

Министерство образования и науки Российской Федерации  
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

И.Л. КЛАВСУЦ

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

НОВОСИБИРСК  
2010

ББК 65.291.213я73  
К 47

Рецензенты:  
д-р экон. наук, проф. *К.Т. Джурабаев*,  
д-р экон. наук, проф. *Б.Л. Лавровский*

Работа подготовлена на кафедре организации производства  
для студентов IV–V курсов ФБ дневного и заочного отделений

**Клавсуц И.Л.**  
К 47 Стратегический менеджмент: учеб. пособие / И.Л. Клавсуц –  
Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. – 62 с.

ISBN 978-5-7782-1299-2

Учебное пособие содержит описание теоретических основ стратегического менеджмента, их практическое применение для разработки стратегии организации.

Предложен алгоритм стратегического управления. Излагаются традиционные и оригинальные подходы к разработке корпоративной стратегии. Освещаются вопросы исследования конкурентоспособности организации. Изучаются элементы многофакторного системного стратегического анализа: анализа внешней и внутренней среды организации. Рассматриваются типовые бизнес-стратегии, функциональные стратегии организации: маркетинговая, производственная, финансовая, управления персоналом.

Предназначено для студентов и преподавателей вузов, а также менеджеров высшего и среднего уровней управления, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов.

**ББК 65.291.213я73**

**ISBN 978-5-7782-1299-2**

© Клавсуц И.Л., 2010  
© Новосибирский государственный  
технический университет, 2010

## ВВЕДЕНИЕ

**Стратегический менеджмент** – процесс, определяющий последовательность действий по разработке и реализации стратегии развития организации. Он включает в себя: постановку целей, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач. Стратегия развития организации лежит в основе ее успешной деятельности на рынке. Определим **стратегию развития организации** как конкретный комплексный план развития, обеспечивающий осуществление миссии и достижение стратегических целей. **Цель стратегического менеджмента** – повышение конкурентоспособности. Важно понимать, что получение прибыли – это цель тактического менеджмента. *Стратегический менеджмент направлен на создание долгосрочных условий максимизации прибыли при любых обстоятельствах, включая кризисные*, на основе выявленных в процессе многофакторного системного стратегического анализа конкурентных преимуществ организации, которые позволяют ей выжить в условиях конкурентной среды и успешно развиваться в будущем.

В процессе выполнения работы студенты разрабатывают «Стратегию развития организации» на основе многофакторного системного стратегического анализа. Используется технология управления проектами (РММ), базирующаяся на методологиях *Managing the Implementation of the Total Project* и *Project Management for Project Executives*.

*Базовый принцип – все данные поступают в виде проектов.*

- Студенческая группа разделяется на четыре подгруппы в соответствии с функциональными подразделениями организации: финансовым, маркетинговым, производственным, управления персоналом.

- Выбираются руководитель проекта и руководители функциональных подразделений.
- «Стратегия развития организации» разрабатывается последовательно как один крупный проект через систему проектов.
- Студенты, выполняя индивидуальное задание по одной из тем и являясь членами функциональных подразделений, проводят стратегические сессии-совещания для согласования совместных проектных решений в рамках практических занятий.
- Разработанный проект представляется в течение 20...30 минут., основными принципами которого являются: систематичность, структуризация материалов, логичность, лаконичность всех письменных пояснений, аккуратность и эстетичность оформления, целостность, наглядность, обоснованность, тематическая завершенность материалов проекта.

*Основы стратегического менеджмента:*

- анализ внешней среды организации;
- анализ внутренней среды организации;
- разработка миссии, целей и целевых стратегических приоритетов организации;
- разработка корпоративной стратегии как программы конкретных действий;
- разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным бизнесам и функциональным подсистемам организации;
- реализация стратегии;
- контроллинг и обратная связь.

# 1. ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

## 1. 1. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Для выполнения проекта (дипломной, курсовой работ) на тему: «Разработка корпоративной стратегии» необходимо подготовить следующие исходные данные (документы).

1. *Название организации;*

2. *Оргструктура (схематично);*

3. *Досье* – краткая историческая справка об организации, ее географическое положение, виды деятельности, персонал, управление, положение на рынке, особенности ведения бизнеса.

4. *Конкуренты* (названия конкурирующих организаций и оценка их положения на рынке относительно исследуемой организации: сильные и слабые стороны);

5. *Клиенты организации.*

6. *Партнеры / поставщики.*

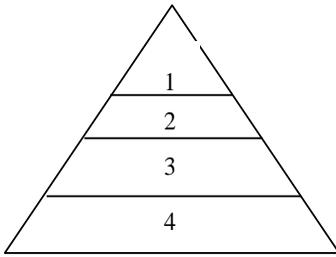
Сформулируйте в письменном виде наиболее острые для исследуемой организации проблемы, которые необходимо разрешить.

Выберите функциональную стратегию, которую вы будете разрабатывать: продуктивно-маркетинговую, производственную, управления персоналом, финансовую. (табл. П1).

## 1.2. ТРЕБОВАНИЯ

### К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия организации разрабатывается в виде плана конкретных действий, соответствующих состоянию внешней и внутренней среды организации на рассматриваемую стратегическую перспективу.



- 1 – корпоративная стратегия / стратегия развития организации;  
 2 – бизнес-стратегии;  
 3 – функциональные стратегии;  
 4 – операционные стратегии.

Рис. 1. Стратегическое управление организацией (стратегическая пирамида)

Основными критериями при разработке стратегии организации являются: ментальная правильность, ситуационность, уникальность, отношение к будущей неопределенности как к стратегической возможности, гибкая адекватность при принятии управленческого решения. В основе стратегического планирования, как функции стратегического менеджмента, лежит принцип: «планирование от образа будущего бизнес-успеха, отраженного в миссии организации, – через прошлое – к настоящему и снова – к будущему», а не «от прошлого к будущему» [11, 12].

Процесс стратегического менеджмента (стратегическая пирамида) основан на принципе «от общего к частному»: вначале разрабатывается корпоративная стратегия, затем стратегии развития отдельных бизнесов, далее функциональные и операционные (рис. 1).

*Корпоративная стратегия / стратегия развития организации* – деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

*Корпорация / Организация* – это систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

*Бизнес-стратегии* – стратегии отдельных бизнесов организации в рамках корпоративной стратегии.

*Функциональные стратегии* – стратегии, которые соответствуют функциям организации, основными из которых являются: продуктово-маркетинговая стратегия; стратегия управления персоналом; производственная стратегия; финансовая стратегия.

*Операционные стратегии* – стратегии, которые соответствуют функциям операционных задач, поставленных перед отдельными оперативными или географическими единицами организации. Они формируют долгосрочные возможности любого типа операций посредством

вом согласования потребностей рынка с операционными ресурсами организации.

*Стратегический менеджмент дает ответы на следующие вопросы:*

Каковы цели нашей организации?

Каков существующий и будущий профиль нашего бизнеса?

Что мы должны сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных целей?

### 1.3. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Процесс разработки корпоративной стратегии является системным, итерационным, имеет обратные связи, так как результат выполнения какого-либо этапа может выявить