преимущества и недостатки указанной структуры перечислены в табл. 3.3.

Практика показывает, что выделение специализированных функций, как основы для построения структуры, приводит к наилучшим результатам там, где цепочка ценностей организации состоит из четко очерченных специализированных навыков и опыта. В этом случае персонал функциональных подразделений, состоящий из профессионалов в своей сфере деятельности, позволяет:

- использовать эффект кривой опыта/обучения или возможности экономии на масштабах производства, возникающих при функциональном разделении труда и применении специализированных технологий и оборудования;
- накапливать глубокие знания в каждой функциональной сфере деятельности.

Линейно-функциональная структура вполне приемлема до тех пор, пока стратегически важные сферы деятельности близко связаны с функциональным делением; существует незначительная потребность в координации деятельности подразделений и высшее руководство организации способно подавить стремление функциональных отделов к полной самостоятельности и создать атмосферу доверия, кооперации и работы в единой команде.

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Централизованный контроль стратегических результатов	Чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
Хорошо подходит к организациям с одним видом деятельности	Может привести к разногласиям и противоречиям между функциональными отделами вместо совместной работы в команде и кооперации; топ-менеджер должен выступать арбитром в решении споров между функциональными службами
Структура тесно увязана со стратегией через определение ключевых видов деятельности в функциональных службах	Многозвенные бюрократические процедуры согласования и централизованное принятие решений замедляет время реакции на возникающие проблемы
Очень удобна для развития предметных навыков и опыта в определенной сфере деятельности	Мешает развитию у менеджеров навыков системного подхода к проблеме, поскольку их опыт лежит в пределах одной функциональной области
Высокий эффект кривой опыта/обучения за счет функциональной специализации	Сосредоточение ответственности на уровне высшего руководства
Высокий уровень формализации управляющих процедур	Функциональная близорукость часто направлена против созидательного предпринимательства, адаптации к изменениям и попыток создать межфункциональные (корпоративные) главные достоинства

Линейно-функциональная структура имеет два особо крупных недостатка: чрезмерная функциональная близорукость и разбиение стратегически важных процессов по традиционным направлениям (соответственно подразделениям). Трудно достичь сильной стратегической координации внутри раздробленной функциональной бюрократии, которая предпочитает делать всё самостоятельно,

без вмешательства со стороны. Функциональные специалисты концентрируют свое внимание на событиях внутри отдела и на приоритетах своего руководителя, а отнюдь не на интересах организации или потребителей. Существует тенденция, когда каждое функциональное подразделение проталкивает и принимает те решения, которые исходно выгодны им самим. Всё это создает организационную среду, где каждое функциональное подразделение выглядит как обособленное образование, что приводит к неизбежному созданию функциональной бюрократии, чрезмерному числу уровней управления, авторитарному принятию решений и сужению перспектив. Функциональные отделы развивают в себе сильное функциональное самомнение и склонны подходить к стратегии больше со своих позиций, чем с учетом перспектив бизнеса в целом.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Рост организаций приводит к их дивизионализации. Таким образом, формируются предприятия с дивизиональной организационной структурой. Дивизиональная организационная структура управления подразумевает предоставление определенной самостоятельности своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой являются менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы).

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был, наконец-то, отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4-6

централизованных функциональных подразделений. Структуризация по дивизионам проводится по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции;
- по ориентации на определенные группы потребителей;
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов на предприятиях «Дженерал Моторс», а наибольшее распространение они получили в 60-70-е годы нашего столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80 % всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших – 95 %. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.

Основные преимущества дивизиональной организационной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейно-функциональной структурой;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- обеспечивает тесную связь производства с потребителями.

Основные недостатки данной структуры можно представить следующим образом:

- большое количество уровней управления;

- дублирование функций на различных уровнях управления и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейно-функциональная структура со всеми ее недостатками .

Более полный анализ преимуществ и недостатков дивизиональной структуры с их классификацией по функциональным областям управления представлен в табл. 1.7.

Наиболее частые разновидности таких структур управления – это дивизиональная – товарная и дивизионально – рыночная (рис 3..4. и рис. 3..4.)

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- – в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- – в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- – в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- – в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- – при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Данная структура является переходной от бюрократической к органистической. Это зависит от степени самостоятельности дивизионов.

Преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры

Область возникновения	Преимущества	Недостатки
С ф е р а о б щ е с и с т е м н о г о м е н е д ж м е н т а		
Стратегическое управление	Глубокая проработка стратегических вопросов Возможность реализации различных стратегий на уровне дивизионов в рамках корпоративной стратегии	Возможность возникновения сложностей в доведении стратегии до дивизионов
Организационные изменения	Гибкость организационной структуры Повышение управляемости подразделений	Рост числа руководителей. Возможность дублирования работ
Информационное управление	Упорядочивание информационных потоков Разгрузка информационного канала на высшем уровне управления	Сложности в стандартизации информационных систем дивизионов
С ф е р а ф у н к ц и о н а л ь н о г о м е н е д ж м е н т а		
Производство	Повышение фондоотдачи, производительности труда, рентабельности товара	Возможность повышения издержек на отдельных производствах
Маркетинг	Улучшение потребительских свойств товара Возможность проведения гибкой товарной, ценовой, рекламной политики на уровне дивизионов Повышение загрузки производственных мощностей	Увеличение расходов на маркетинг Возможно дублирование работы между дивизионами
Финансы	Возможность ликвидации неперспективных дивизионов Повышение оборачиваемости денежных средств Гибкая амортизационная политика в соответствии со стратегией дивизиона Эффективное стратегическое перераспределение инвестиций	Сложности в формировании системы бюджетирования Возможность возникновения конфликтов между руководителями дивизионов относительно распределения инвестиций
Персонал	Разгрузка менеджеров высшего звена Активизация деятельности руководителей дивизионов Более эффективная экономическая мотивация работников и повышение производительности труда	Рост числа руководителей и уровней управления в организации Возможность появления конфликтных ситуаций между руководителями дивизионов
Инновации	Оптимизация затрат на инновации в зависимости от стратегии развития дивизиона	Возможно дублирование работы

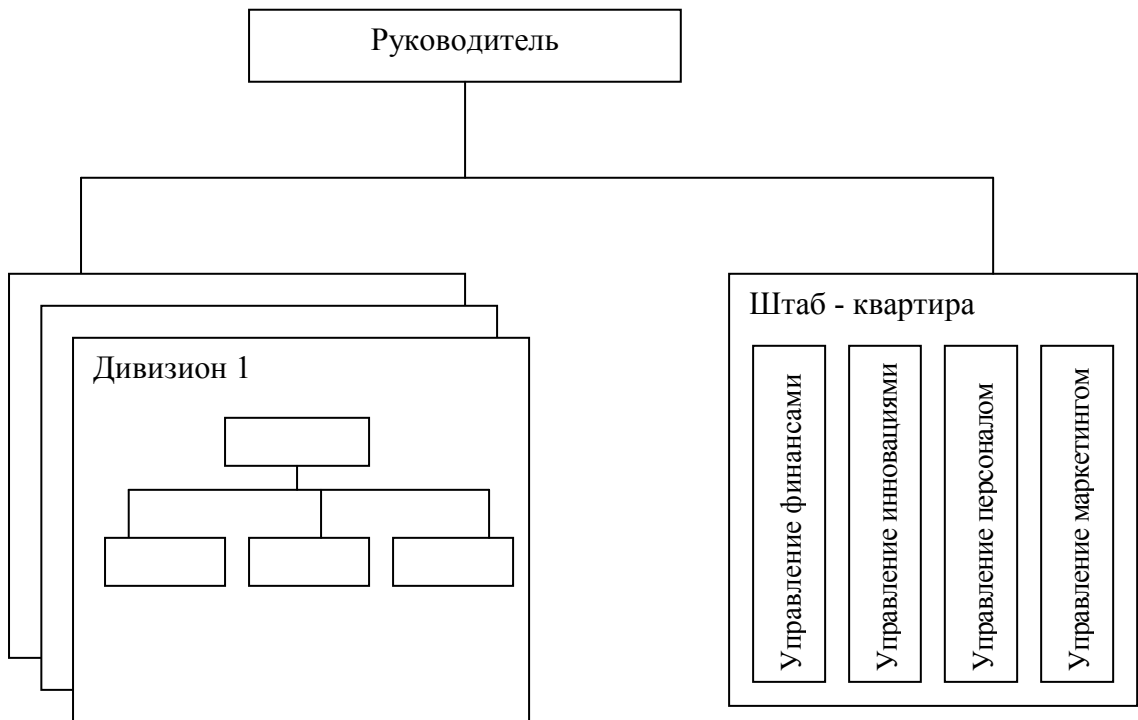


Рис. 3.4. Дивизиональная организационная структура управления

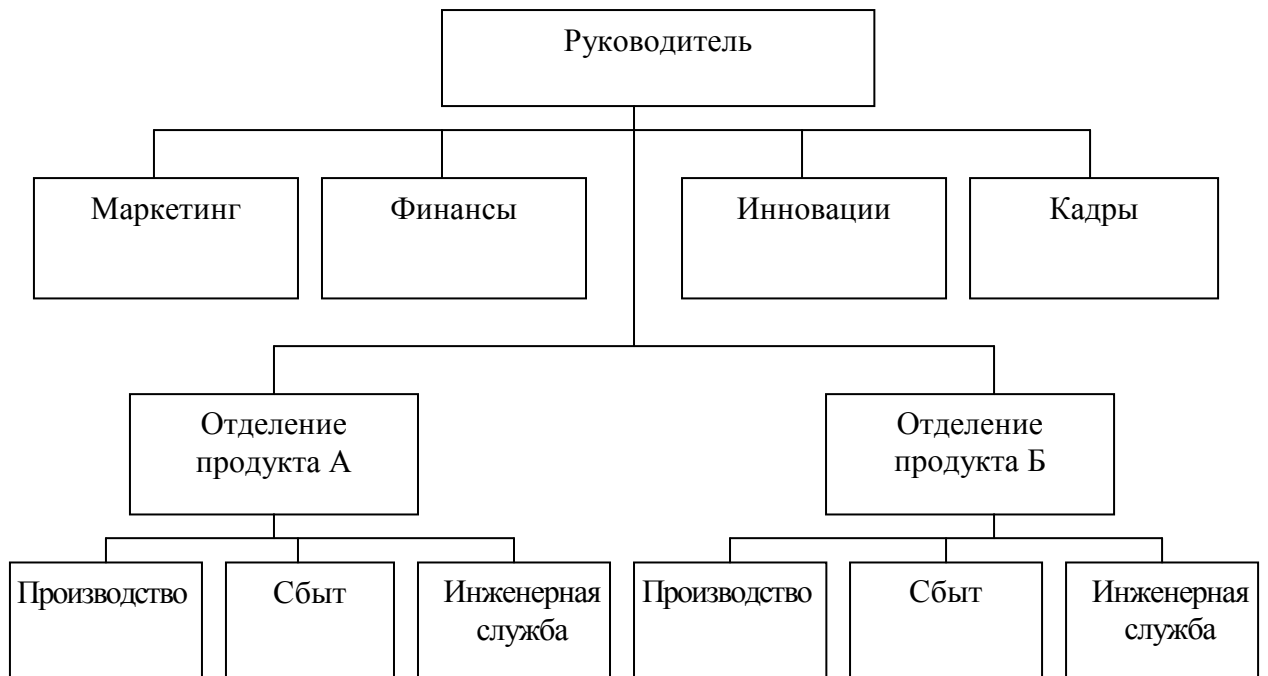


Рис 3.5..Дивизиональная структура управления с ориентацией по продуктам

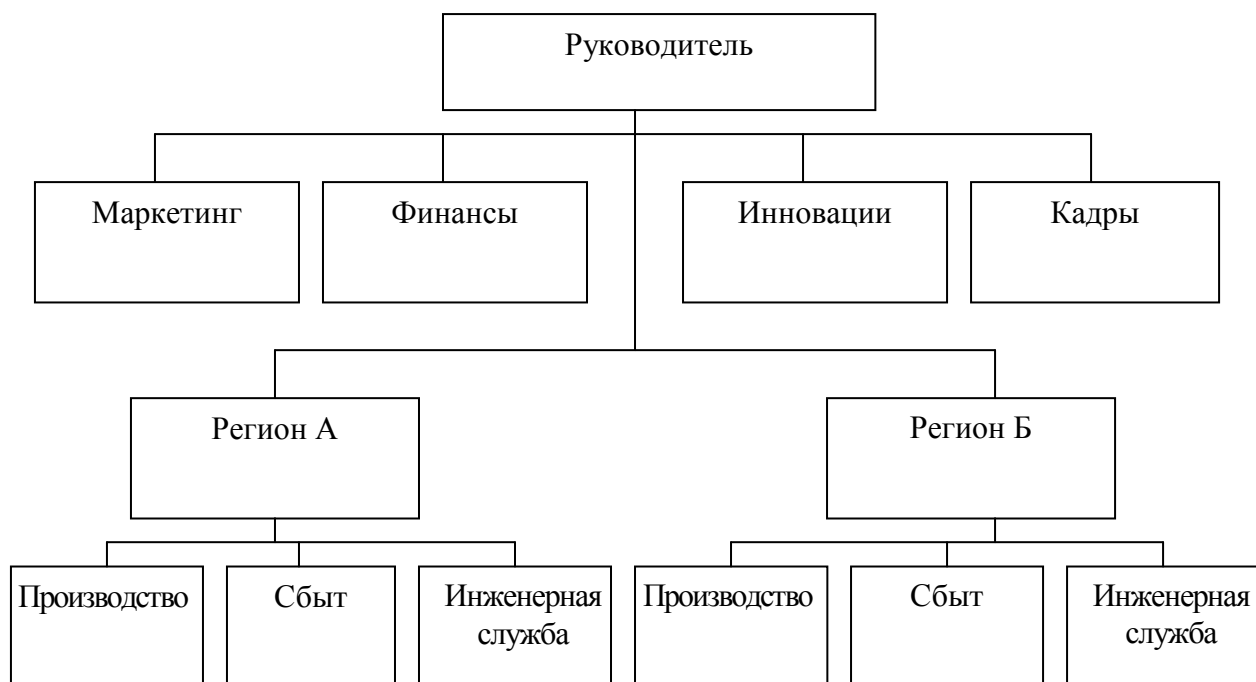


Рис3.6..Дивизиональная структура управления с ориентацией по регионам

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Такая организация представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты и целевые программы могут сосуществовать.

Таким образом, матричная структура представляет собой двухмерную организационную структуру, горизонтальную составляющую которой образует персонал функциональных подразделений организации, а вертикальную – персонал, реализующий конкретный проект. Члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач. Матричная организационная структура управления представлена на рис. 3.7.

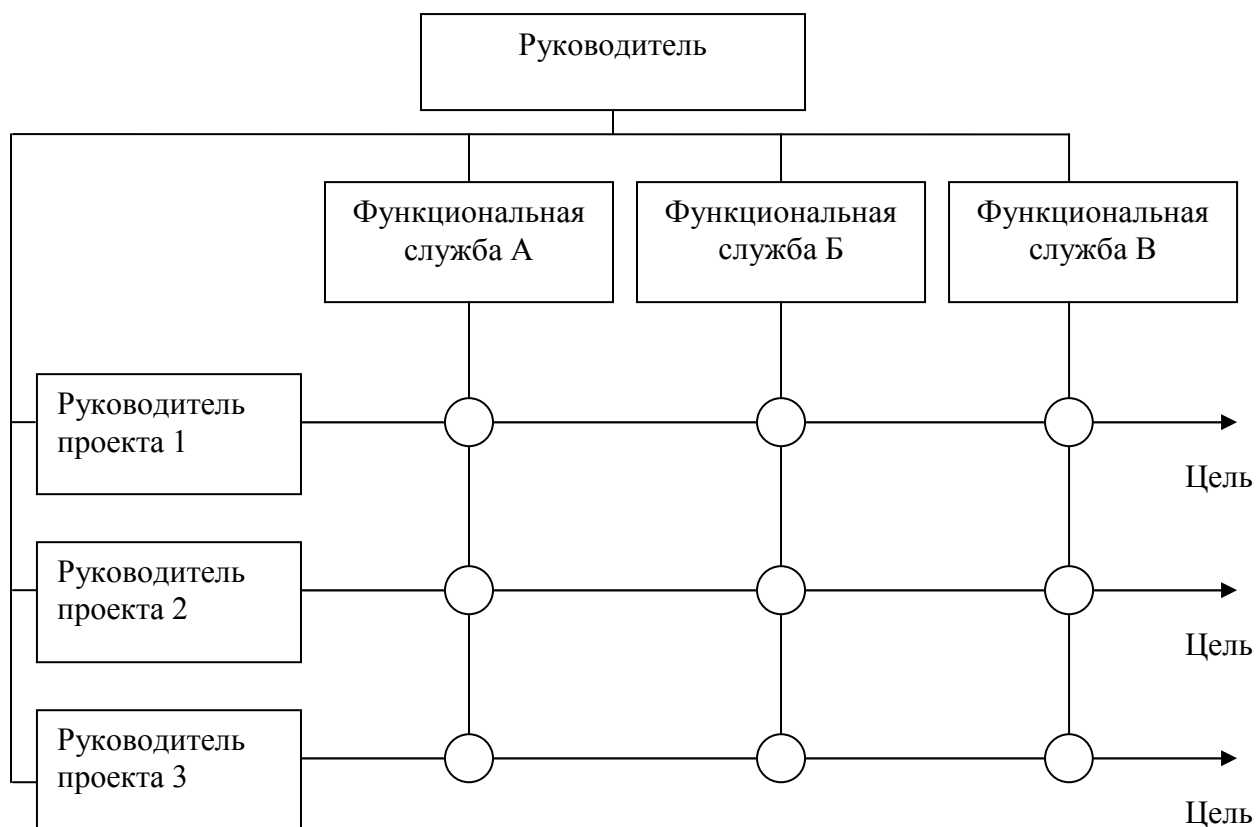


Рис. 3.7 Матричная организационная структура управления

Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации — обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками

проекта, работающими в различных функциональных отделах. Полный перечень преимуществ и недостатков матричной организационной структуры представлен в табл. 3.7.

***Преимущества и недостатки матричной организационной
структуры управления***

Т а б л и ц а 3.6

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос; - более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов; - более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетенции сотрудников; - относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных умений; - улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой группы; - любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – руководитель проекта, служащий центром сосредоточением всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы; - сокращается время реакции на нужды проекта или программы, так как созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> - трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделений и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения); - необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам; - высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам сотрудников, работающих в группах, необходимость их обучения; - частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ; - возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за дистанцированности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений

Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях.

3.3. Определение уровня централизации в компании

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации – это такие хозяйствующие субъекты, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности. Понять, насколько конкретная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики:

1. Количество решений принимаемых на нижестоящих уровнях.
2. Важность решений принимаемых на нижестоящих уровнях.
3. Последовательность решений принимаемых на различных уровнях управления.
4. Особенности контроля за работой подчиненных.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие.

Преимущества централизации проявляются в следующих аспектах:

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильно централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации проявляются в следующих характеристиках:

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующихся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме, и лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией.

4. Помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ III

1. Перечислите виды организационных структур управления
2. Какие недостатки выявлены в линейно-функциональной структуре относительно дивизиональной?
3. Какими преимуществами обладает дивизиональная структура управления?
4. Опишите принцип построения матричной структуры управления
5. Какая область применения матричных структур управления?

ГЛАВА IV. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

В данной главе рассматриваются понятия конкуренции и конкурентных преимуществ, среда формирующая преимущества компании. Даны методики разработки и реализации стратегии конкуренции, представлены методики для оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и предлагается бенчмаркинг в качестве метода обеспечения устойчивого развития компании.

4.1. Понятие конкуренции и конкурентных преимуществ

Под конкуренцией понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения коммерческой организации такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей. Конкуренты, с которыми сталкивается компания, могут быть производителями или продавцами аналогичной продукции, отличающейся отдельными параметрами (параметрические конкуренты), внешним видом и функциями (товарные конкуренты) или марками (марочные конкуренты), а также принципиально иной продукции, конкурирующей на уровне желаний.

Поскольку платежеспособный спрос всегда ограничен, конкуренты «желаний» отбирают часть бюджета потребителей, которая могла бы быть израсходована на другую продукцию. Например, потребитель собирается потратить свои деньги на отдых, тогда в качестве конкурентов могут выступить фирмы, предлагающие «чего-либо для чтения», «чего-либо для прогулки в горы», «чего-либо для плавания» и т.д. Однако на практике, когда речь идет о непосредственных конкурентах, имеются в виду только те из них, которые предлагают аналогичную продукцию с высоким уровнем замещения.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, которое

можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж и др.).

Конкурентные преимущества нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей, преимущества – это факт, который фиксируется в результате реальных предпочтений покупателей.

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

Классификация конкурентных преимуществ.

1. В зависимости от характера источника:
 - основанные на экономических факторах;
 - основанные на нормативно-правовых актах;
 - структурного характера (определяемые высоким уровнем интеграции производства и реализации в компании);
 - вызванные административными мерами;
 - определенные уровнем развития инфраструктуры рынка;
 - технологические;
 - основанные на информированности;
 - основанные на географических факторах;
 - основанные на демографических факторах;
 - неправового характера.
2. В зависимости от инициаторов:
 - конъюнктура рынка;
 - государственная политика в области регулирования конкуренции;

- деятельность конкурентов и непосредственно предприятия.
3. В зависимости от характера динамики:
 - долгосрочные;
 - среднесрочные;
 - краткосрочные.
 4. В зависимости от характера динамики:
 - устойчивые;
 - нестабильные.
 5. В зависимости от уровня иерархии:
 - на уровне товара;
 - на уровне фирмы;
 - на уровне отрасли;
 - на уровне экономики.
 6. В зависимости от возможности имитации:
 - уникальные;
 - имитируемые.
 7. В зависимости от сферы проявления:
 - инновации;
 - производство;
 - сбыт;
 - сервис и эксплуатация.

4.2. Среда, формирующая конкурентные преимущества

Субъекты рынка, взаимодействие которых вызывает соперничество, а так же отношения между ними образуют конкурентную среду предприятия. В классической модели конкурентной среды профессора Майкла Портера значение и сила влияния каждого из факторов конкуренции меняются от рынка к рынку и определяют цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и в конечном счете прибыльность бизнеса.

Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыльность фирмы. Конкуренция внутри отрасли также понижает прибыль, так как для поддержания конкурентных преимуществ приходится увеличивать издержки (расходы на рекламу, организацию сбыта, инновации) или терять прибыль за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую фирма может запросить за свой товар. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ.

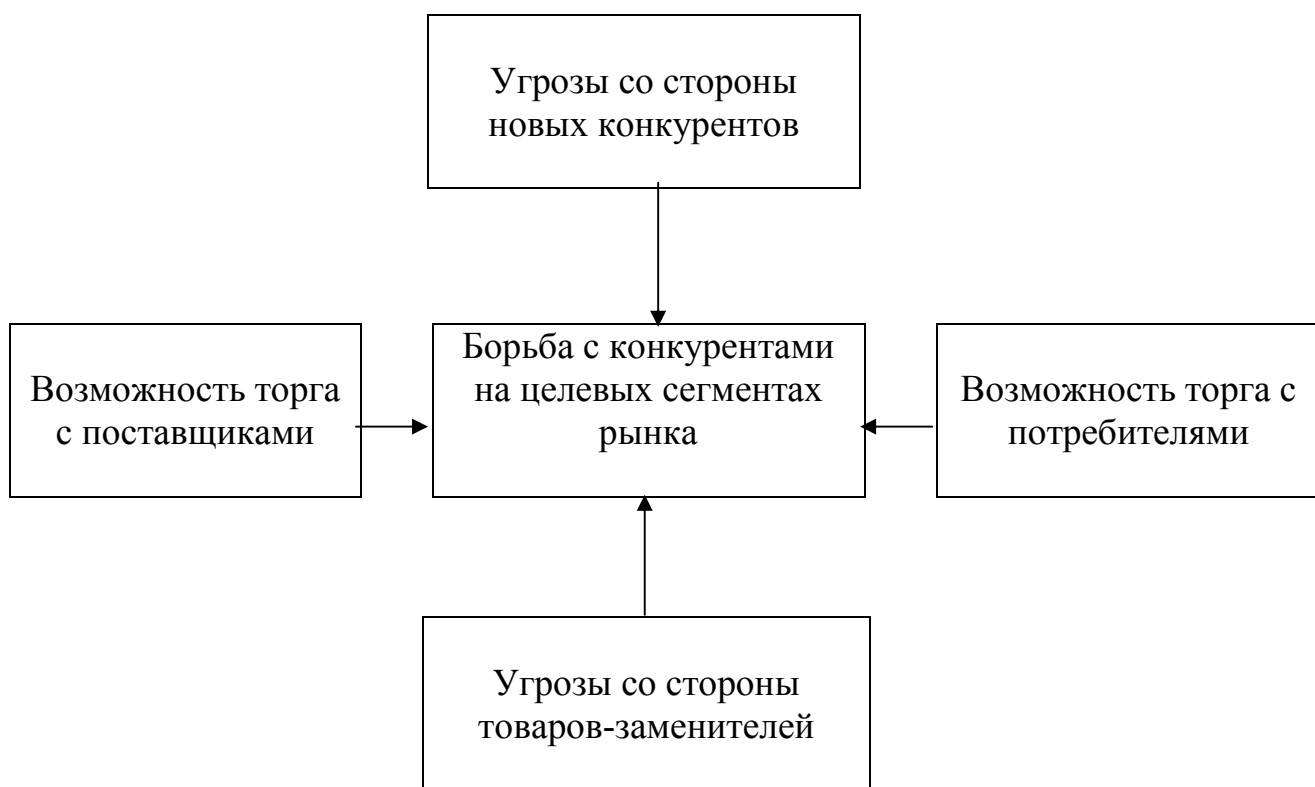


Рис. 4.1.. Модель факторов влияния на конкурентоспособность фирмы М.Портера

Конкурентоспособность товара

Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей по сравнению с аналогичными товарами, представленными на рынке. Причины конкурентоспособности товара необходимо искать в конкурентных преимуществах отдельных его

характеристик, являющихся следствием эффективного управления процессом разработки, реализации и эксплуатации предлагаемой продукции.

Производство и реализация конкурентоспособных товаров – обязательные условия конкурентоспособности фирмы. Для обеспечения конкурентоспособности необходима систематическая работа по всему производственно-хозяйственному циклу, приводящая к конкурентным преимуществам в области инноваций, производства, финансов, маркетинга и управления персоналом.

4.3. Разработка и реализация стратегии конкуренции

Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции (рис. 4. 2.).

1. Стратегия снижения себестоимости. Стимулом использования этой стратегии является значительная экономия на масштабе производства и привлечения большого числа потребителей, для которых цена – определяющий фактор при покупке. Стратегия ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно требует меньших удельных издержек чем изготовление небольших партий разнородной продукции.

2. Стратегия дифференциации. Основана на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция незаменима для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают.

3. Стратегия сегментирования. Направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделенном на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Основная идея заключается в том, что предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно чем конкуренты, которые

рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается конкурентное преимущество либо дифференциация товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента.

4. Стратегия внедрения новшеств. Сосредоточивает усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектирования необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.д. Главная цель при этом – опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала.

5. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. В данном случае предприятие нацелено на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения – выбор и реализация проектов наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях.

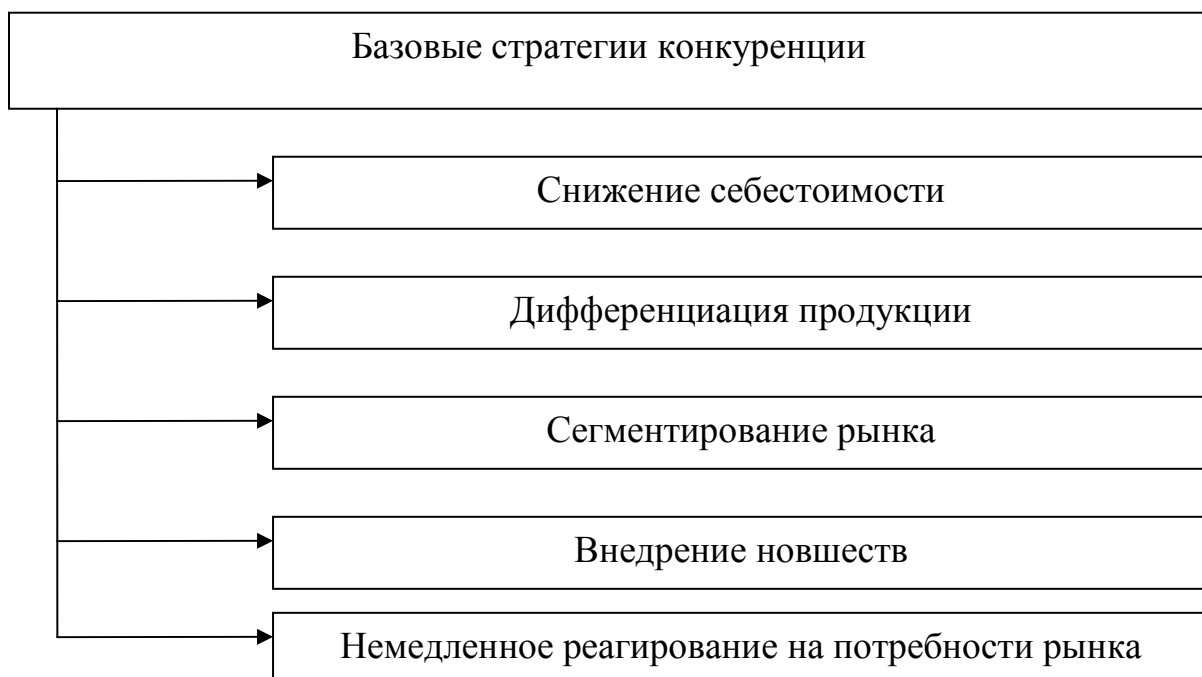


Рис. 4.2. Базовые стратегии конкуренции

4.4. Конкурентная позиция предприятия

Одним из важнейших направлений конкретизации стратегии является ее привязка к конкурентному статусу компании, и в первую очередь к степени ее доминирования на рынке. Рассмотрим четыре возможных конкурентных позиции для организаций:

- аутсайдер рынка;
- фирмы, имеющие слабую конкурентную позицию;
- фирмы, имеющие сильный конкурентный статус;
- лидеры рынка.

Аутсайдер рынка. Обычно не принято говорить о конкурентных преимуществах аутайдера рынка. В первую очередь речь должна идти о направлениях поиска методов возвращения бизнеса в нормальное состояние.

1. **Радикальная реорганизация компании и ее перепозиционирования на рынке** путем пересмотра используемых базовых стратегий конкуренции. Обычно успешная реорганизация базируется на переходе к новым методам конкуренции, развитии внутренней среды предприятия для изыскания резервов, слиянии с другой фирмой, сокращении ассортимента товаров до наиболее соответствующих своему профилю.

2. **Увеличение дохода за счет повышения цен и расходов на маркетинг.** Данная тактика имеет смысл, когда спрос неэластичен по цене, покупатели недостаточно осведомлены о товаре, основной источник увеличения рентабельности – усиленное использование производственных мощностей.

3. **Снижение издержек и всемерная экономия.** Осуществляются за счет контроля на использованием средств, исключения найма новых работников, модернизации производства, переноса капитальных вложений на более поздний период.

4. **Сокращение активов.** Осуществляется, когда необходим быстрый приток финансовых ресурсов. В этом случае наиболее полезным для

изыскания наличности могут быть продажа некоторых активов предприятия и закрытие нерентабельных производств.

5. Комбинирование различных методов.

Фирмы, имеющие слабую конкурентную позицию. В этом случае у фирмы есть три альтернативы, базирующиеся на следующих факторах:

1) работа с дешевой продукцией либо использование новых методов дифференциации;

2) сохранение и удержание объемов продаж, доли рынка, рентабельности и конкурентной позиции на существующем уровне;

3) реинвестирование в бизнес на уровне едва достаточного минимума с целью получить краткосрочные прибыли и максимизировать краткосрочный приток средств.

Фирмы, имеющие сильный конкурентный статус. Существуют следующие направления стратегии конкуренции для таких предприятий:

1) поиск незанятой ниши;

2) приспособление к конкретной группе потребителей;

3) создание лучшего товара;

4) следование за лидером;

5) захват небольших фирм;

6) создание отличительного имиджа.

Лидеры рынка. В связи с тем, что лидер имеет доказанную практикой стратегию и известную репутацию, главный вопрос сводится к тому, каким образом данная компания будет сохранять и улучшать имеющиеся конкурентные преимущества. Для этого целесообразно проанализировать возможности лидера как минимум в следующих трех стратегических направлениях деятельности:

1) продолжение наступательной политики;

2) сохранение текущей позиции;

3) конфронтация с конкурентами.

4.5. Оценка конкурентоспособности предприятий

В научной литературе широко обсуждаются проблемы сущности конкуренции и конкурентоспособности, поиска и формирования конкурентных преимуществ. Но одним из наиболее важных вопросов является определение конкурентоспособности предприятия. На сегодняшний день можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции достигнуты определенные успехи, т.к. разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Но менее проработанным является вопрос оценки конкурентоспособности предприятий. В то же время потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия существует.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь, чтобы определить преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности организации является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

В частности, оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программ выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования.

Конкурентоспособность предприятий может быть оценена только в рамках группы организаций, относящихся к одной отрасли, либо выпускающих аналогичные товары. Оценка степени конкурентоспособности фирмы заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для

сравнения, в выборе организации-лидера, которая должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяющих с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует организация.

В большинстве случаев оценка конкурентоспособности предприятия привязывается к определению его конкурентной позиции и выявлению конкурентных преимуществ. В связи с этим можно выделить четыре конкурентных позиции:

- аутсайдер рынка;
- предприятия, имеющие слабую конкурентную позицию;
- организации с сильной конкурентной позицией;
- лидеры рынка.

Во всем многообразии методов оценки конкурентоспособности организации можно выделить следующие:

- структурный;
- матричные;
- основанные на теории эффективной конкуренции;
- основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия.

Структурный метод по рыночным позициям организации исходит из знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок организаций. К числу основных препятствий на пути новых конкурентов обычно относят экономичность крупномасштабного производства.

Теория международного маркетинга позволила изучить влияние внешних условий на конкурентоспособность организации:

- потенциал рынка (возможная емкость);
- легкость доступа;
- входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование);
- однородность рынка;
- структура отрасли или конкурентные позиции фирмы;
- степень вовлечения фирм в данную отрасль;
- возможность технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация фирмы.

Матричные методы базируются на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. Основа методики – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темп роста или сокращение количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля продукции предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те фирмы, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. При наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. Недостатками его являются невозможность проведения анализа причин происходящего; сложность выработки управленческих решений; обязательное наличие достоверной маркетинговой информации, что влечет за собой необходимость соответствующих исследований.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, базируются на том, что наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб влияет множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности

работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

Суть метода заключается в балльной оценке способностей предприятия обеспечить конкурентоспособность с точки зрения имеющихся ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. При этом состав и структура оцениваемых способностей значительно варьируются в различных методиках: от показателей себестоимости и финансовой устойчивости до способности предприятия адаптироваться к нововведениям. В дальнейшем, в зависимости от метода, с целью оценки конкурентоспособности предприятия, полученные экспертные оценки подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из полученных экспертных оценок с учетом удельного веса, который отводится каждой из оценочных способностей в достижении конкурентных преимуществ предприятия.

К преимуществу данного метода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия. В то же время лежащий в основе метода посыл о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, является недоказанным, поскольку сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом. Кроме того, многие современные предприятия фокусируют свою деятельность не на отделах, создаваемых на ресурсной основе, а на бизнес-процессах.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия, базируются на рассуждении о том, что конкурентоспособность

предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения «цена-качество».

К несомненному достоинству рассматриваемого метода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. К недостатку – позволяет получить весьма ограниченное представление о сильных и слабых сторонах в работе предприятия, так как конкурентоспособность организации принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты ее деятельности.

Помимо вышеперечисленных, известны также так называемые комплексные методы оценки конкурентоспособности предприятий. Они определены как комплексные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности организации. В основе подхода лежит утверждение: конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

Текущая и потенциальная конкурентоспособности и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. Так, в ряде случаев текущая (реальная) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

К достоинствам подхода следует отнести то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

К недостаткам данной группы методов следует отнести то, что конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей и

потенциальной конкурентоспособности, в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет за собой и их соответствующие недостатки.

Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия представлена в табл. 4.1.

Пока нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности организаций. Рассмотренные методы широко применяются в отечественной и мировой практике, но имеют следующие недостатки.

1) рассматривают только некоторые факторы обеспечения конкурентоспособности организации;

2) не дают ответа на вопросы, как именно формировать конкурентоспособность организации;

3) не учитывают особенности предприятий, их организационные структуры и возможности;

4) не учитывают изменения показателей в динамике;

5) оценивают только одну функциональную сторону организации, т. е. либо эффективность маркетинга, либо эффективность производства, либо эффективность финансовой деятельности предприятия;

6) не дают оценки конкурентоспособности предприятий с дивизиональной организационной структурой, учитывая их специфику – каждый дивизион обладает своими конкурентами и работает на различных рынках.

Таким образом, возникает необходимость формирования методики оценки конкурентоспособности, отвечающей следующим требованиям:

- показывать слабые и сильные стороны организации в деятельности по обеспечению конкурентоспособности организации;
- определять пути формирования конкурентных преимуществ;
- рассматривать эффективность деятельности всех функциональных областей управления организации.

Сравнение методов оценки конкурентоспособности предприятия

Методы	Сущность метода	Преимущества метода	Недостатки метода
Матричные	Основаны на построении матриц и предварительном выборе стратегий	Позволяют систематизировать представление о стратегических намерениях организации	Требуют большого количества статистической информации
1. Матрица «формирование наличности (доля рынка) – использование наличности (темпы роста объема продаж)»	Предприятия сравниваются по показателям доли рынка и темпам роста рынка	Дает возможность понять ситуацию на рынке	Рассматривает всего два фактора конкурентоспособности
2. Матрица «эффективность издержек – эффект дифференциации»	Предприятия сравниваются по показателям издержек и эффекту дифференциации	Дает возможность понять ситуацию на рынке	Не отвечает на вопрос, как именно формировать конкурентное преимущество
Структурный	Строится на анализе отраслевого рынка, на уровне барьеров для вновь вступающих в рынок	Базируется на анализе внешней среды, дает понимание существующих тенденций на рынке	Не рассматривает внутреннюю среду организации

Методы	Сущность метода	Преимущества метода	Недостатки метода
<p>Основанный на оценке конкурентоспособности продукции предприятия</p>	<p>Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалитетрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения «цена-качество»</p>	<p>Учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия, конкурентоспособность его продукции</p>	<p>Позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности</p>
<p>Основанный на теории эффективной конкуренции</p>	<p>Наиболее конкурентоспособны те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб</p>	<p>Учитывает разносторонние аспекты деятельности предприятия</p>	<p>Не доказано, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ</p>

4.6. Бенчмаркинг в качестве метода обеспечения устойчивого развития предприятия в условиях конкуренции

Состоятельность бенчмаркинга как метода совершенствования бизнеса и способа завоевания устойчивых конкурентных позиций на рынке доказана многолетним опытом успешного развития крупнейших корпораций в мировой экономике. Бенчмаркинг является мощным теоретико-методическим и практическим инструментом выживания и развития предприятия в сильном конкурентном поле, опирающимся на маркетинговое управление, обозначенное Ф.Котлером как маркетинг менеджмент.

Термин «бенчмаркинг» не имеет однозначного перевода с английского языка. Существует несколько вариантов: базисный анализ, эталонное тестирование, базисное сравнение, эталонометрия. Также не существует единого определения целей и задач бенчмаркинга. Специалисты Американского центра производительности и качества определяют бенчмаркинг как процесс поиска, изучения и освоения наиболее передовых опытов практической деятельности и технологий, применяемых организациями в различных странах по всему миру, с целью достижения организацией большей эффективности.

Одни исследователи считают его продуктом эволюционного развития концепции качества, другие – методом оценки и управления конкурентоспособностью предприятия. Существует и такая позиция, что бенчмаркинг и реинжиниринг – понятия синонимичные. Брюс Хант рассматривает бенчмаркинг как метод диагностики предприятия.

Однако большая часть специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг означает перенятие методов управления у других, успешно работающих предприятий, после того как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы. Причем в японской философии бизнеса имитация и копирование чужого опыта считаются занятиями достойными похвалы.

Многообразие методов оценки конкурентоспособности позволяет заключить, что конкурентный анализ представляет собой комплекс методов оценки конкурентоспособности на разных уровнях объекта в динамике и статике.

Таким образом, конкурентный анализ может проводиться с применением одного или сочетанием нескольких указанных методов, в соответствии с задачами исследования. Особенности, цели, задачи и принципы бенчмаркинга, по мнению автора, являются базовыми элементами, которые формируют, интегрируют и закладывают основание в понятие и концепцию конкурентного анализа. Поэтому методическая конструкция бенчмаркинга может быть сформирована из указанных выше методов, выбор которых обусловлен задачей, формулируемой на определенном этапе процесса бенчмаркинга. Следовательно, в основе проведения бенчмаркинга находится комплекс методов оценки конкурентоспособности, дополненный другими методами управления (табл. 4.2).

В современной практике менеджмента и маркетинга бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программы улучшения качества на основе сравнительного анализа своих показателей работы с аналогичными показателями конкурентов. То есть, бенчмаркинг является практическим приемом в бизнесе, стоящим на стыке менеджмента и маркетинга.

Существует ряд принципов, определяющих сущность бенчмаркинга. Во-первых, бенчмаркинг – это процесс, то есть состоит из определенной последовательности шагов. При этом бенчмаркинг является непрерывным процессом.

Во-первых, бенчмаркинг – процесс, направленный на достижение поставленной цели. Цели, которые ставят предприниматели, используя инструментарий бенчмаркинга, могут быть различными: улучшить позицию по отношению к конкурентам; снизить затраты; повысить степень удовлетворенности покупателей; определить слабые места процесса и т.д.

Во-вторых, оперативные процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, только необходимо перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу являются тем, от чего зависит успех деятельности.

В-третьих, финансирование программы бенчмаркинга должно иметь целевой характер.

Инструментарий бенчмаркинга включает объект, систему измерений объекта, поле измерений, приоритизацию объекта сравнения, тип сравнения.

Объект бенчмаркинга – это показатель деятельности предприятия, по которому проводят сравнение и качественный уровень, которого необходимо улучшить посредством проведения управленческих мероприятий.

В качестве объекта сравнения может выступать реальный объект и гипотетический, в который синтезированы лучшие черты многих реальных объектов. Вся совокупность объектов бенчмаркинга образует единую сферу бенчмаркинга.

Состояние измерений:

– количественные и качественные измерения. Систему количественных показателей можно преобразовывать в качественную в целях достижения простоты отражения состояния объекта и доступности представления результатов бенчмаркинга. При этом можно применять различные методы группировок. Качественные измерения характеризуют весь спектр показателей продуктовой гаммы, ее особенностей, функционирование управленческого аппарата, процесс персонал-маркетинга на предприятии и т.д.;

– динамика и статика измерений. Процесс бенчмаркинга (в соответствии с его сущностью) является непрерывным. Следовательно, измерения должны рассматриваться в динамике их развития. В данном случае, дискретные величины важны только на начальном этапе внедрения

бенчмаркинга. А такие измерения, как интенсивность и объем потребительского потока, характеризующие целевые сегменты рынка, в статическом выражении не имеют смысла. Таким образом, дискретными измерениями следует описывать состояние объекта на определенной стадии его изменений;

Т а б л и ц а 4.2.

Методическая основа бенчмаркинга

Этапы процесса бенчмаркинга	Задачи бенчмаркинга	Применяемый метод решения задачи
Планирование	Определение объекта сравнения	Приоритезация объектов сравнения
	Определение предприятия конкурента	1. Поиск конкурента; 2. Оценка конкурентного статуса
	Выбор метода сбора и сбор информации	Организация конкурентной разведки
Анализ	Определение разрывов в параметрах развития	1. Построение «профилей»; 2. Оценка конкурентоспособности услуги; 3. Оценка эффективности организации процесса обслуживания
	Проектирование будущего уровня измерений объекта сравнения	Линейное программирование
Интеграция	Обсуждение результатов сравнений	
	Установление целей для подразделений предприятия по достижению нового уровня параметров развития	Построение дерева целей
Реализация и экспертиза	Разработка планов по достижению поставленных целей	Управление по целям
	Новый цикл	Оценка экономической и социальной эффективности бенчмаркинговых преобразований: 1) стратегические матрицы 2) Расчет затрат времени потребителя на получение услуги и анализа культуры обслуживающего персонала

– конфиденциальные и неконфиденциальные. Это аспект построения поля измерений актуален как для конкурентного, так и для общего бенчмаркинга, так как многие показатели деятельности предприятия имеют характер коммерческой тайны (инновационная политика, в российской экономике – показатели финансовой отчетности, некоторые элементы логистической системы).

Существует три вида бенчмаркинга: внутренний, внешний и так называемая «лучшая практика».

Внутренний бенчмаркинг основан на анализе и сравнении различных подразделений одной организации.

Внешний бенчмаркинг – это сравнение собственных подразделений с компаниями конкурентов или их дивизионами.

«Лучшая практика» - сравнение исследуемой организации с лучшими предприятиями в ключевых областях.

Описание данных типов бенчмаркинга представлено в табл. 4.3.

Сравнение типов бенчмаркинга

Тип партнера	Описание	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Собственная организация, любое ее подразделение, дочернее предприятие и т.д.	Общие культурологические системы; доступ к данным; каналы связи; относительно быстрая отдача	Не способствует внешней направленности организации; низкая вероятность достижения качественно нового уровня, («скачка») повышения результативности бизнеса
Внешний	Другие организации, лучше в ключевых областях деятельности	Подобная структура/задачи; внешняя направленность организации	Пошаговое изменение практически неосуществимо; юридические/этические препятствия; промышленные парадигмы могут замедлять творческий потенциал
Лучшая практика	Организации, избранные как лучшие в ключевых областях	Высокая вероятность быстрого усовершенствования; потенциально высокие доходы; внешняя направленность организации	Непрерывное/долгосрочное инвестирование; потенциально трудно выполнимый проект

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ IV

1. Опишите модель конкурентной среды разработанную М. Портером.
2. Дайте определение конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ.
3. Какие виды конкурентных стратегий вы знаете?
4. Опишите классификацию конкурентных позиций предприятия.
5. Какие методики существуют для оценки конкурентоспособности предприятий?
6. Какие виды бенчмаркинга вы знаете?

ГЛАВА V. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной главе представлен анализ отечественного опыта корпоративного управления, выявлены актуальные проблемы диверсификации бизнеса, даны классификация диверсифицированных компаний и модели реализации их конкурентных преимуществ. Представлены рекомендации по реализации диверсифицированной стратегии корпорации.

5.1. Анализ тенденций корпоративного управления в отечественной практике бизнеса

Изменения общественно-политического строя, произошедшие в нашей стране за последние два десятилетия, жестко взаимосвязаны и предопределены крахом и необходимостью коренной модернизации прежней экономической системы. Трансформация экономики страны при переходе к рыночной модели хозяйствования, основана на формировании ее новой структуры управления, определяющей положение и взаимосвязи всех экономических агентов. Для более глубокого понимания значимости корпоративной структуры управления современной экономикой важно рассмотреть прежнюю – отраслевую структуру советской экономической системы.

Одним из стержневых элементов административно-командной (плановой) экономики была отраслевая система управления. Отраслевой принцип управления экономикой заключался в создании мощного планирующего органа в государстве, на который замыкались все связи экономических субъектов. В Советском Союзе таким органом был Государственный плановый комитет Совета Министров СССР (Госплан СССР), осуществляющий общегосударственное планирование развития народного хозяйства СССР и контроль за выполнением народно-

хозяйственных планов. Помимо различных видов деятельности его основными функциями были: разработка единого общегосударственного хозяйственного плана, способов и порядка его осуществления; рассмотрение и согласование с общегосударственным планом производственных программ и плановых предположений различных ведомств, а также областных (хозяйственных) организаций по всем отраслям народного хозяйства. Госплан СССР широко использует балансовый метод планирования. Он разрабатывает материальные, трудовые и стоимостные балансы, а также баланс народного хозяйства в целом по СССР и по союзным республикам. Кроме того, Госплан СССР непосредственно утверждал ряд показателей, имеющих большое значение для пропорционального развития народного хозяйства и основных его отраслей, в частности: балансы и планы распределения продукции по установленной номенклатуре. При такой организации управления экономическими отношениями отрасли и тем более отдельные предприятия не имели никакой самостоятельности вследствие отсутствия доступа к информационным и материальным ресурсам.

В СССР до середины 1960-х гг. основным звеном народного хозяйства являлось производственное предприятие. Первые промышленные объединения были образованы в конце 1950-х гг. В 1965 г. были приняты первые нормативные документы, определяющие статус объединений.

Их широкое создание началось в соответствии с постановлением ЦК КПСС и СМ СССР от 02.03.1973 г. «О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершенствованию управления промышленностью». После 1973 г. было создано свыше 4 тысяч производственных и научно-производственных объединений, в рамках которых было сосредоточено производство примерно 50% всей промышленной продукции СССР. Чрезмерное углубление специализации во всех сферах производства привело к крайней степени монополизации промышленности. Так, например, среди почти 300 станкостроительных предприятий не было даже двух, выпускающих одинаковую продукцию. Практически все металлургические

предприятия были жестко ориентированы на определенные профили проката и являлись монополистами. Советские крупные предприятия не были хозяйственными субъектами в полном смысле этого слова. Они были ориентированы в основном на выполнение производственных функций. Такие же функции, как маркетинг, поиск источников финансирования, инвестирование и др., были прерогативой аппаратов министерств и ведомств. Отраслевые министерства проводили жесткую политику концентрации и специализации производства.

Если в условиях плановой экономики такое положение отраслей и предприятий было оправдано и более или менее эффективно, то с изменением экономических отношений оно стало тормозом развития экономики. Дело в том, что социалистическое общество, где деньги не играли принципиальной роли, не могло иметь другую экономическую организацию. В стране были общественные средства производства, которые не продавались.

Современная рыночная экономика основана на отношениях «товар – деньги – товар» или «деньги – товар – деньги», где присутствует смена владельца товара. При социалистической же системе собственник не менялся. Предприятие покупало что-то, ставило на баланс, но собственник при этом не менялся, им оставалось государство. Соответственно рынок средств производства, также как и рынок рабочей силы, отсутствовал. Иначе говоря, существовала принципиально иная схема организации экономики, промышленности, которая регулировалась центральным органом в виде Госплана и других министерств. Когда такой орган изъяли из экономической системы, произошел обвал. Все отрасли оказались как бы слепыми и глухими, недееспособными. Выход из сложившейся ситуации был один – переход к саморегулирующейся системе управления.

При поиске такой системы естественно, что основные взоры были обращены на экономически развитые страны, которые уже давно имеют развитую и достаточно эффективную структуру управления экономикой.

Изучая мировую экономическую практику, нетрудно определить, что основной формой организации и управления хозяйственными процессами является корпорация. Поэтому одной из главных задач трансформации экономических отношений в России стало создание корпоративной системы контроля над собственностью, которая до этого непосредственно управлялась государством через административные каналы. Поскольку современная экономика строится по моделям западного мира, то корпорация является важнейшим институтом современной экономики. В развитых странах он является неотъемлемым атрибутом системы власти.

Корпорации выполняют очень важные для современного производства коммуникационные функции, координируют производственные связи входящих в них предприятий, финансовые расчеты между предприятиями, взаимные поставки продукции, управляют номенклатурой и объемом выпускаемой предприятиями продукции, координируют разработку новых видов продукции и их составных частей, управляют процессами инвестиций, добиваются повышения качества продукции, координируют поставки сырья, материалов, комплектующих, образуют необходимую кооперацию производства, внедряют рациональную специализацию предприятий.

Однако прежде чем рассматривать конкретные аспекты корпоративного менеджмента, следует более подробно остановиться на характеристике основных признаков отраслевой и корпоративной структуры экономики, которые приведены в таблице 5.1.

Как видно из приведенной выше таблицы, отраслевая и корпоративная структура обладают существенными различиями, которые обуславливают эффективность их применения в условиях различных экономических систем.

Важнейшим фактором, стимулирующим процесс создания крупных корпораций в отечественной экономике, является необходимость воссоздания на новой основе механизма интеграции науки и производства.

Старые структуры, существовавшие при плановой экономике, разрушены, процесс же создания новых неоправданно затянулся. Сегодня выяснилось, что отсутствуют очень важные звенья, которые должны бы заниматься, с одной стороны, перекачкой технологий двойного назначения в гражданскую промышленность, а с другой – транслировать спрос на инновации и научно-технические разработки, формировать конкретные заказы, обеспечиваемые финансовыми средствами, вести соответствующую базу данных по заказчикам и т.д. Для решения таких задач ничего лучшего, чем корпоративная форма, практика хозяйствования не дала.

Т а б л и ц а 5.1

Сравнение отраслевой и корпоративной структур экономики

№ п/п	Критерий сравнения	Отраслевая структура экономики	Корпоративная структура экономики
1.	Структурная характеристика	Наличие 10-15 отраслей, включающих от 500 до 1000 предприятий	Наличие 100-200 крупных корпораций с вертикально-интегрированными по конечной продукции дивизионами
2.	Технологическая специализация	Наличие одной – трех критических высоких технологий в отрасли	Наличие пяти и более критических высоких технологий
3.	Уровень диверсификации	Отсутствие не только диверсификации, но и зачастую полной вертикальной интеграции (объем собственных работ по многофункциональному комплексу составляет 15-20 %)	Диверсификация (объем собственных работ по функциональному комплексу 80-90% и широчайший ассортимент полнофункциональной конечной продукции)
4.	Отношения с другими производителями	Очень высокий уровень межотраслевого продуктового обмена (70-80% производимого продукта)	Малый объем межкорпоративных связей, составляющий (10-15 % производимого продукта в натуральном выражении).
5.	Система планирования	Централизованное, жесткое планирование, внешнее по отношению к предприятию	Развитое внутрикорпоративное, программное, целевое и текущее оперативное планирование

Сейчас появилось много публикаций о том, что на Западе много мелких фирм, что это основа любого государства и нам надо следовать их примеру. Но надо сказать, что мелкий бизнес может быть основой далеко не любого государства. На внутреннем рынке развитых стран в денежном выражении мелкие фирмы создают примерно половину ВВП, а другая половина внутреннего валового продукта создается крупными корпорациями.

Какую бы из развитых стран мы ни взяли, везде аэрокосмическая промышленность представлена транснациональными корпорациями. «Юнайтед технолоджиз», «Боинг» в США, «Бритиш аэроспейс» в Англии, «Аэроспасьяль» во Франции, «Мессершмит-Бельков-Блом» в Германии – все они представляют собой гигантские корпорации с замкнутым производственным циклом. У них соединены вместе наука, конструкторские службы, опытно-экспериментальная база, производство авиаракетно-космической техники, ее эксплуатация и утилизация, а также подготовка кадров. Работа каждого звена подчинена корпоративному интересу, который заключается в обеспечении высокой конкурентоспособности продукции и удержании своей доли рынка.

На такой путь следует становиться и России, так как иного выхода сейчас практически, не существует. Для выведения на рынок наукоемкой продукции нужны сильные корпорации, для привлечения и концентрации финансовых и материальных ресурсов – тоже, равно как для интеграции науки и производства, организации технологических цепочек, более всего протяженных, кстати, в сфере производства наукоемких видов продукции, наращивания потенциала конкурентоспособности, преодоления технологического отставания отраслей гражданской промышленности. Надо исходить из того очевидного факта, что современный рынок есть рынок корпораций. Именно они господствуют на нем, управляя спросом и предложением, издержками и ценами, качеством и услугами. И если у нас не будет корпораций, равных по технологической, производственной и

финансовой мощи зарубежным, то мы никогда не будем равноправными партнерами на рынке, ни на мировом, ни на внутреннем.

Теоретически, да и практически перед руководством страны при переходе от отраслевой к корпоративной схеме управления экономикой было несколько вариантов действий. Один из них заключался в том, чтобы директивно, централизованно разделить отечественную промышленность на 5-10 крупных секторов с преобразованием их в национальные корпорации. Такое объединение гарантировало бы развитую диверсификацию корпораций без заметных затрат на реконструкцию входящих в них предприятий и объединений. Данный вариант как минимум следовало бы реализовать применительно к отраслям военно-промышленного комплекса. К сожалению, события развернулись таким образом, что был реализован сугубо стихийный, наихудший вариант, продиктованный сугубо политическими и коммерческими интересами отдельных структур и физических лиц.

Таким образом, можно утверждать, что корпоративная структура объективно становится ведущим механизмом управления экономикой (о чем свидетельствует приведенный выше и другие многочисленные примеры).

Интенсивное развитие крупных корпораций в отечественной практике бизнеса способствует повышению уровня конкурентоспособности регионов, отраслей, и страны в целом. В данном исследовании проводится анализ тенденций развития таких организаций.

Весь путь преобразований отечественных компаний можно разделить на следующие этапы:

1. 1991-1994г.г. В это время крупные министерства (главные управления промышленных министерств) преобразовывались в концерны. В дальнейшем предприятия приватизировались, как правило, превращаясь в акционерные общества. На этом этапе, по сути дела крупные концерны были раздроблены на небольшие предприятия, утратились прежде существовавшие хозяйственные связи. В результате этого сформировался децентрализованный рынок из за чего возросли издержки по всему

технологическому циклу. Многие предприятия оказались в этой ситуации банкротами.

2. 1994-2006г.г. За это время среди предприятий происходит «естественный отбор», в результате чего сильные организации поглощают более слабые. Таким образом, процессы разделения предприятий, происходившие на первом периоде «развернулись в обратном направлении». Посредством слияния и поглощений образовались крупные корпорации. Подтверждением тому служит статистика по которой РФ является лидером среди стран Восточной и Центральной Европы. Эти процессы привели к тому, что почти в каждой отрасли народного хозяйства сформировались 3-4 крупных корпорации, которые контролируют весь товарный рынок.

Большинство таких компаний вертикально-интегрированные и имеют холдинговые структуры управления. Это обеспечивает им сравнительно низкие издержки на всем производственном цикле, дает синергетический в сфере сбыта, маркетинга, финансов, инноваций.

В такой ситуации самым простым прогнозом на будущее является экстраполяция тенденций дальнейшего укрупнения бизнеса. Однако анализ зарубежной практики говорит о совершенно другом. Так к 80 м годам в большинстве отраслей США, Западной Европы, Японии и Южной Кореи сформировались вертикально-интегрированные и диверсифицированные холдинги, подобные тому, что мы можем наблюдать в отечественной практике. Однако, в это время происходит перелом управленческого мировоззрения и изменение парадигмы менеджмента. Отнесем эти изменения к прогнозному третьему этапу.

3. Усиление конкуренции и стремление компаний получить конкурентные преимущества одновременно в сфере цены, качества и инновационности товара, узнаваемости торговой марки и т.д. В этих условиях руководство приходит к выводу о том, что нельзя одновременно с одной структурой управления быть одними из лучших сразу на нескольких направлениях деятельности организации. Руководство говорит о

неэффективности диверсификации. На этом этапе компания должна определить свою компетенцию, т.е. рынок товара где она наиболее сильна, и конкурентные преимущества являются ярко выраженными. Этот бизнес признается профильным, а все остальное нет, за исключением дивизионов имеющих вертикально-интегрированную смежность с профильным бизнесом.

Непрофильные активы распродаются, а все инвестиции направляются на развитие одного направления в компания считает себя сильнейшей. По такому пути прошли такие компании, как Nokia, Volvo и др.

Следует ожидать подобных событий и в отечественной практике бизнеса, что позволит предприятиям быть конкурентоспособными на глобальном уровне, что требует сейчас вступление РФ в ВТО.

5.2. Актуальные проблемы диверсификации бизнеса

В отечественной практике бизнеса все более распространенным явлением является диверсификация предприятий. Однако у многих теоретиков и практиков управления складывается неоднозначное мнение относительно перспективности данной стратегии в условиях усиления конкуренции и глобализации рынков. Таким образом, научный интерес на данном этапе институциональных преобразований экономики вызывает изучение тенденций и последствий использования стратегий диверсификации отечественными компаниями.

В западной практике диверсификация стала применяться, когда фирмы столкнулись с ситуацией завершения жизненного цикла их товаров. В этих условиях компании принимали решение об инвестициях в новые виды бизнеса. Этот фактор привел к доминированию на глобальном рынке крупных диверсифицированных компаний. Теоретическое обоснование такого положения дел дала концепция синергии которую связывают с И. Ансоффом. Он выделил следующие виды синергии:

- синергия сбыта, которая связана со снижением издержек за счет формирования и функционирования совместного канала сбыта, объединения маркетинга и рекламы;
- синергия инвестирования, реализуемая за счет слияния финансовых ресурсов;
- синергия производства, обусловленная дополнительной загрузкой производственных мощностей и совмещением закупочной деятельности, что позволяет добиваться значительных скидок при снабжении;
- синергия управления, достигаемая на основе более полного использования кадрового потенциала.

Доминирование данной концепции в практике закончилось в конце 80-х годов XX в. Эти идеи подверглись критике со стороны новой теоретической школы управления «Бизнес в стиле фанк». Ее наиболее яркие представители Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале говорят о неэффективности диверсификации в условиях усиления конкуренции и необходимости сосредоточения всех усилий компании на одной компетенции. Это, по мнению ученых, позволит предприятиям получить конкурентные преимущества на уровне глобальной экономики.

Эти теоретические разработки подтвердились в мировой практике бизнеса в последние годы XX в. В это время характерны процессы разукрупнения компаний, проводятся процедуры отсека непрофильных активов, многие предприятия отказываются от диверсификации.

Однако отечественная практика наоборот, характерна активным интересом к обсуждаемой стратегии. В России диверсификация была обусловлена возможностью покупки перспективных активов по низкой цене в период приватизации. В результате сформировались крупные конгломераты, которые в большинстве случаев функционируют на основе холдинговых структур. Для большинства этих предприятий и на настоящее время характерны следующие слабые стороны: недостаток

квалифицированных кадров, отсталость информационных технологий, низкой уровень корпоративно культуры и управления. В этих условиях конкурентные преимущества получают те компании, которые грамотно определяют степень интеграции активов, роль головного центра или управляющей компании.

В теории менеджмента диверсификацию разделяют на два вида - внешнюю и внутреннюю. Внутренняя диверсификация основывается на выделении подразделений в самостоятельные бизнес-единицы, то есть источником роста служит внутренняя среда организации. Внешняя диверсификация основывается соответственно на внешних источниках роста и осуществляется через слияния, поглощения и альянсы. Данная классификация представлена на рис. 5.1.

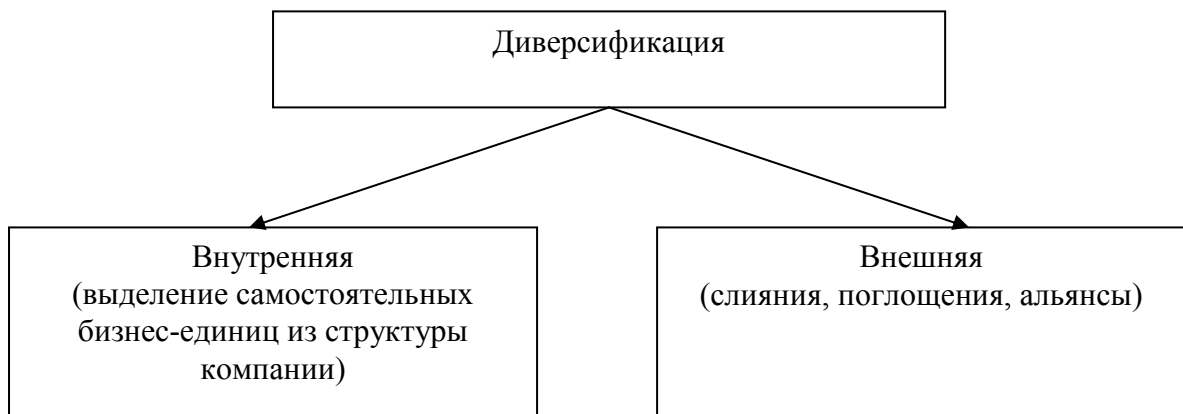


Рис.5.1. Виды диверсификации относительно источников роста компании

Опросы экспертов показывают, что основными целями диверсификации на данный момент являются следующие:

- увеличение масштабов с целью достичь синергии в сфере финансов, производства, маркетинга, инноваций;

- укрупнение бизнеса, что позволяет лоббировать интересы организации и преодолевать административные барьеры;
- более полная загрузка производственных мощностей;
- распределение рисков;
- формирование сбалансированного товарного портфеля, позволяющего избегать конъюнктурных спадов.

В последнее время и в отечественной практике наметились следующие тенденции. Внутренняя диверсификация приобретает все более осторожный характер. Компании предпочитают различные виды родственной диверсификации пытаясь избегать конгломерации бизнеса. Родственная диверсификация позволяет наиболее полно достигать эффекта синергии. Здесь синергия возникает при совмещении различных бизнес-процессов: производства, маркетинга, закупок, финансов. В этом случае решение о диверсификации бизнеса должно приниматься на основе видения ключевой компетенции компании.

Что касается внешней диверсификации, то здесь отечественные компании больше становятся похожи на венчурных инвесторов. Средства направляются в высокорисковые проекты в расчете на сверхприбыль, но с учетом высокого риска.

Таким образом, можно констатировать факт частого использования именно родственной диверсификации, которая позволяет одновременно добиться эффекта синергии и распределить риски, при этом поддерживать высокий уровень компетенции, быть специалистом, а значит получать конкурентные преимущества на уровне глобальной экономики.

Особенности диверсификации отечественных компаний

Усиление конкуренции на рынке предъявляет жесткие требования к качеству выпускаемых товаров. Это отражается на специфике использования стратегии отечественными предприятиями. Компании, по мере роста, должны определять уровень своей диверсификации и специализации. В отечественной теории управления недостаточно изучены взаимосвязи между

ростом уровня конкуренции, использовании стратегии диверсификации и конкурентоспособности компании.

Проведем анализа тенденций диверсификации бизнеса. Большинство крупных хозяйствующих субъектов в отечественной практике функционируют в рамках диверсифицированных холдингов. На такие холдингами приходится более половины ВВП национальной экономики. Подобное положение дел объясняется спецификой прошедшей приватизации. В тех условиях, активные деятели рынка покупали предприятия больше не на основе стратегических расчетов, а на основе представившейся возможности за недорого приобрести предлагаемые активы. То есть задачей предпринимателей того времени было приобщение средств производства вне зависимости от управленческой целесообразности. В результате последующего внедрения грамотного менеджмента имущественный интерес приобрел в большинстве случаев холдинговую основу.

В условиях умеренной конкурентной среды и неудовлетворенного спроса на многих товарных рынках компании стали реализовывать открывающиеся возможности снятия сливок и получения максимальной прибыли на основе инвестиций в привлекательные отрасли. В результате этого диверсификация бизнеса еще больше усилилась. Более того, произошла конгломерация компаний.

Однако зарубежный опыт показывает, что такие компании развиваются эффективно только при умеренной конкуренции. При усложнении конкурентных отношений таким организациям сложно получать конкурентные преимущества сразу в нескольких несвязанным между собой отраслях. То есть происходит распыление финансовых и интеллектуальных ресурсов между различными видами бизнеса. В результате компания теряет конкурентоспособность на всех направлениях своей деятельности.

Из теории стратегического менеджмента хорошо известна классификация диверсификации на родственную и неродственную. В данном

исследовании предлагается определить зависимость эффективности использования различных видов этих стратегий и уровня конкуренции на рынке. Для этого можно построить двухмерную матрицу, которая представлена на рис. 5.2.

Как видно, в ситуации, когда конкуренция невелика, неродственная диверсификация позволяет использовать все открывающиеся перед фирмой рыночные возможности, снимать сливки с рынка, и зачастую, получать сверхприбыль. Однако такая ситуация не может продолжаться долго, так как перспективность рынка привлекает на него множество новых конкурентов с новыми товарными предложениями и низкими ценами. Такая ситуация была характерна для отечественного рынка в начале 90 – х годов XX в. По мере роста уровня конкуренции многие компании продолжали «ловить удачу» на новых рынках с новыми видами бизнеса, в результате нигде не став сильнейшими и растеряв конкурентоспособность и ресурсы. В этом случае хозяйствующие субъекты пошли по нестратегическому вектору развития, который обеспечивает высокие прибыль и конкурентоспособность только на небольшой период времени. Другим вектором развития компании является тенденция отказов от непрофильных активов и конгломерации. Однако компании продолжают использовать стратегию родственной диверсификации, что позволяет им получать такие конкурентные преимущества, как рациональное перераспределение рисков, достигать эффекта синергии в сферах производства, закупок, маркетинга, финансов.

Очень часто наряду с родственной диверсификацией в отечественной практике используется и стратегия вертикальной интеграции. Эти направления позволяют предопределить рынок, и еще до его активного роста создать хорошую базу, предпосылки для получения стратегических конкурентных преимуществ. Этот вектор развития имеет продолжение, когда уровень конкуренции усиливается и выходит на глобальный масштаб. Это особенно актуально в связи со вступлением России в ВТО. Подобное развитие ситуации с одной стороны усиливает конкурентное давление, но с другой –

дает шанс отечественным компаниям выйти на мировой уровень конкурентоспособности и, соответственно, получить значительно больший экономический эффект.

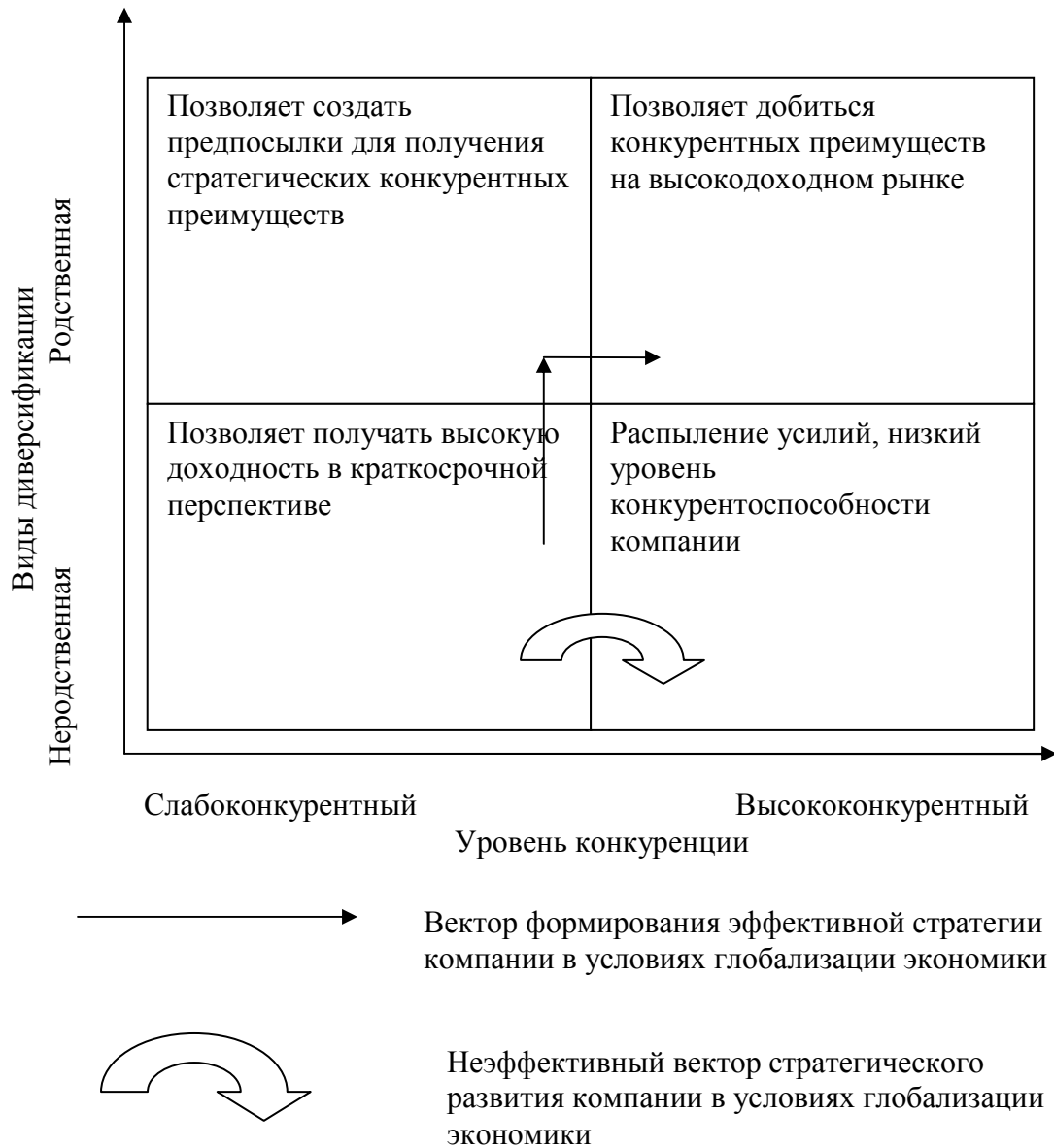


Рис. 5.2. Матрица «Виды диверсификации – уровень конкуренции»

В этом случае компании обычно предстоит найти свою компетенции и повысить специализацию, во многих случаях отказавшись даже от многих

родственных видов бизнеса. Но это позволит добиться конкурентных преимуществ на высокодоходных и конкурентных рынках.

Рассмотрим более подробно отраслевые особенности диверсификации отечественного бизнеса. Выделяют определенные «волны» вертикальной интеграции в различных отраслях отечественной экономики:

Нефтяная промышленность:

1. 1993-1997 г.г. – образование в ходе приватизации основных вертикально-интегрированных нефтяных компаний – «Сургутнефтегаз», «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Сиданко», «Сибнефть», ТНК и др.
2. 1994-2000г.г. - консолидация структуры вертикально-интегрированных нефтяных компаний и достижение фактического контроля над этапами производственно-сбытовых цепочек.
3. С 2001 г. – развитие вертикальной интеграции «вниз» с освоением перерабатывающих и сбытовых мощностей, в том числе и за рубежом (развитие оптовой и розничной торговли в Европе и США)
4. С 2001 г. – развитие вертикальной интеграции «вверх», при которой российские нефт.комп. становятся объектом развития запасов ресурсов западных нефтяных корпораций.

Газовая промышленность

1. 1995-2002г.г. – повышение контроля ОАО «Газпром» над инфраструктурой экспортных поставок газа путем строительства новых трубопроводов и участия в капитале газоторгующих компаний Европы.
2. С 1997 г. – развитие вертикальной интеграции «вниз» путем приобретения химических производств – потребителей газа.
3. С 1997 г. – развитие интеграции «вверх» путем установления контроля над отдельными машиностроительными производствами.

Черная металлургия

1. 1995-2000 г.г. – интеграция «вниз» с установлением контроля над сетью торговли металлами.
2. 1997-2001 г.г. – интеграция «вверх» путем приобретения мощностей по добыче железной руды.
3. С 1998 г. – интеграция «вниз» путем приобретения машиностроительных компаний – поставщиков оборудования и потребителей металла.

Цветная металлургия

1. 1997-2000г.г. – интеграция «вниз» с установлением контроля над сетью торговли металлами.
2. С 2000 г. – интеграция «вверх» с установлением контроля над производителями сырья.
3. С 2001 г. – интеграция «вверх» с установлением контроля над производителями электрической энергии.
4. С1995г. – интеграция «вниз» с приобретением предприятий – потребителей алюминия

5.3. Классификация диверсифицированных компаний

Обобщение теории и практики позволяет выявить следующие критерии классификации диверсифицированных компаний:

- в зависимости от характера диверсификации относительно охвата отраслей (родственная, неродственная, комбинированная);
- в зависимости от используемой стратегии (вертикально-интегрированные, горизонтально диверсифицированные, конгломеративно диверсифицированные и концентрически диверсифицированы);

– в зависимости от используемых организационных структур управления (с линейно-функциональной, дивизиональной, матричной структурами);

– в зависимости от характера реализации имущественного интереса (монокомпании, холдинги, стратегические партнерства).

Рассмотрим более подробно эти виды диверсифицированных компаний. В зависимости от охвата отраслей диверсификация может быть родственная, неродственная, комбинированная. Компания, которая диверсифицировала свою деятельность в родственные отрасли (сходные по технологиям, системе поставок, производству, каналам распространения, клиентуре) называется родственно диверсифицированной. Диверсификация в родственные отрасли позволяет обмениваться опытом и навыками и совместно использовать производственные мощности, что ведет к снижению общих издержек, укреплению конкурентных позиций товаров компании, расширению возможности подразделений. Компании, избравшей стратегию неродственной диверсификации — в отрасли, не связанные между собой носят название неродственно диверсифицированных. Комбинированная диверсификация подразумевает использование одновременно родственной и неродственной диверсификации.

В зависимости от используемых стратегий выделяют вертикально-интегрированные, горизонтально диверсифицированные, конгломеративно-диверсифицированные и концентрически диверсифицированные компании.

Горизонтально-диверсифицированные компании выпускают различные товары с использованием различных технологий, но нацеленные на удовлетворение одной потребности. Этот принцип отражен на рис. 5.3. Горизонтальная диверсификация позволяет наиболее полно применить маркетинговую ориентацию, нацеленную на удовлетворение нужд и потребностей потребителей. Для этого, такие предприятия используют всевозможные технологии. В свою очередь основные базовые потребности относительно статичны, в то время как технологии быстро изменяются.

Таким образом, такая диверсификация позволяет снизить риски отставания предприятия по технологическим параметрам. Примеры горизонтальной диверсификации:

- предприятие выпускающие одновременно цифровые и аналоговые фотоаппараты;
- фирмы специализирующаяся на производстве покрытия для крыш, одновременно выпускающая черепицу, шифер, мягкую кровлю и т.д.;
- телекоммуникационные компания предоставляющие одновременно услуги различных форматов сотовой и стационарной связи.

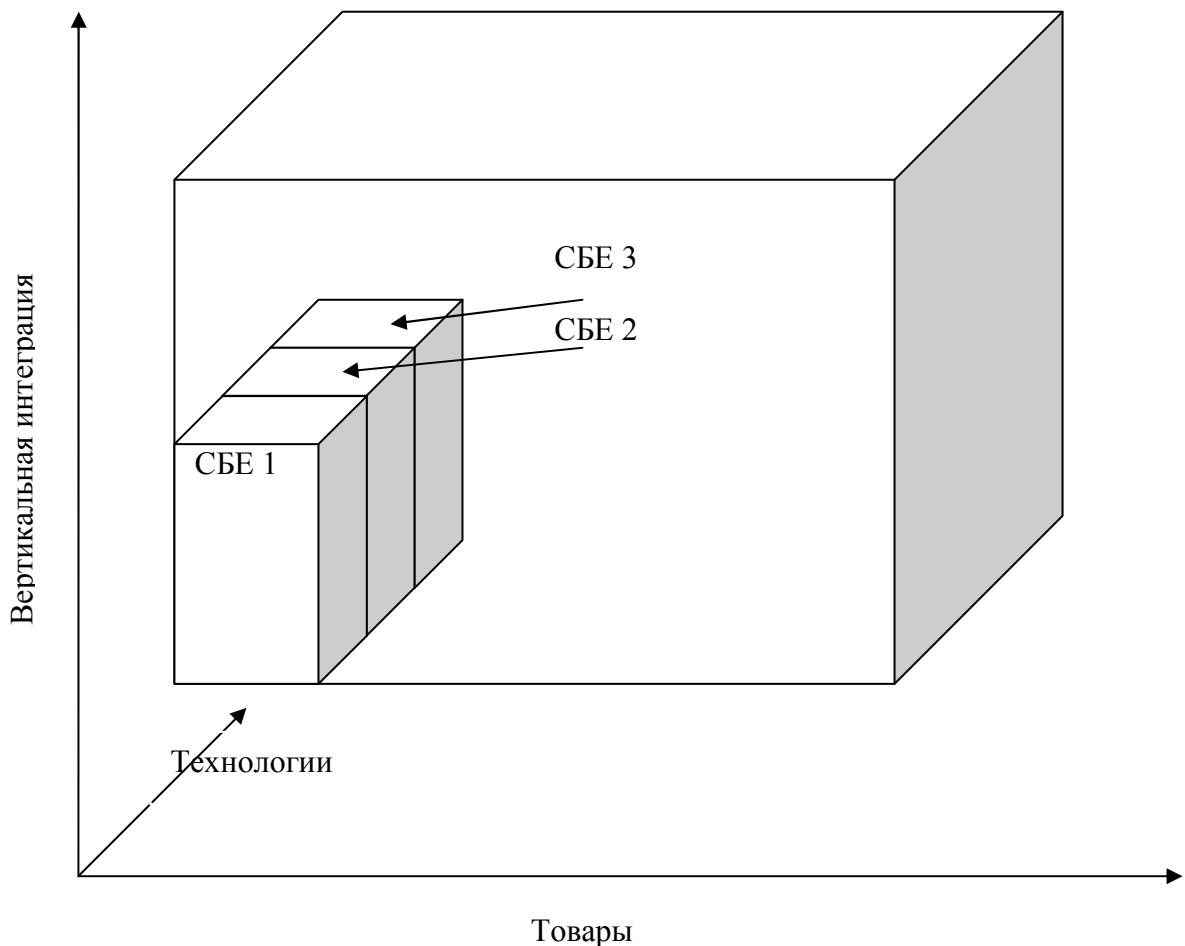


Рис. 5.3. Модель горизонтально-диверсифицированной компании

Горизонтально - диверсифицированные компании наиболее часто встречаются на рынках с интенсивно развивающимися технологиями.

Концентрическая диверсификация. Такой вариант ведения бизнеса характерен там, где компания на основе одной технологии выпускает различные товары, которые нацелены на удовлетворение различных потребностей. Модель концентрически-диверсифицированной компании представлена на рис. 5.5.

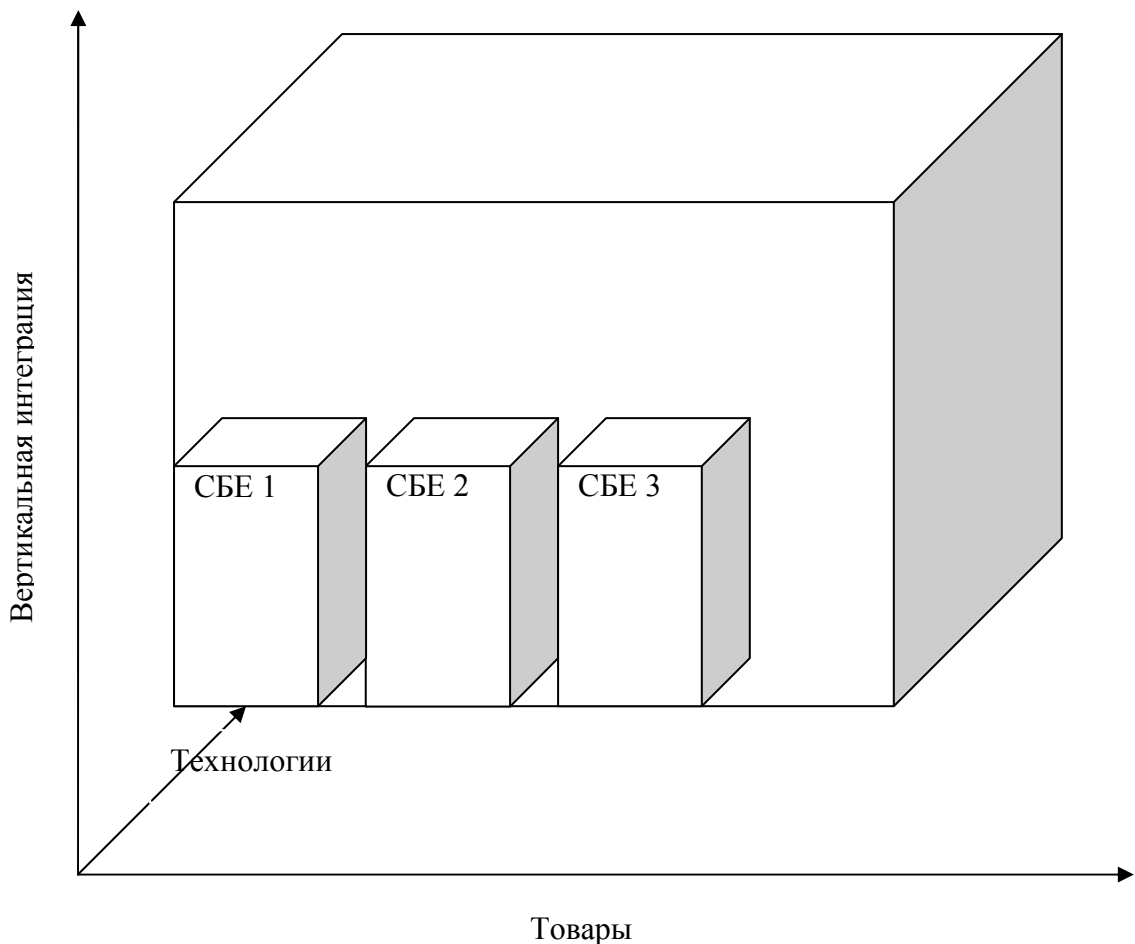


Рис. 5.4. Модель концентрически-диверсифицированной компании

Такая стратегия позволяет наиболее полно использовать имеющиеся технологические возможности предприятия для производства товаров. Однако при такой модели ведения бизнеса возможна опасность технологического отставания предприятия, поэтому концентрическую

диверсификацию применяют в основном предприятия, работающие на рынках с относительно статичной технологией. Примеры использования концентрической диверсификации:

- швейное предприятие производящее одновременно джинсовую одежду, туристическое снаряжение и чехлы для автомобилей;
- компания, специализирующаяся на выпуске мототехники одновременно производит мотоциклы, велосипеды, газонокосилки, моторы для лодок и другие товары на основе одной технологии;
- строительная компания на основе технологии монолитного строительства возводит и жилые дома, и торговые центры и промышленные здания и сооружения.

Такая стратегия часто базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Конгломеративная диверсификация. Стратегические бизнес единицы не связаны друг с другом по используемым технологиям и выпускают совершенно различные товары, которые ориентированы на различных потребителей и для удовлетворения совершенно различных потребностей. По сути дела, эта стратегия является классической диверсификацией позволяющей перераспределить все риски на различные сферы бизнеса. Обычно компании применяют такую стратегию, когда инвестируют свободные денежные средства в наиболее перспективные сферы бизнеса. Однако конгломеративная диверсификация является наиболее сложной стратегией с точки зрения управленческих аспектов. Действовать приходится на неизвестных рынках с новыми для компании товарами. В следствие отсутствия опыта в данной сфере бизнеса возможны управленческие ошибки,

которые могут привести в состояние нестабильности всю компанию.

Примеры конгломеративной диверсификации:

- предприятие производящее одновременно сотовые телефоны, электростанции, нефтяные вышки, крупногабаритные суда;
- компания одновременно занимающаяся производством автомобилей, телевизоров, одежды, самолетов;
- небольшая организация специализирующаяся одновременно на розничной торговле сувениров, дизайне интерьеров, туристических услугах и переработке леса.

Модель конгломеративно-диверсифицированной компании представлена на рис. 5.5.

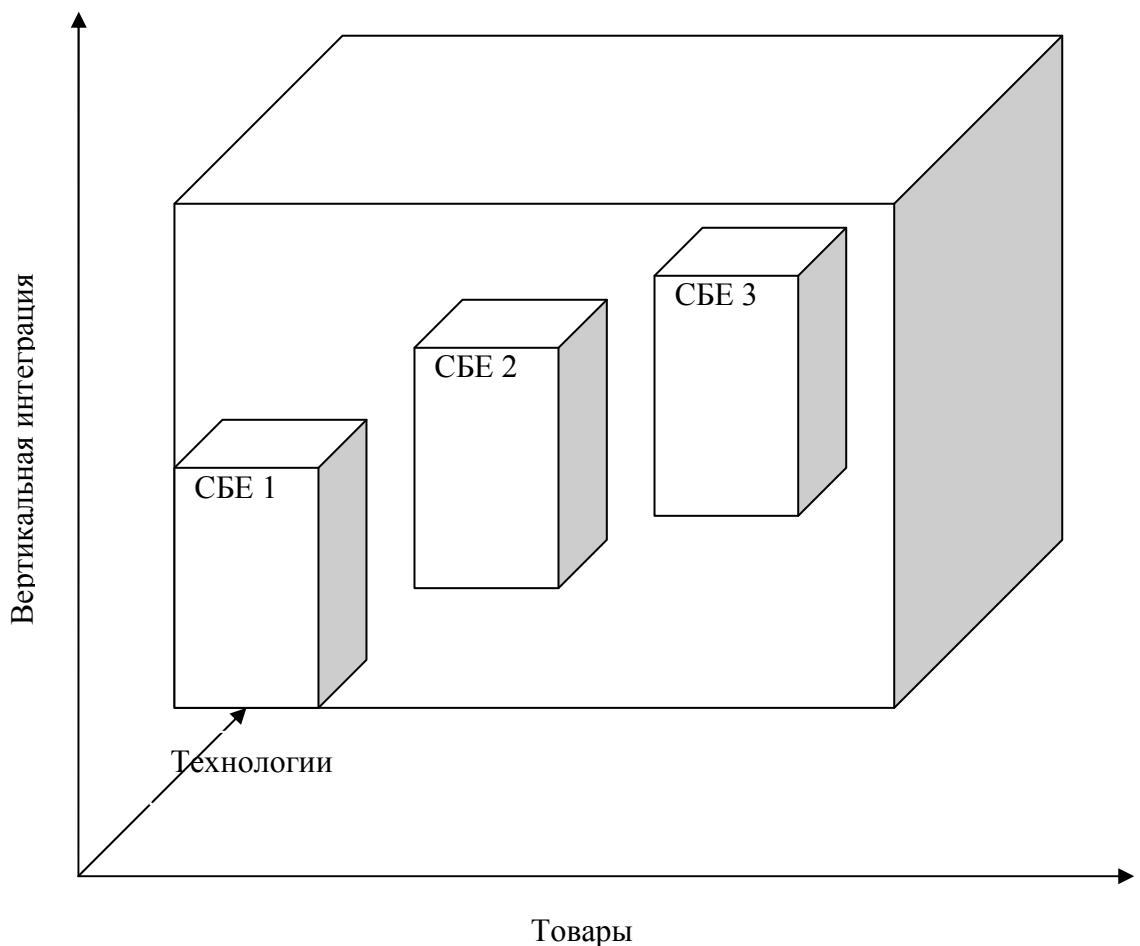


Рис. 5.5. Модель конгломеративно-диверсифицированной компании

Вертикально-интегрированные компании представляют собой группу стратегических бизнес единиц связанных между собой технологической цепочкой. Такие организации стремятся контролировать весь или часть технологического цикла, начиная от добычи и переработка сырья, производства комплектующих и конечного продукта, заканчивая реализацией и сервисом товаров. Использование данной стратегии позволяет уменьшить зависимость основного производства от колебаний цен и запросов поставщиков, наладить эффективную систему сбыта и сервиса продукции. Вертикальная интеграция дает возможность предприятию снизить издержки на всех этапах технологического цикла и улучшить экономические показатели за счет достижения синергетического эффекта. Модель вертикально-интегрированной компании представлена на рис. 5.6.

Примеры вертикально-интегрированных компаний:

- хозяйствующий субъект занимающийся производством стали, автомобильных двигателей, сборкой, реализацией и обслуживанием автомобилей;
- предприятие, занимающееся пошивом одежды владеет сетью фирменных магазинов;
- туроператор владеет сетью отелей в Турции и сетью туристических агентств в России и на Украине;
- производитель компьютеров владеет предприятиями по производству полупроводников, пластмассы, программного оборудования, а так же сетью фирменных магазинов и сервисных центров.

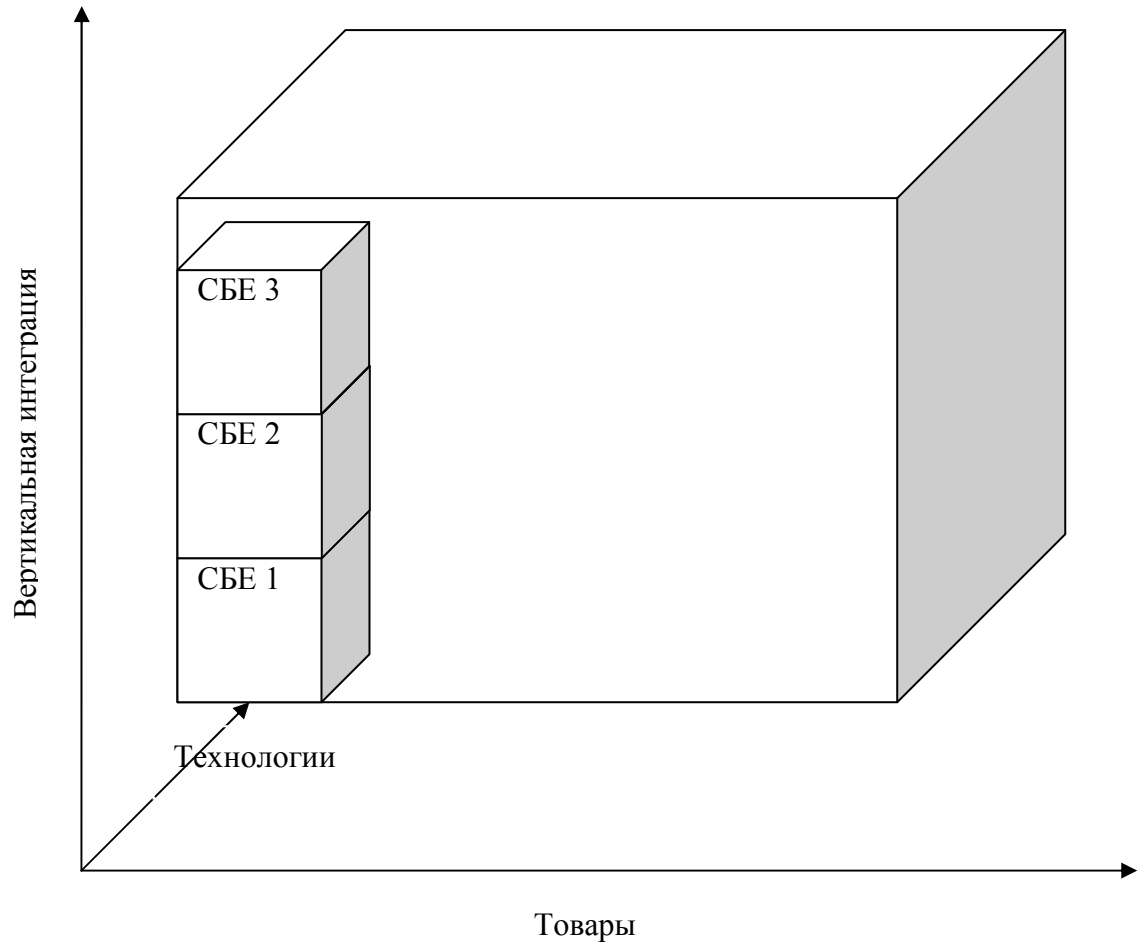


Рис. 5.6. Модель вертикально-интегрированной компании

В современных условиях, для большинства крупных компаний характерно использование на одном хозяйствующем субъекте сразу нескольких вышеперечисленных бизнес-моделей. Например, компания может использовать одновременно и вертикальную интеграцию и конгломеративную и концентрическую и горизонтальную диверсификацию.

Таким образом, многие компании используют смешанную стратегию, ее модель показана на рис. 5.7.

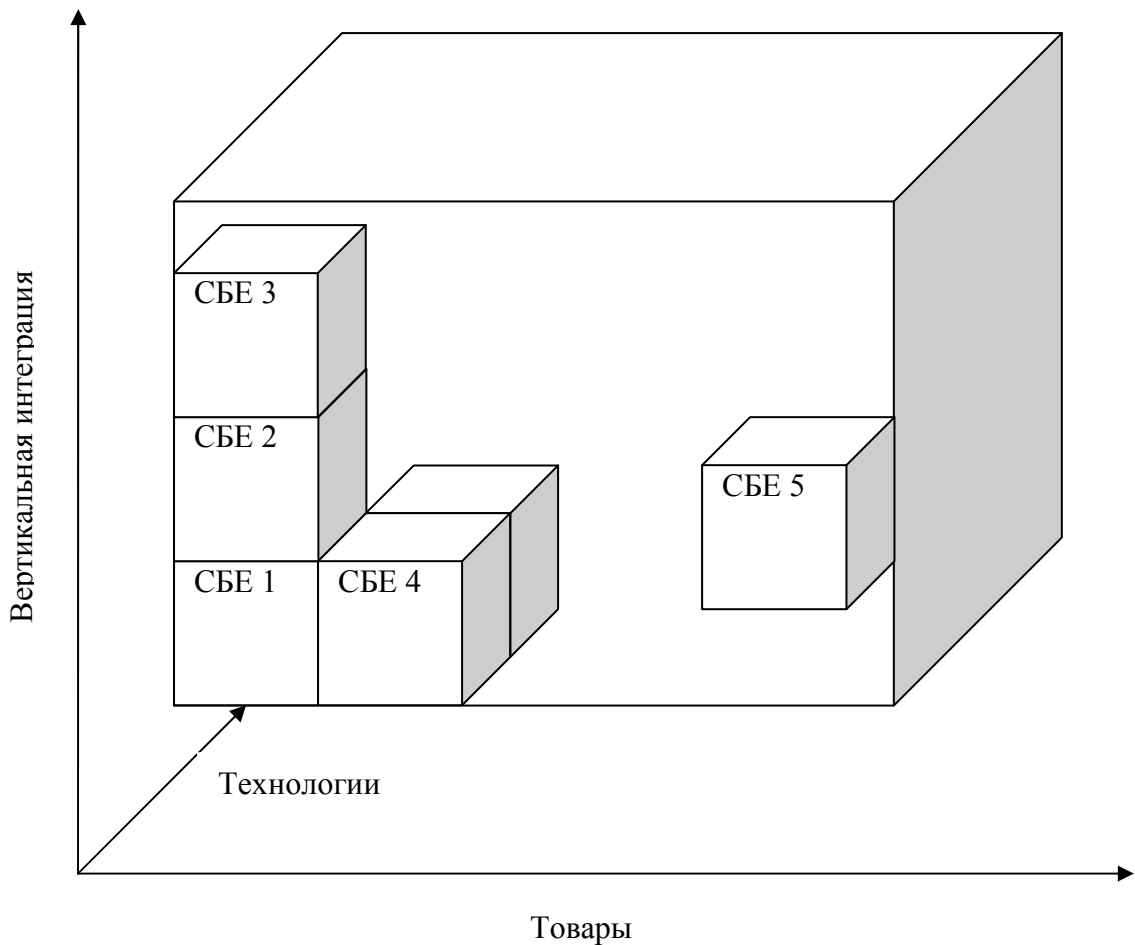


Рис. 5.7. Модель компании использующей смешанную стратегию

5.4. Реализации конкурентных преимуществ диверсифицированных компаний

Из теории менеджмента известно, что конкурентные преимущества диверсифицированных компаний реализуются на основе стратегических соответствий дивизионов. Стратегическим соответствием называется совпадение звеньев цепочки ценности компании, позволяющее:

- обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
- объединять родственные виды деятельности компании для снижения издержек производства;

- совместно использовать брэнды на взаимной основе;
- налаживать сотрудничество между компаниями для создания конкурентно ценных возможностей и ресурсов.

Более подробно резервы, раскрываемые при различных видах диверсификации представлены на рис. 5.8.

Диверсифицированная компания при наличии межфирменных стратегических соответствий и совпадения звеньев цепочек ценности дает более высокие показатели прибыли, чем дали бы те же подразделения, работая по отдельности. Цепочки ценностей родственно-диверсифицированных компаний представлены на рис. 5.9., неродственно-диверсифицированных на рис. 5.10. Стратегия неродственной диверсификации предполагает вложение капитала в любые финансово привлекательные отрасли или предприятия; наличие стратегического соответствия не играет определяющего значения.



Рис. 5.8. Резервы, раскрываемые при различных видах диверсификации

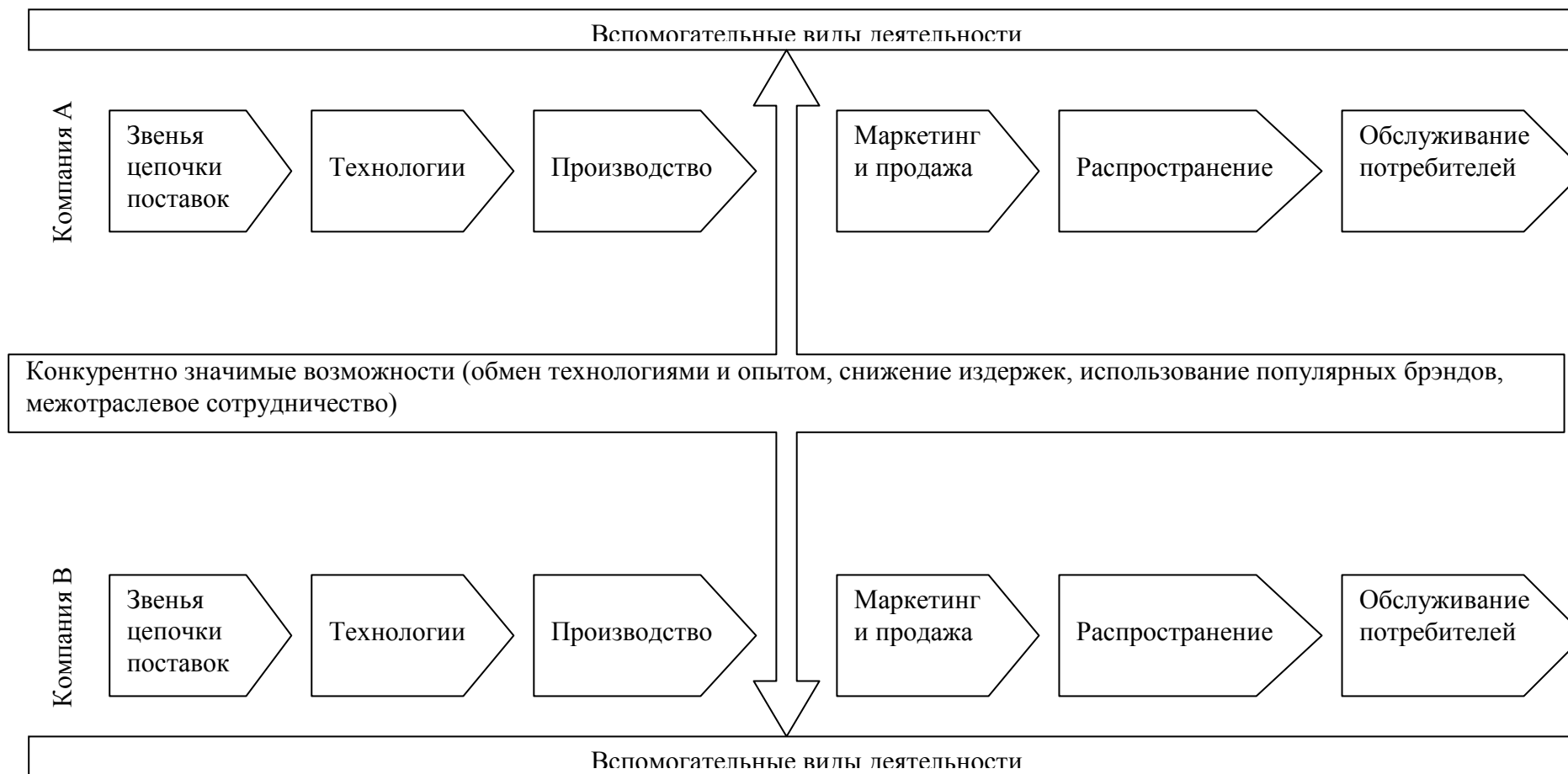


Рис. 5.9. Цепочки ценностей родственно диверсифицированных компаний

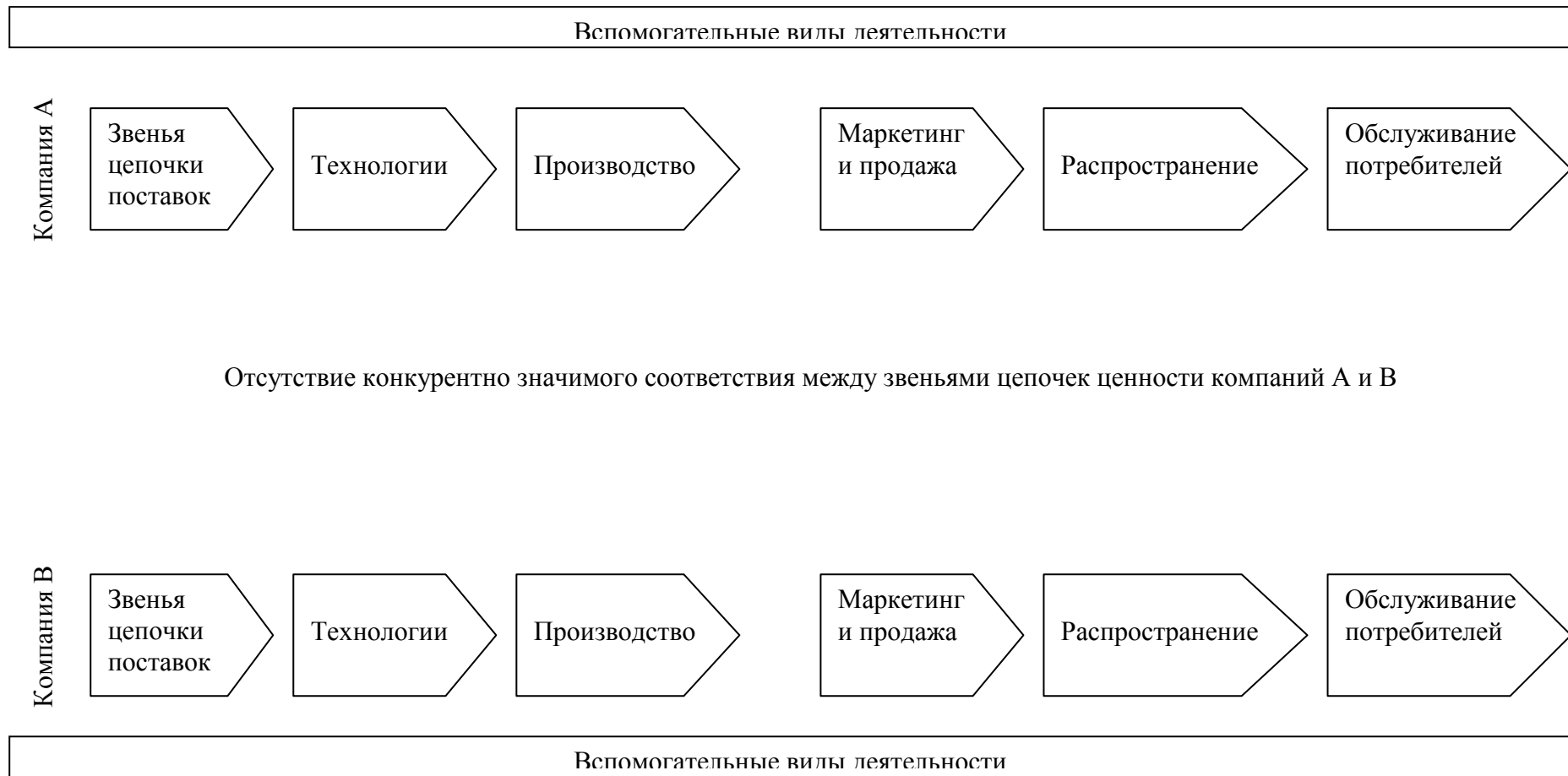


Рис. 5.10. Цепочки ценностей неродственно диверсифицированных компаний

При принятии решений о диверсификации компании менеджмент должен руководствоваться в первую очередь критериями повышения ее конкурентоспособности. Специфика повышения конкурентоспособности компании различна в зависимости от типа диверсификации. Следовательно, сам алгоритм повышения эффективности бизнеса при родственной и неродственной диверсификации будет отличаться. На рис. 5.11. представлена модель получения конкурентных преимуществ посредством родственной диверсификации, а на рис. 5.12., соответственно неродственной.

В данном исследовании проводится анализ конкурентных преимуществ получаемых при различных типах диверсификации во всех функциональных областях управления компанией. При родственной диверсификации в сфере производства реализуются следующие конкурентные преимущества:

- более полная загрузка производственных мощностей;
- нивелирование сезонной цикличности производства;
- снижение издержек за счет возможности внедрения системы «точно в срок» (реализация данного преимущества возможна при вертикальной интеграции бизнеса);
- возможность закупки сырья и материалов по более низким ценам в следствие контроля над поставщиками или увеличения объемов.

Преимущества родственной диверсификации выявляются и других функциональных областях управления:

- эффективное перераспределение финансовых ресурсов при реализации стратегии компании и ее подразделений;
- снижение финансовых рисков за счет взаимной поддержки стратегических бизнес-единиц;
- возможность управлять значительно большим капиталом, чем владеет головная компания (это преимущество может быть реализовано при внедрении холдинговой структуры);

- снижение издержек на обучение персонала за счет эффекта масштаба (обучение может реализовываться в единых корпоративных центрах);
- возможность эффективного перераспределения человеческих ресурсов между подразделениями;
- обмен опытом между различными специалистами из функциональных служб различных подразделений;
- сокращение издержек на инновации при проведении совместных НИОКР;
- достижение эффекта синергии при НИОКР за счет объединения интеллекта специалистов из всех стратегических бизнес-единиц;
- совместное использование каналов распределения продукции;
- совместное продвижение продукции под единым брэндом;
- объединенная логистика;
- совместное проведение маркетинговых исследований и использование клиентской базы.

Все эти преимущества выводят компанию на эффект кооперации, который означает снижение издержек за счет консолидации нескольких предприятий в рамках одной корпорации. Он возникает в ситуации, когда операции нескольких звеньев цепочки ценности нескольких предприятий выгодно осуществлять централизованно, нежели по отдельности. Из этого следует, что родственная диверсификация позволяет превратить элементы стратегического соответствия в конкурентное преимущество. На основе этого возникает экономический эффект который проявляется в снижении издержек, повышении стоимости акций компании, увеличение прибыли за счет роста объема продаж.



Рис. 5.11. Модель реализации конкурентных преимуществ родственно диверсифицированной компании

При неродственной диверсификации конкурентные преимущества могут реализовываться только в сфере финансового менеджмента. В производстве, управлении персоналом, инновациях и маркетинге конкурентные преимущества отсутствуют. Это объясняется тем, что цепочки создания ценности в таких компаниях не пересекаются и достижение эффекта синергии в этих функциональных областях невозможно.

К основным преимуществам таких компаний можно отнести следующие:

- возможность эффективного перераспределения финансовых ресурсов;
- возможность управления значительно большим капиталом, чем владеет головная компания (это преимущество реализуется при холдинговых структурах);
- распределение рисков по различным отраслям и рынкам;
- возможность наиболее выгодных инвестиций в привлекательные виды бизнеса.

Эти конкурентные преимущества могут выводить на достижение экономического эффекта который может проявиться в увеличении прибыли за счет деятельности в наиболее выгодных отраслях, а так же за счет повышения стоимости акций.

На практике, наиболее часто используется комбинированный тип диверсификации, который позволяет выборочно получать необходимые конкурентные преимущества из всех перечисленных. Однако принимая решение о целесообразности диверсификации компании необходимо учитывать и ее недостатки и факторы риска.

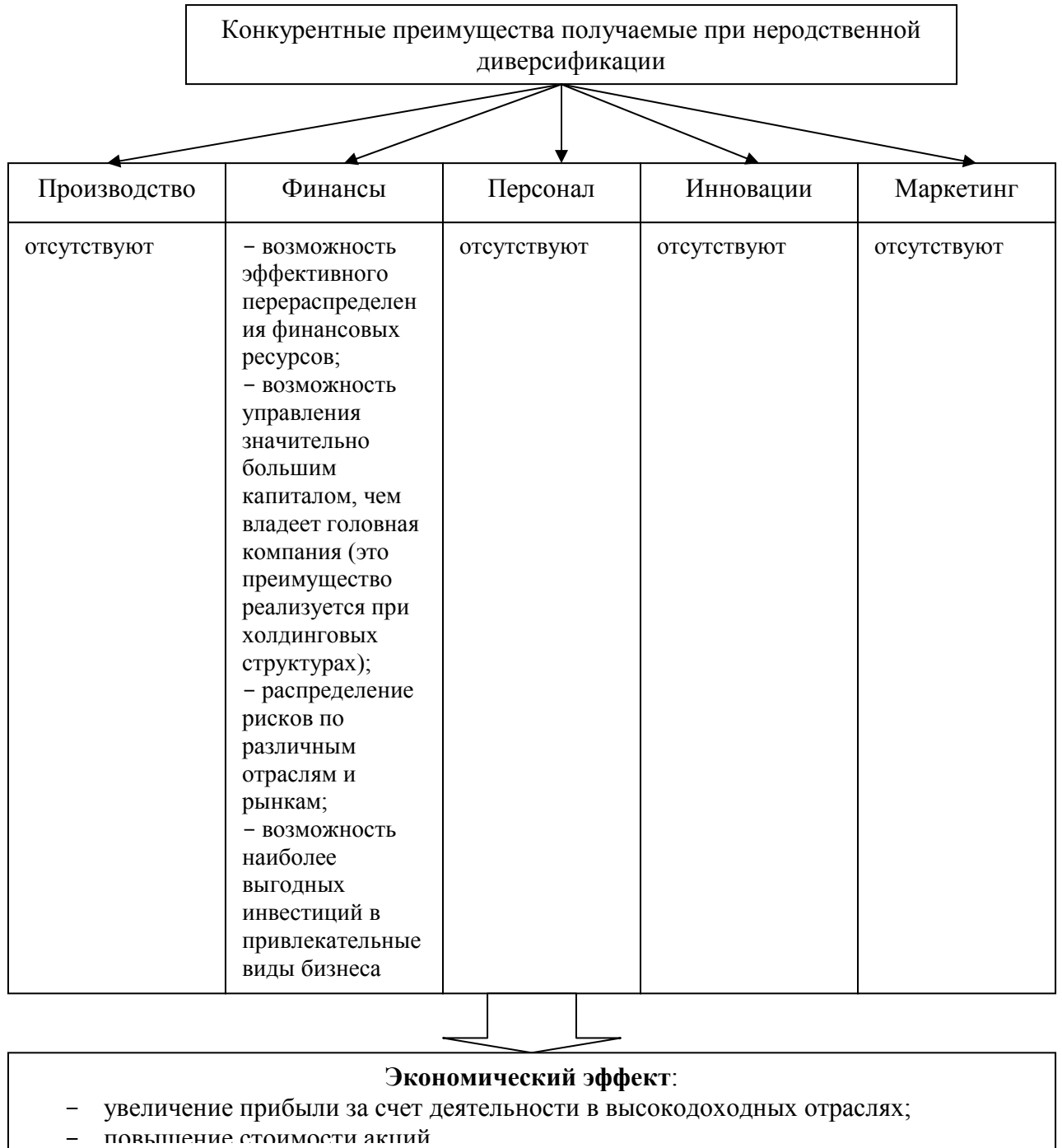


Рис. 5.12. Модель реализации конкурентных преимуществ неродственно диверсифицированной компании

Определение степени глубины операций фирмы подразумевает ответ на вопросы:

- какие этапы производственного процесса должны находится под контролем фирмы, а какие можно передать «на сторону» независимым подрядчикам и контракторам?

- должна ли фирма самостоятельно заниматься реализацией своей продукции конечным потребителям, или розничные продажи могут быть поручены независимым дистрибьюторам и торговым агентам?

Наличие значительного числа промежуточных этапов в процессе производства продукции означает, что помимо рынка конечной продукции могут существовать многочисленные рынки для промежуточной продукции. В принципе, каждая фирма может специализироваться лишь на одном этапе, приобретая продукцию предыдущего передела на соответствующем рынке и продавая ее специализированным производителям следующего передела.

Вертикальная интеграция подразумевает что фирма объединяет в своем составе ряд переделов. Когда фирма, объединяющая в своем составе несколько этапов производственной цепочки, передает какие-либо из производственных или поддерживающих операций независимым фирмам, это обозначается как аутсорсинг.

Факторы, определяющие необходимость вертикальной интеграции для фирмы:

- высокая специализация активов;
- сложность контроля качества поставляемого сырья;
- необходимость повседневной координации поставок в режиме «реального времени»;
- возможность монополизации поставок и сбыта;
- важность скорости освоения изделий;
- необходимость защиты особо ценной информации;
- наличие более либерального налогового режима относительно других этапов производственной цепочки.

Выделяют определенные «волны» вертикальной интеграции в различных отраслях отечественной экономики:

5.5. Модели организации производственных цепочек промышленных предприятий

Можно выделить следующие варианты организации внутри производственной цепочки:

1. Рыночные отношения – контракты двух абсолютно независимых партнеров.

2. Связанная интеграция – соединение элементов вертикальной интеграции и рыночных отношений (часть продуктов производит сама, а часть закупает на свободном рынке).

3. Совместные предприятия (вертикальные альянсы) – две независимые фирмы создают третью фирму, функционирующую в их общей собственности и выполняющую операции в иной стадии производственной цепочки (например, совместное владение источниками сырья для обеих материнских фирм, совместное владение исследовательскими центрами, совместное использование производственных площадок, создание единой логистики или сбытовой сети, совместное использование субконтракторов).

4. Совместная зависимость поставщиков и покупателей от третьей фирмы – подобные отношения формируются, когда и поставщик, и покупатель принадлежит к одному «клану» предприятий, использующих совместные финансовые институты и имеющих общие механизмы прямой координации деятельности.

5. Долгосрочные имплицитные контракты – оба партнера получают примерно одинаковую квазиренду, и менеджмент фирмы имеет долгосрочную ориентацию. Это подразумевает совместную работу финансовых и технических специалистов обеих компаний, включая разработку проектов и стажировку у партнера, обоюдные поручительства перед банками и т.д.

6. Вертикальная интеграция – переход одной из фирм в полную собственность своего хозяйственного партнера.

Построение и периодический пересмотр уровня вертикальной интеграции корпорации может происходить по следующему алгоритму:

Этап 1. Выбор оптимального уровня вертикальной интеграции.

Этап 2. Присоединение или отделение необходимых этапов производственно-сбытовой цепочки.

Этап 3. Выбор формы организации подразделений собственного производства.

Выбор оптимального уровня вертикальной интеграции следует проводить согласно общему определению сфер деятельности, в которые должна быть вовлечена фирма.

Для этого необходимо анализировать две переменные: стратегическая важность вида деятельности и достигнутая компетенция (профессионализм) по сравнению лучшей в отрасли (рис. 5.13.)

Стратегическая важность вида деятельности	Высокая	Сочетай	Инвестируй и делай сам	Делай сам
	Средняя	Сочетай	Сочетай	Делай сам
	Низкая	Покупай	Покупай	Покупай
		Низкая	Средняя	Высокая

Рис. 5.13. Достигнутая компетенция по сравнению с лучшей в отрасли

Уровень компетенции корпорации определяется как соотношение качества и удельных издержек по сравнению со всеми конкурентами. При недостаточном уровне конкурентоспособности фирмы следует применять «связанную интеграцию», т.е. одновременно и производить часть продукции своими силами, и покупать оставшуюся часть на свободном рынке. Обратите внимание, что модель предлагает отказаться от самостоятельного производства продукции (элементов продукции), которые не имеют особой стратегической важности. Данная матрица позволяет определять «глубину» операций фирмы.

Можно выделить следующие формы вертикальной интеграции:

- Использование «давальческих контрактов» по отношению к поставщикам;
- ИмPLICITные контракты;
- Совместные предприятия;
- Собственное производство (покупка готовой фирмы, приобретение «площадки» или развития с «чистого листа»).

Выбор альтернативной формы вертикальной интеграции производится по следующим параметрам:

1. скорость реализации проекта;
2. стоимость реализации проекта;
3. остаточная стоимость при выходе из организации вертикальной интеграции.

Выбор формы организации подразделений собственного производства.

Корпорации имеют следующий выбор в определении форм экономической самостоятельности своих подразделений: центр издержек, центр расходов, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций (см. табл. 5.2.).

Формы экономической самостоятельности подразделений компании

	Право принятия решений	Показатели результативности	Обычно применяется, когда
Центр издержек	Входные переменные (рабочая сила, материалы, поставщики)	Минимизация общих издержек при фиксированном уровне выпуска Максимизация объема выпуска при фиксированном бюджете	Руководство фирмы в состоянии измерить объемы выпуска, знает функцию издержек и может установить оптимальное количество и соответствующее вознаграждение. Руководство может наблюдать качество работы центра издержек Менеджер центра издержек обладает знаниями по оптимизации входных переменных
Центр расходов	Входные переменные (рабочая сила, материалы, поставщики)	Минимизация общих издержек при фиксированном уровне услуг Максимизация объема предлагаемых услуг при фиксированном бюджете	Результат трудно наблюдать и измерить
Центр доходов	Входные переменные (рабочая сила, материалы, поставщики)	Максимизация доходов при заданной цене (или количестве) и операционном бюджете	Руководство обладает знаниями по выбору оптимального продуктового набора. Руководство обладает знаниями по выбору корректной цены или объему продаж. Менеджеры центра

			доходов имеют данные о характере кривой спроса потребителей в их районе продаж
Центр прибыли	Входные переменные, продуктовый набор, продажные цены (или объем продаж)	Реальная прибыль Реальная прибыль в сравнении с бюджетной прибылью	Менеджеры центра прибыли квалифицированы в выборе корректных цен и объемов продаж. Менеджеры центра прибыли обладают знаниями по выбору оптимального продуктового набора
Центр инвестиций	Входные переменные Продуктовый набор Продажные цены (или объем продаж) Объем капитала, инвестируемого в центр	Доход на инвестиции Остаточный доход Чистая прибыль	Менеджеры центра инвестиций квалифицированы в выборе корректных цен и объемов продаж. Менеджеры центра инвестиций обладают знаниями по выбору оптимального продуктового набора. Менеджер центра инвестиций обладает знаниями об инвестиционных возможностях

При определении оптимальной формы организации приходится учитывать возможности контроля за результатами деятельности подразделения и степени реализации продукции данного подразделения «на

сторону». Общая закономерность выбора соответствующей формы представлена в табл. 5.3.

Т а б л и ц а 5.3.

Закономерность выбора форм экономической самостоятельности подразделений компании

Точность измерения результата деятельности подразделения	Доля продукции подразделения, реализуемой внутри корпорации		
	80-100%	50-80%	Менее 50%
Высокая	Центр издержек	Центр прибыли	Центр инвестиций
Низкая	Центр расходов	Центр доходов	Центр прибыли

5.6. Реализация диверсифицированной стратегии компании

Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента:

1. Выбор новых направлений деятельности и методов входа в новую отрасль. Диверсификация может быть узкой, в рамках одной отрасли, и широкой, многоотраслевой. Формы вхождения в новую отрасль различны: создание новой компании или совместного предприятия, слияние с признанным лидером отрасли или с начинающей компанией, приобретение предприятия, испытывающего финансовые трудности, с последующим проведением антикризисных мероприятий.

2. Повышение производительности в новой отрасли. Подразумевает создание долгосрочных конкурентных преимуществ и достижение стабильной прибыльности в новых отраслях. Для этого материнская компания обеспечивает свои подразделения финансовыми ресурсами, кадрами и технологиями, предоставляет управленческие ноу-хау и новые методы снижения издержек. Эффективной мерой поддержки в данном случае является приобретение одного из операторов отрасли для усиления своих позиций или приобретение начинающей компании, производящей дополнительные товары или услуги. Обычно материнская компания выбирает стратегию быстрого роста для самых перспективных филиалов, стратегию оздоровления для убыточных, но перспективных подразделений, и закрытие компаний, утративших привлекательность или не отвечающих долгосрочным планам менеджмента.

3. Превращение стратегического соответствия и других полюсов диверсификации в конкурентное преимущество. Компания, которая диверсифицировала свою деятельность в родственные отрасли получает конкурентное преимущество, недоступное компании, избравшей стратегию неродственной диверсификации – в отрасли, не связанные между собой. Диверсификация в родственные отрасли позволяет обмениваться опытом и

навыками и совместно использовать производственные мощности, что ведет к снижению общих издержек, укреплению конкурентных позиций товаров компании, расширению возможности подразделений.

Введем основные понятия реализации стратегии диверсификации.

Корпоративные менеджмент должен определить направления инвестирования, перенаправить финансовые ресурсы из неприбыльных отраслей в более привлекательные; закрыть компании с хронически низкой производительностью и низкой привлекательностью

Портфель бизнесов – активы, к которым корпорация вынуждена прикладывать свои «родительские способности», т.е. учитывать в процессах создания стоимости.

Портфель финансовых вложений – использование любых финансовых инструментов (акций, облигаций и т.д.), в этом случае размах портфеля ограничивается лишь расходами на выполнение рыночных транзакций с данными активами.

Барьеры входа – специфические действия, необходимые для начала операций на конкретном рынке.

Ключевые компетенции корпорации – навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на данном рынке.

Ключевые факторы успеха – факторы, приводящие к успеху на данном рынке. Определяются на основе опыта наиболее успешных компаний.

Стратегическая совместимость корпорации и конкретного бизнеса - определяется тем, насколько имеющиеся у корпорации корневые компетенции совпадают с ключевыми факторами успеха данного рынка.

Для определения степени потенциального риска диверсификации используется следующая методика.

Чем меньше стратегическая совместимость бизнеса и корпорации (чем меньше совпадение ключевых компетенций рынка и корневых компетенций корпорации), тем меньше надежда на то, что корпорация успеет

опередить своих конкурентов и занять устойчивое положение на рынке. Наглядно это можно представить в виде матрицы на рис. 5.14.

Привлекательность сегментов рынка	Высокая	Корневые бизнесы	Иллюзорные возможности
	Низкая	Периферийные бизнесы	Бесперспективные направления
		Высокое	Низкое
		Совпадение с корневыми компетенциями	

Рис. 5.14. Матрица определения степени потенциального риска диверсификации

Бесперспективные направления выступают в качестве первых кандидатов на продажу.

Корневые бизнесы, характеризуются высокой стратегической совместимостью и высокой привлекательностью, представляют естественную зону максимальных вложений, причем не только финансовых. Именно данные зоны бизнеса должны (в идеале) быть предметом основного внимания высшего руководства корпорации.

Периферийные бизнесы. С одной стороны, их перспективы развития проблематичны, в то же время они являются своеобразным «балластом», придающим устойчивость всей корпорации.

Иллюзорные возможности. С одной стороны, она представляет собой зону максимального риска. С другой стороны, они представляют собой амбициозные проекты.

Возможны следующие способы реализации проектов диверсификации:

1. Запуск бизнеса с «нуля», т.е. выполнение полного проектного цикла, включая поиск производственной площадки, строительство объекта, монтаж и наладку оборудования, подбор персонала, запуск объекта на проектную мощность (в англоязычной практике данный способ называется «greenfield»)

2. Покупка готового бизнеса в полном объеме, включая его систему производства и сбыта, а также зарегистрированные торговые знаки и присоединение подобного бизнеса к корпорации

3. Приобретение фирмы и использование ее мощностей, включая производственные, кадровые и сбытовые, для выпуска товаров под торговыми марками, принадлежащими корпорации

4. Стратегический альянс или совместное предприятие, при котором стороны вносят в состав вновь создаваемого бизнеса свои компетенции

5. Приобретение лицензий на производство у других фирм

6. Учебное поглощение. Основной его целью является не достижение безубыточности и получение прибыли, а максимально полное выявление «ключевых компетенций» нового для корпорации рынка. По мере того, как ключевые компетенции выявлены и достигнуто стратегическое соответствие, подобный бизнес ликвидируется (продается), а высвободившиеся средства входят в состав необходимых инвестиций для поглощения или развития нового бизнеса «с чистого листа».

Выбор форм создания нового бизнеса может проводится на основе двух критериев: приведенная стоимость проекта полного цикла по сравнению с переделкой бизнеса под существующие корпоративные стандарты; стратегическая совместимость.

Для решения этой задачи может быть использована матрица (рис. 5.15.)

		Приведенная стоимость проекта полного цикла по сравнению с переделкой бизнеса под существующие корпоративные стандарты		
		Ниже	Одинаково	Выше
Стратегическая совместимость	Низкая	Приобретение лицензий на производство	Поглощение готовой фирмы	«Учебное поглощение»
	Умеренная	Развитие собственной базы	Совместное предприятие	Поглощение готовой фирмы
	Высокая	Развитие собственной базы	Развитие собственной базы	Приобретение площадки

Рис. 5.15. Матрица выбора форм создания нового бизнеса

Приняв определение экономического положения бизнеса как соотношение качества и издержек по сравнению с конкурентами представляется возможным оценить существующие бизнесы по параметрам их экономического положения и стратегической совместимости.

Бизнесы, находящиеся в хорошем экономическом положении и опирающиеся на корпоративные корневые компетенции, образуют «тыл» корпорации, к которому примыкает «предполье». Бизнесы, не демонстрирующие стратегическое несоответствие и находящиеся в плохом экономическом положении, образуют «вражескую территорию» - в данных бизнесах разрушается стоимость, а отсутствие у корпорации соответствующих компетенций не позволяет надеяться, что положение может быть поправлено.

Бизнесы, демонстрирующие высокую стратегическую совместимость и плохое экономическое положение, представляют собой «хомут» на шее корпорации.

Бизнесы охарактеризованные как «ловушка стоимости», представляют собой самый опасный актив корпорации. Это связано с неродственной диверсификацией с сверхприбыльные бизнесы. В данном случае, этот бизнес разрушает общекорпоративные корневые компетенции (См. рис. 5.16.)

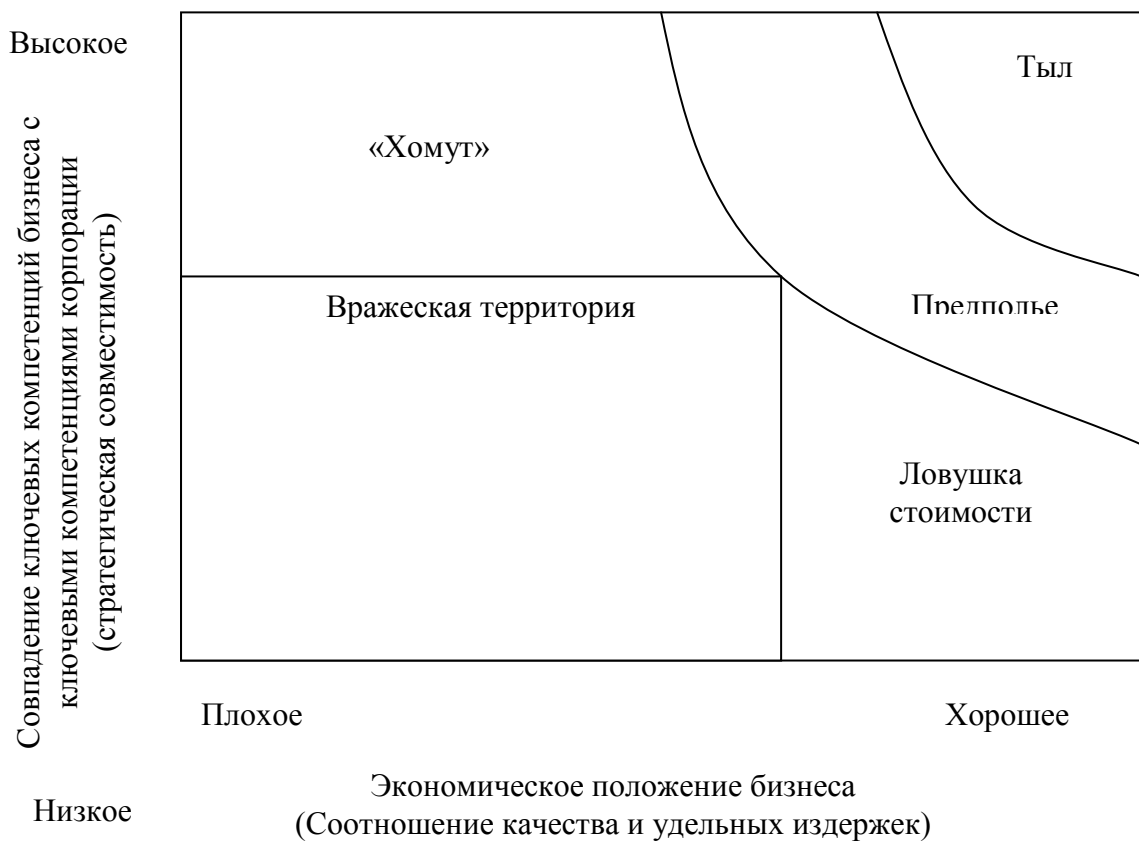


Рис. 5.16. Определение потенциальных возможностей СБЕ компании

Представляется логичным свести воедино все три параметра оценки бизнеса:

- - привлекательность рынка;
- - стратегическая совместимость;
- - экономическое положение бизнеса.

Таким образом, представляется возможным построение трехмерной матрицы:

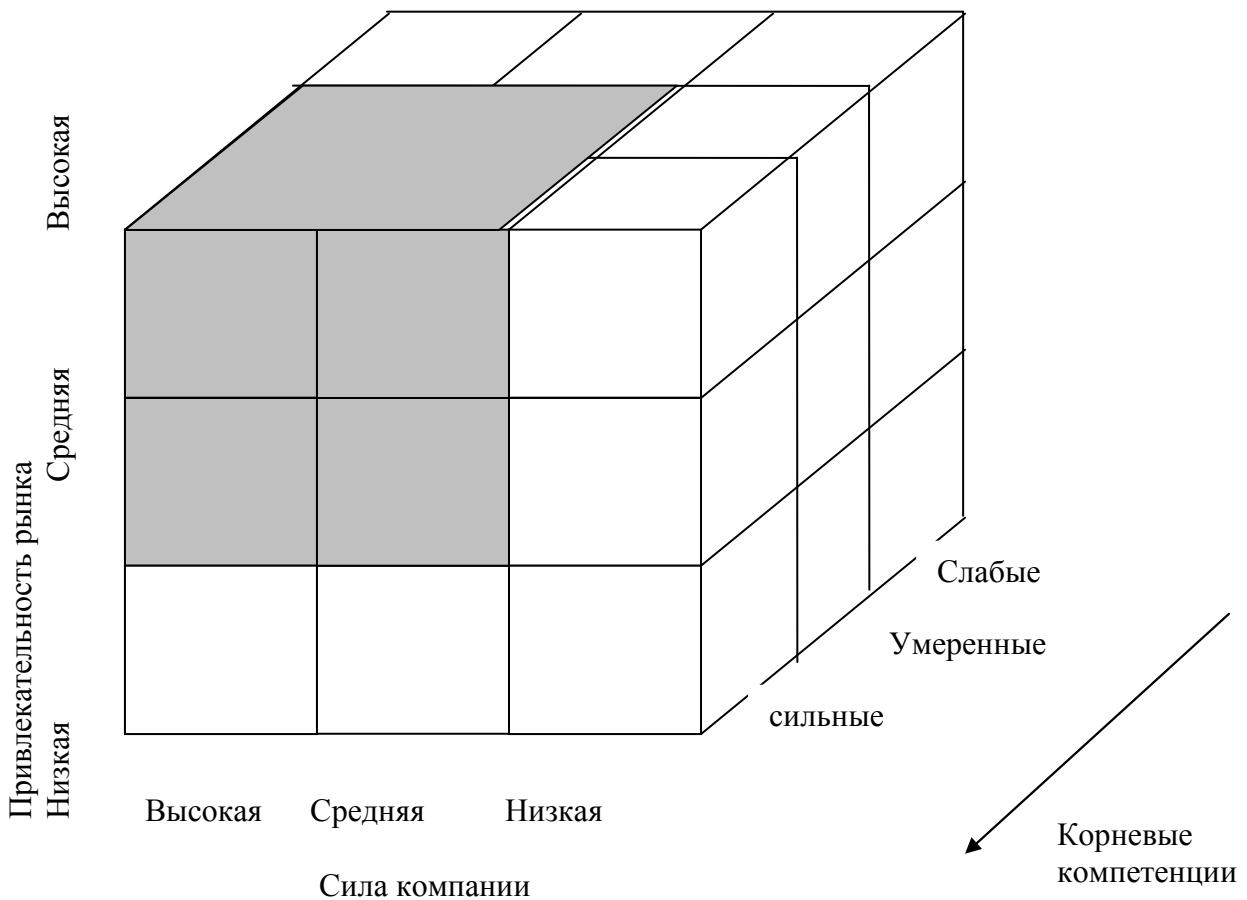


Рис. 5.17. трехмерная матрица определение потенциальных возможностей СБЕ компании

Алгоритм построения корпоративного портфеля выглядит следующим образом:

Этап 1. Установление критических несоответствий и определение существующей формы портфеля и ее соответствия новым критериям.

Этап 2. Определение элементов портфеля, объективно не соответствующих новым критериям.

Этап 3. Определение цены отделения избыточных элементов и объема ресурсов, генерируемых остающимися бизнесами.

Этап 4. Определение привлекательности сфер деятельности

Этап 5. Выбор направления деятельности.

Этап 6. Определение «уровня родительских способностей» по отношению к выбранному направлению деятельности

Этап 7. Выбор формы организации нового бизнеса.

Этап 8. Формирование проекта диверсификации.

Установление критических несоответствий и определение существующей формы портфеля.

Как правило, критические несоответствия выявляются на основе следующих показателей:

- недостаточный объем генерирования прибыли;
- недостаточный объем продаж;
- низкий рост (продаж и прибыли);
- высокие колебания прибыли и продаж по годам.

Первый вывод из анализа подобных несоответствий – формулировка новых требований к существующему портфелю как к сумме бизнесов. Определение элементов портфеля, объективно не соответствующих новым критериям

Когда выявлены новые требования к сумме бизнесов корпорации, практически автоматически происходит «перепозиционирование» существующих бизнесов. В первую очередь это относится к бизнесам – «хомутам», а также к тем бизнесам, которые уже длительное время находятся в статусе «вражеская территория».

Определение цен отделения избыточных элементов и объема ресурсов, генерируемых остающимися бизнесами.

«Объекта на вражеской территории», «хомуты» и «ловушки стоимости» - первые кандидаты на отделение от корпорации. «Ловушки стоимости» обычно являются привлекательным для покупателей активом. Ликвидация бизнеса «на вражеской территории» обычно требует длительного поиска стратегического партнера, обладающего высоким уровнем компетенции в данном бизнесе, что является условием достижения эффекта синергии при покупке им рассматриваемых активов. Ликвидация

«хомутов» представляет наибольшие сложности. Высокая стратегическая совместимость, означает, что часть наших корневых компетенций воплощена в данных бизнесах – как в производственных мощностях, так и в знаниях, умениях и связях персонала. Главная задача – заблаговременный «выход» из подобного бизнеса технической документации и наиболее ценного персонала.

Сумма доходов от реализации убыточных подразделений, плюс объем финансовых ресурсов генерируемых оставшимися подразделениями составляет «бюджет диверсификации».

Определение привлекательности сфер деятельности может проходить на основе параметров бюджета диверсификации. Основным инструментом для этого признается стратегическая разведка рынков. Основная задача стратегической разведки является получение представлений об уровне привлекательности и структуре ключевых компетенций как рынка в целом, так, и отдельных его сегментов.

Для выбора направления деятельности используется логика, которая подразумевает следующие действия:

- определить главный параметр, характеризующий «критическое несоответствие» (например, темпы роста продаж);
- оценить временной период, отпущенный менеджменту корпорации на ликвидацию «критического несоответствия»;
- построить единый показатель эффективности для возможных направлений диверсификации (например, ожидаемый прирост продаж за три будущих года на один рубль приведенных капиталовложений).

Сформированный единый параметр должен действовать как ориентир на протяжении, по крайней мере, срока реализации самого короткого из предлагаемых проектов диверсификации. Это позволяет при обнаружении новых возможностей и формулировке новых, более выгодных проектов оперативно пересматривать приоритетность отдельных направлений, не ломая всей системы стратегического развития корпорации.

Определение уровня «родительских способностей» по отношению к выбранному направлению деятельности.

Здесь необходимо осуществить следующие действия:

1. Установить возможности корпорации по «извлечению стоимости» - общие компетенции по контролю бизнеса и возможности распространить общекорпоративные стандарты внутреннего финансового и управленческого учета на область нового бизнеса. Целесообразно устанавливать поквартальные временные интервалы для контроля структуры издержек проекта.

2. Выбрать руководителя нового направления деятельности

3. Выбор каналов коммуникации между новым направлением деятельности и остальной корпорацией – как ее штаб-квартирой, та и иными бизнесами. Целесообразно заранее определить максимальный объем управленческих ресурсов, которое новое направление деятельности может потребовать от корпорации, в том числе установить максимальный объем обращений нового бизнеса в центральную бухгалтерию, финансовые службы, частоту обращений руководства нового бизнеса напрямую к высшему руководству корпорации для решения вопросов.

Для определения оптимальной формы организации нового бизнеса можно воспользоваться следующим инструментом (См. табл. 5.4.)

Т а б л и ц а 5.4.

Определения оптимальной формы организации нового бизнеса

Фактор	Оценка
Насколько важно для развития фирмы данное новое направление деятельности?	
Насколько для успеха на рынке важна скорость освоения новых продуктов?	
Насколько в производстве важно использование новых методов?	
Насколько в маркетинге и сбыте важно использовать новые методы?	
Насколько в финансовом обеспечении и управленческом учете важно использовать новые для фирмы методы?	
СУММА БАЛЛОВ	

При сумме баллов ниже 10 следует отдавать предпочтение развитию собственной базы или приобретению «площадки». При сумме баллов от 10 до 18 рекомендуется идти на приобретение лицензий или создание совместного предприятия. При сумме баллов более 18 рекомендуется «учебное поглощение» или долгосрочное поглощение готовой фирмы.

Формулировку проекта можно разбить на следующие этапы:

1. Определение общего риска проекта.
2. Оценка стоимости проекта.
3. Определение формы управления проектом.

Общий риск проекта определяется степенью новизны для фирмы основных параметров направления диверсификации: продукта, рынка, технологий. Схема нарастания риска диверсификации представлена на рис. 5.18.

Традиционный для фирмы продукт	Традиционный для фирмы рынок	Традиционный для фирмы технология	Традиционный для фирмы продукт
Традиционный для фирмы рынок	Новый для фирмы рынок	Традиционная для фирмы технология	Новый для фирмы рынок
Традиционная для фирмы технология	Традиционная для фирмы технология		Новая для фирмы технология
Новый для фирмы продукт	Новый для фирмы продукт	Новый для фирмы рынок	Новый для фирмы продукт
Традиционный для фирмы рынок	Новый для фирмы рынок	Традиционная для фирмы технология	Новый для фирмы рынок
Традиционная для фирмы технология	Традиционная для фирмы технология		Новая для фирмы технология

Рис. 5.18. Схема нарастания риска диверсификации

Плотность заливки соответствует степени относительного риска проекта. Перемещение из верхнего угла таблицы в правый нижний характеризует нарастание риска диверсификации стратегии.

Чем выше риски, тем ниже точность первоначальной оценки стоимости проекта, независимо от формы его осуществления. При отходе от традиционных для корпорации продуктов, рынок и технологий стоимость проекта, на основе практического опыта, увеличивается приблизительно на 20 %.

Определение форм управления проектом.

Существуют три формы управления проектами:

1. Внутренний проект.
2. Внутреннее временное подразделение.
3. Дочерняя фирма.

В случае с внутренним проектом основные его специалисты, работают в нем по совместительству, сочетая данную работу со своими основными обязанностями. Структура и состав членов проекта устанавливаются распоряжением руководителя корпорации.

Внутреннее временное подразделение возникает путем выделения особой группы специалистов и линейных менеджеров в отдельную управленческую структуру.

Дочерняя фирма позволяет ограничить сферу риска диверсификации новыми операциями. В этом случае риски не распространяются на основные сферы деятельности.

Стратегия сокращения (изъятия капиталовложений)

Сокращение масштабов деятельности корпорации может происходить по следующим причинам:

- исправление ошибки, сделанной в свое время из-за плохо продуманного поглощения другой структуры;
- результат изменения в конкурентной среде;
- исключение вынужденно поглощенной единицы бизнеса;
- финансовые затруднения (или попытка снизить уровень долговых обязательств корпорации).

Методы изъятия капиталовложений компании:

1. Продажа бизнеса компании, действующей в той же самой отрасли. В этом случае существуют операционные разновидности синергии с другими видами бизнеса покупателя. Здесь продавец может установить достаточно высокую цену, так как эта акция несет значительную экономическую ценность для покупателя.

2. Продажа контрольного пакета группе менеджеров при помощи кредита в партнерстве с инвестиционной фирмой. При этом очень часто компания-продавец сохраняет часть долга или капитала в проданной структуре.

3. «Отпочкование», т.е. передача прав части активов образуемой дочерней структуре. При этом отпочкование не приносит денежных поступлений продавцу, вместо этого акционерам родительской корпорации, как правило, передаются акции этой дочерней структуры.

4. «Сбор урожая». В этом случае компания покидает бизнес не сразу, а какое-то время продолжает им заниматься, поскольку чистая приведенная стоимость продолжения операций в этом бизнесе в течении какого-то времени существенно превышает выгоды, доступные от его продажи и ликвидации. Почти все инвестиции в этом случае резко сокращаются, особенно расходы на исследования и разработки, и в конечном итоге, прекращаются полностью.

5. «Ликвидация активов». Эта стратегия используется когда не предвидится ни одного покупателя, у анализируемого вида бизнеса нет возможности отделиться и действовать самостоятельно, когда у бизнеса нет необходимых ТОП-характеристик и вариант «сбора урожая» не оправдывает себя.

5.7. Технология внедрения стратегии диверсификации

Обзор экономической литературы показывает, что к настоящему времени не в достаточной мере сформированы методические разработки, позволяющие создавать систему стратегического управления на диверсифицированных предприятиях.

В теории менеджмента существует большое количество различных классификаций стратегий. Например, выделяют: базовые (эталонные), портфельные, конкурентные, деловые, функциональные и операционные виды стратегий. Большое количество стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и сложности применяемых организационных структур управления

(дивизиональные, холдинги) затрудняет на практике разработку, внедрение и контроль всех вышеперечисленных стратегий.

Определим последовательность разработки стратегий для диверсифицированного предприятия. Первым этапом в этой технологии должна стать разработка миссии компании, которая будет предопределять все последующие стратегии. Миссия определяет систему ценностей компании, а так же ее экономические и неэкономические цели. На данном этапе определяется, каким бизнесом занимается или собирается заниматься компания, каким не собирается заниматься.

Следующим этапом является разработка базовой стратегии. Здесь определяются общие направления развития всей компании (рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание). На этом этапе может быть определены и эталонные стратегии (концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост, сокращение). Все это является базой для разработки портфельной стратегии, которая позволяет определить количество и структуру бизнес-единиц входящих в компанию.

На следующем этапе для каждой из выделенных СБЕ определяются конкурентные стратегии. Для СБЕ могут быть выбраны такие стратегии как: снижения себестоимости, дифференциации по качеству и характеристикам товара от товаров конкурентов, нишевая стратегия, стратегия внедрения новшеств или стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. В современной практике бизнеса обычно используют сочетание некоторых элементов этих стратегий, однако одна из них доминирует.

Для реализации конкурентной стратегии на уровне СБЕ разрабатываются функциональные стратегии. Для каждой функциональной области управления (производство, финансы, персонал, инновации, маркетинг) определяются цели и последовательность действий и система планов.

Затем, для каждого ключевых подразделений на предприятии формируется свой комплекс целей и планов. Таким образом,

разрабатываются операционные стратегии. Этот этап является заключительным в технологии разработки стратегий диверсифицированного предприятия, которая представлена на рис. 5.19.



Рис. 5.19. Технология разработки стратегий для диверсифицированного предприятия

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ГЛАВЕ V

1. Какие факторы определили формирование крупных корпораций?
2. Опишите тенденции корпоративного управления в отечественной практике бизнеса.
3. Дайте классификацию диверсифицированных мероприятий.
4. Опишите отличия модели реализации конкурентных преимуществ для родственно- и неродственно диверсифицированных компаний.
5. Опишите технологию внедрения стратегии диверсификации в компанию.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

ТЕСТ 1.

Вопрос 1. Определение организации.

Варианты ответов:

- А) Группа людей деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.
- Б) Предприятие, которое имеет юридический статус.
- В) Группа предприятий.

Вопрос 2. Виды организационных структур маркетинговой деятельности

Варианты ответов:

- А) Функциональная, товарная, рыночная, региональная, дивизиональная, матричная.
- Б) Линейная, функциональная, линейно-функциональная.
- В) Централизованная, децентрализованная.

Вопрос 3. Матрица БКГ рассматривает следующие переменные.

Варианты ответов:

- А) Доля рынка, темпы роста рынка.
- Б) Объем производства, емкость рынка.
- В) Рентабельность продаж, объем продаж.

Вопрос 4. Перечислите подходы к управлению в организации.

Варианты ответов:

- А) Высший, средний, низший.
- Б) Бюрократический, органистический.
- В) Линейный, функциональный.

ТЕСТ 2.

Вопрос 1. Стратегия дифференциации это - .

Варианты ответов:

- А) Способность фирмы быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Б) Изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия.
- В) Производство разнопрофильной продукции, ориентированной на различные рынки .

Вопрос 2. SWOT-анализ это -.

Варианты ответов:

- А) Анализ сильных и слабых сторон организации, его угроз и возможностей.
- Б) Сводный анализ деятельности компании..
- В) Анализ перспектив развития фирмы.

Вопрос 3. Стратегия сегментирования это -

Варианты ответов:

- А) Снижение себестоимости на основе экономии.
- Б) Обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделенном на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации.
- В) выбор наиболее перспективных сегментов.

Вопрос 4. К эталонным стратегиям относятся.

Варианты ответов:

- А) Снижения себестоимости, дифференциации, нишевая.
- Б) Концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста, сокращения.
- В) Роста, стабилизации, сокращения.

ТЕСТ 3.

Вопрос 1. Стратегия диверсификации реализуется, если - .

Варианты ответов:

- А) Кампания не имеет достаточного опыта в новом бизнесе.
- Б) Нет финансовых ресурсов для развития.
- В) Фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли.

Вопрос 2. Стратегии интегрированного роста предполагают...

Варианты ответов:

- А) Расширение фирмы путем добавления новых структур.
- Б) Сокращение расходов компании.
- В) Анализ перспектив развития фирмы.

Вопрос 3. Конкурентные стратегии это -

Варианты ответов:

- А) Снижения себестоимости, дифференциации, сегментирования, внедрения новшеств, немедленного реагирования на рынке.
- Б) Интеграции, диверсификации.
- В) Экстенсивный, интенсивный рост.

Вопрос 4. – Стратегия внедрения новшеств это -.

Варианты ответов:

- А) Обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделенном на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации.
- Б) Усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектирования необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.д.
- В) Каждодневное совершенствование деятельности компании.

ТЕСТ 4.

Вопрос 1. Стратегический план маркетинга содержит следующие элементы:

Варианты ответов:

А) Определение миссии компании, ситуационный анализ, определение целей и программ.

Б) План производства, финансов, сбыта.

В) Цели, бюджеты.

Вопрос 2. Одно из преимуществ линейной структуры.

Варианты ответов:

А) Горизонтальные коммуникации.

Б) Вертикальные коммуникации.

В) Простота функционирования.

Вопрос 3. Недостаток функциональной структуры

Варианты ответов:

А) Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации.

Б) Невозможность дублировать работу.

В) Отсутствие вертикального контроля.

Вопрос 4. – Стратегия внедрения новшеств это -.

Варианты ответов:

А) Обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделенном на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации.

Б) Усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектирования необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.д.

В) Каждодневное совершенствование деятельности компании.

ТЕСТ 5.

Вопрос 1. Преимущество линейно-функциональной структуры - .

Варианты ответов:

- А) Позволяет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Б) Дает возможность эффективно реализовывать конкурентные стратегии.
- В) Структура тесно увязана со стратегией через определение ключевых видов деятельности в функциональных службах.

Вопрос 2. Одно из преимуществ дивизиональной структуры.

Варианты ответов:

- А) Обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями.
- Б) Позволяет поддерживать вертикальные коммуникации.
- В) Простота функционирования.

Вопрос 3. Недостаток дивизиональной структуры

Варианты ответов:

- А) Возможность дублирования работ.
- Б) Невозможность дублировать работу.
- В) Отсутствие вертикального контроля.

Вопрос 4. – Область применения дивизиональной структуры.

Варианты ответов:

- А) При интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.
- Б) При сложной технологической последовательности в организации.
- В) При большом количестве руководителей.

ТЕСТ 6.

Вопрос 1. Преимущество матричной структуры - .

Варианты ответов:

- А) Позволяет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Б) Дает возможность эффективно реализовывать конкурентные стратегии.
- В) Структура тесно увязана со стратегией через определение ключевых видов деятельности в функциональных службах.

Вопрос 2. Среда формирующая конкурентные преимущества описанная М. Портером представлена следующими элементами.

Варианты ответов:

- А) Поставщики, потребители, угроза появления новых конкурентов, угроза появления товаров заменителей.
- Б) Социальные, культурные, экономические, политические факторы.
- В) Структура, цели, задачи, технологии, люди.

Вопрос 3. Конкуренция это -

Варианты ответов:

- А) соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.
- Б) Невозможность осуществлять работу на определенном рынке.
- В) Использование неправовых мер в рыночной деятельности компании.

Вопрос 4. – Область применения матричной структуры.

Варианты ответов:

- А) При интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.
- Б) При динамичных изменениях на рынке и возможностью разделить всю деятельность фирмы на проекты.
- В) При большом количестве руководителей.

ТЕСТ 7.

Вопрос 1. Высокий уровень централизации целесообразен когда - .

Варианты ответов:

- А) Фирме необходимо быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Б) Организации необходимо эффективно реализовывать конкурентные стратегии.
- В) Когда компания стремится к реструктуризации, которая может быть встречена с противостоянием со стороны менеджеров среднего и низшего уровней управления .

Вопрос 2. Высокий уровень децентрализации позволяет.

Варианты ответов:

- А) Обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями.
- Б) Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующихся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.
- В) Обеспечить простоту функционирования.

Вопрос 3. Недостаток матричной структуры

Варианты ответов:

- А) Возможность дублирования работ.
- Б) Невозможность дублировать работу.
- В) сложность в координации деятельности между функциональными менеджерами и руководителями проектов.

Вопрос 4. – Конкурентные преимущества это -.

Варианты ответов:

- А) Концентрированное проявление превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями

(дополнительная прибыль, высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж и др.).

Б) Динамичные изменения на рынке и возможностью разделить всю деятельность фирмы на проекты.

В) Способность компании существовать на рынке

ТЕСТ 8.

Вопрос 1. Высокий уровень централизации целесообразен когда - .

Варианты ответов:

- А) Фирме необходимо быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Б) Организации необходимо эффективно реализовывать конкурентные стратегии.
- В) Когда компания стремится к реструктуризации, которая может быть встречена с противостоянием со стороны менеджеров среднего и низшего уровней управления .

Вопрос 2. Одно из преимуществ дивизиональной структуры.

Варианты ответов:

- А) Обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями.
- Б) Позволяет поддерживать вертикальные коммуникации.
- В) Простота функционирования.

Вопрос 3. STER» означает

Варианты ответов:

- А) Анализ сильных и слабых сторон компании.
- Б) анализ угроз и возможностей предприятия.
- В) Анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Вопрос 4. – Конкурентные позиции предприятия это - .

Варианты ответов:

- А) Аутсайдер, фирмы со слабой и сильной конкурентными позициями и лидеры.
- Б) Звезды, дойные коровы, собаки.
- В) Монополия, монополия.

ТЕСТ 9.

Вопрос 1. Миссия организации это - .

Варианты ответов:

- А) Комплекс стратегических мероприятий.
- Б) Юридический статус предприятия.
- В) Основное кредо предприятия, четко выраженная причина его существования.

Вопрос 2. Стратегия снижения себестоимости это -

Варианты ответов:

- А) Значительная экономия на масштабе производства и привлечения большого числа потребителей, для которых цена – определяющий фактор при покупке.
- Б) Получение максимальной прибыли за счет выпуска некачественной продукции.
- В) Всемерная экономия во всех подразделениях компании.

Вопрос 3. Перечислите уровни управления.

Варианты ответов:

- А) Высший, средний, низший.
- Б) Производство, финансы, персонал, инновации, маркетинг.
- В) Сбыт, производство, снабжение.

Вопрос 4. - Недостаток линейно-функциональной структуры.

Варианты ответов:

- А) Многозвенные бюрократические процедуры согласования и централизованное принятие решений замедляет время реакции на возникающие проблемы.
- Б) Технологическая последовательность в организации.
- В) Небольшое количество руководителей.

ТЕСТ 10.

Вопрос 1. Перечислите виды организационных структур управления - .

Варианты ответов:

- А) Автономная, деловая, зависимая.
- Б) Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.
- В) Диверсифицированная, интегрированная.

Вопрос 2. Перечислите функциональные области управления.

Варианты ответов:

- А) Промышленность, сельское хозяйство, торговля, медицина.
- Б) Производство, финансы, персонал, инновации, маркетинг.
- В) Сбыт, производство, снабжение.

Вопрос 3. Стратегия сегментирования это -

Варианты ответов:

- А) Снижение себестоимости на основе экономии.
- Б) Обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделенном на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации.
- В) выбор наиболее перспективных сегментов.

Вопрос 4. Организационные структуры это - .

Варианты ответов:

- А) Разделение организации на подразделения, отделения, цеха, лаборатории, участки, группы с целью упорядочивания управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности.
- Б) Технологическая последовательность в организации.
- В) Совокупность начальников в фирме.

ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ

№ ТЕСТА	Вопрос 1	Вопрос 2	Вопрос 3	Вопрос 4
1	А	А	А	Б
2	Б	А	Б	Б
3	В	А	А	Б
4	А	В	А	Б
5	В	А	А	А
6	А	А	А	Б
7	В	Б	В	А
8	В	А	В	А
9	В	А	А	А
10	Б	Б	Б	А

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Бюрократия – форма управления организации или общества, при котором вся полнота власти сосредотачивается в руках чиновников

Бенчмаркинг - перенятие методов управления у других, успешно работающих предприятий, после того как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы

Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) – это интеграция производств, организаций оптовой торговли, магазинов, которые могут быть независимым бизнесом

Внутренний бенчмаркинг - основан на анализе и сравнении различных подразделений одной организации

Внешний бенчмаркинг – это сравнение собственных подразделений с компаниями конкурентов или их дивизионами

Возможности – это внешние факторы, которые благоприятствуют организации (например, эффективные каналы сбыта, соответствие законодательством, наличие роста сегментов рынка, надежность поставок ключевых компонентов, процесс реорганизации у конкурента)

Высший уровень управления - представлен руководителем организации и его заместителями, в задачи которых входит определение основных направлений развития фирмы, формирование миссии и разработка стратегии. Соответственно, этот уровень управления носит название стратегического

Деловая стратегия - детализирует стратегические альтернативы, цели и программы действий для каждой стратегической бизнес-единицы. Описываемые на этом уровне стратегические направления исходят из корпоративной стратегии и нацелены на ее реализацию

Дерево целей - описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели

Конкурентные преимущества - являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж и др.).

Конкуренция - соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели

Корпоративная стратегия - является общим планом управления для диверсифицированного предприятия, распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности

«Лучшая практика» - сравнение исследуемой организации с лучшими предприятиями в ключевых областях

Миссия организации – это четко выраженная причина ее существования, основная общая ее цель

Методика БКГ (матрица Бостонской консультационной группы) - каждой стратегической бизнес-единице определяется конкурентная позиция в зависимости от доли рынка, занимаемой дивизионом, и темпов роста этого рынка

Модель GE - представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации

Низший уровень управления - представлен руководителями, в подчинении у которых находятся рядовые служащие, в задачи которых входит оперативное управление подчиненными

Операционная стратегия - относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка)

Организация – это группа людей деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей

Организационная структура маркетинговой деятельности – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью

Организационных структур управления - разделение организации на подразделения, отделения, цеха, лаборатории, участки, группы с целью упорядочивания управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности

Стратегия – представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение ее целей

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - базируется на приобретении либо усилении контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продаж.

Стратегия внедрения новшеств - сосредоточивает усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектирования необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.д.

Стратегия горизонтальной диверсификации - предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой

Стратегия дифференциации - основана на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия

Стратегии диверсифицированного роста - реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли

Стратегии интегрированного роста - предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур

Стратегии концентрированного роста - связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента

Стратегия конгломеративной диверсификации - состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках

Стратегия ликвидации - представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществления тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка - предприятие нацелено на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения – выбор и реализация проектов наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях

Стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение

Стратегия развития продукта - предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта на уже освоенном рынке

Стратегия развития рынка - заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта

Стратегия роста - осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года

Стратегия снижения себестоимости - ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно требует меньших удельных издержек чем изготовление небольших партий разнородной продукции

Стратегия сокращения - уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом

Стратегия сокращения - предполагает закрытие или продажу отдельных подразделений

Стратегия сокращения расходов - основана на уменьшении издержек, повышении производительности, в некоторых случаях на сокращении

Стратегия сегментирования - направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделенном на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации

Стратегия сбора урожая - предполагает отказ от долгосрочных целей и максимальное получение доходов в краткосрочной перспективе

Стратегия усиления позиции на рынке - организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции

Стратегия централизованной диверсификации - базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов

Средний уровень управления - представлен руководителями крупных подразделений в организации, ее дивизионов, региональных отделений, в задачи которых входит разработка и реализация тактики для своего подразделения в рамках стратегии компании, определенной высшим руководством

Сильные стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут способствовать эффективности работы фирмы, (например, хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высококачественная продукция)

Слабые стороны – это внутренние факторы, которые, вероятнее всего, будут препятствовать эффективной работе организации (например, высокие фиксированные издержки, устаревший дизайн продукции и растянутые графики поставок)

Угрозы – внешние факторы, которые вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации (например, укрепление внутренней валюты которое будет делать импорт конкурента более дешевым, а экспорт более дорогим, недавний ввод на рынок новой конкурентной продукции, старение кадров и нехватка необходимых квалификаций, неблагоприятные демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют и т.д.)

Управление инновациями - занимается управлением разработкой и совершенствованием товаров, технологий и систем управления

Управление маркетингом - занимается вопросам изучения рынка, разработки товарной, ценовой, сбытовой и рекламной политик

Управление производством - способствует эффективному осуществлению процесса создания товаров и услуг;

Управление персоналом - осуществляет отбор, найм, расстановку, обучение и мотивацию сотрудников организации;

Управление финансами - занимается вопросами формирования и распределения денежных ресурсов организации;

Функциональные стратегии - призваны обеспечить решение задач в рамках определенных функциональных областей менеджмента, нацеленных на достижение общей цели

STEP – анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных (social), технологических (technological), экономических (economic) и политических (political) факторов

SWOT - это анализ следующих составляющих: Strengths – сила, Weakness – слабость, Opportunities – возможность, Threats – угрозы

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	5
1.1. Основные понятия об организации.....	5
1.2. Среда организации.....	10
1.3. Функциональные области управления в организации	16
1.4. Уровни управления в организации	19
1.5. Теория бюрократии в управлении организацией	20
1.6. Подходы к управлению организацией	23
ГЛАВА II. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	27
2.1. Этапы стратегического управления	27
2.2. Формирование миссии компании	28
2.3. Определение целей организации	30
2.4. Анализ внешней среды и управленческое обследование сильных и слабых сторон организации	34
2.5. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	44
2.6. Эталонные стратегии развития предприятия.....	54
2.7. Уровни стратегического управления в компании	58
ГЛАВА III. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ	64
3.1. Определение и назначение организационных структур управления	64
3.2. Виды организационных структур управления	65
3.3. Определение уровня централизации в компании	81
ГЛАВА IV. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ.....	83
4.1. Понятие конкуренции и конкурентных преимуществ.....	83
4.2. Среда, формирующая конкурентные преимущества.....	85
4.3. Разработка и реализация стратегии конкуренции.....	87
4.4. Конкурентные позиция предприятия.....	89
4.5. Оценка конкурентоспособности предприятия.....	91
4.6. Бенчмаркинг как метод обеспечения устойчивого развития предприятия в условиях конкуренции.....	99
ГЛАВА V. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ	105
5.1. Анализ тенденций корпоративного управления в отечественной практике бизнеса	105
5.2. Актуальные проблемы диверсификации бизнеса	113
5.3. Классификация диверсифицированных компаний	121
5.4. Реализация конкурентных преимуществ диверсифицированных компаний	129
5.5. Модели организации производственных цепочек предприятий	140
5.6. Реализация диверсифицированной стратегии компании	145
5.7. Технология внедрения стратегии диверсификации	157
ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	161
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	173
ЛИТЕРАТУРА.....	180

ЛИТЕРАТУРА

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 256 с.
2. Академия рынка: Маркетинг: Сб.: Пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар [и др.]. – М. : Экономика, 1993. – 571 с. : ил.
3. Алексеев, С. В. Правовое регулирование маркетинговой деятельности / С. В. Алексеев. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2003. – 464 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Биржевое дело: учебник / Под ред. В. А. Галанова, А. И. Басова. – М. : Финансы и статистика. – 2003. – 304 с.
6. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Предпринимательство и координация в децентрализ. компании / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 287 с. : ил.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с. : ил.
8. Воронов, Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов. – Екатеринбург : Изд-во УГТУ, 2001. – 96 с.
9. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2006. – 496 с.
10. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 501 с.
11. Горбунов, С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / С.В. Горбунов – Н. Новгород: ННГАСУ, 2002. – 86с.
12. Горбунов, С.В. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / С.В. Горбунов – Н. Новгород: ННГАСУ, 2003. – 64с.

13. Гроув, Э. С. Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. / Э. С. Гроув. – М. : Филинь, 1996. – 278 с. : ил. – (Бизнес: просто о сложном).
14. Дункан, Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников в менеджменте и управленческой практике: Пер. с англ. / Дж. У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 272 с. (Зарубежный экономический учебник).
15. Ершова, И.В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / И. В. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 1999. – 230 с.
16. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
17. Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин. – М. : Маркетинг, 1998. – 230 с.
18. Каплина, С. А. Организация коммерческой деятельности: Учеб. пособие / С. А. Каплина. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 414 с.
19. Кеворков, В. В. Практический маркетинг – 2 : рук. по внедрению / В. В. Кеворков. – М. : РИП – Холдинг, 2003. – 254 с.
20. Киршина, М. В. Коммерческая логистика / М. В. Киршина. – М. : Благовест–В, 2003. – 256 с.
21. Ковалев, А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2000. – 230 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с. : ил.
23. Кохно, П. А. Менеджмент / П. А. Кохно, В. А. Микрюков, С. Е. Комаров. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 230 с.
24. Кретов, И. И. Организация маркетинга на предприятии / И. И. Кретов. – М. : Юристь, 2001. – 40 с.
25. Лапин, Г. Н. Оценка конкурентоспособности строительных компаний / Г. Н. Лапин // Экономика стр-ва. – 2000. – № 7. – С. 31.

26. Лафта, Дж. К. Эффективность менеджмента организации : Учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Рус. деловая лит., 1999. – 320 с.
27. Мазур, И. И. Управление качеством: Учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2003. – 334 с.
28. Малхотра, Н. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных: Пер. с англ. / Н. Малхотра. – М. : ДиаСофт, 2002. – 768 с.
29. Мельник, М. М. Экономико-математические методы в планировании и управлении материально-техническим снабжением: Учебник для вузов / М. М. Мельник. – М. : Высш. шк., 1999. – 230 с.
30. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 700 с.
31. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 302 с. : ил.
32. Никифоров, А. Д. Метрология, стандартизация и сертификация / А. Д. Никифоров, Т. А. Бакиев. – 2-е изд. – М. : Высш. шк., 2003. – 422 с. : ил.
33. Никифорова, Е.П. Маркетинговые исследования: Учебное пособие./ Е.П. Никифорова – Н.Новгород: ННГАСУ, 2002. – 103 с.
34. Новая технология и организационные структуры / Под ред. И. Пиннингса, А. Бьюитандама. – М. : Экономика, 1990. – 230 с.
35. Основы предпринимательского дела: Благородный бизнес: Учебник / Под ред. Ю. М. Осипова. – М. : Бек, 1996. – 459 с.
36. Пермичев, Н.Ф. Маркетинг предприятия: Учебно-практическое пособие / Н.Ф. Пермичев, Н.Ю. Сергейчев – Н. Новгород: Издательство Волго-Вятской академии государственной службы, 1999. – 144с.
37. Пигунова, О. В. Стратегия коммерческой деятельности предприятий розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – М. : Маркетинг, 2002. – 117 с.

38. Пичурин, И.И. Общая теория маркетинга / И. И. Пичурин. – Екатеринбург : Изд-во УГТУ, 1997. – 104 с.
39. Портер, М. Э. Конкуренция: Пер. с англ. / М. Э. Портер. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с. : ил.
40. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, финансы, инвестиции, маркетинг / В. Ф. Протасов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 536 с.
41. Псарев, К.А. Многофакторная модель комплексной оценки состояния предприятия / К. А. Псарев // Финансы. – 2000. – № 5. – С. 36.
42. Риполь-Сарагоси, Ф.Б. Основы финансового и управленческого анализа / Ф. Б. Риполь-Сарагоси. – М. : Приори, 2000. – 224 с.
43. Рогожин, М.Ю. Теория и практика рекламной деятельности: Учебное пособие / М.Ю. Рогожин. – М. : Изд-во РДЛ, 2003. – 224 с.
44. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / И.К. Беляевский, Г.Д. Кулагина, А.В. Коротков [и др.] ; под ред. И.К. Беляевского. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 432 с. : ил.
45. Стерлин, А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 230 с.
46. Уотермен, Ф. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. / Ф. Уотермен. Общ. ред. В.Т. Рысина. – М. : Прогресс, 1988. – 368 с.
47. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Ситез», 1999. – 416 с. : ил.
48. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2000. – 638 с. : ил.
49. Ховард, К. Принципы менеджмента : Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие / К. Ховард, Э.М. Коротков. – М. : Инфра-М, 1996. – 222 с.

50. Цай, Т. Н. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка / Т.Н. Цай, П.Г. Грабовый, Б.С. Марашда. – М. : АЛАНС, 1997. – 287 с. : ил.
51. Ценев, В. Психология рекламы / В. Ценев. – М. : Бератор, 2003. – 200с.
52. Чепаченко, Н. В. Экономика предприятия (Эффективное управление предприятием): Учебное пособие / Н. В. Чепаченко, Л. М. Чистов. – СПб. : Изд-во СПбГИЭА, 1999. – 151 с.
53. Чепаченко, Н. В. Эффективное управление строительной организацией / Н. В. Чепаченко. – СПб. : Изд-во СПбГИЭУ, 2001. – 274 с.
54. Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования: Пер. с англ. / Г.А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с. : ил.
55. Шеелен, Ф.М. Психология продаж: Что нужно знать, чтобы завоевать клиента: Пер. с нем. / Ф.М. Шеелен ; предисл. Б. Трейси. – М. : Интерэксперт, 2003. – 235 с. : ил.
56. Шушкин, М.А. Организация работы маркетингового подразделения: Учебное пособие / М.А. Шушкин. – Н.Новгород, ННГАСУ, 2003. – 72с.
57. Эванс, Д. Р. Маркетинг / Д. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика. 1993. – 335 с.
58. Экономика предприятия: Учебник / В. Я. Горфинкель, Е. М. Купряков, В.П. Прасолова; Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1996. – 368 с.
59. Экономическая безопасность – региональные проблемы: Тез. и докл. V Всерос. науч.-практ. конф. / НГГУ. – Н. Новгород, 2003.
60. Юрасов, А. В. Электронная коммерция / А. В. Юрасов. – М. : Дело, 2003. – 480 с.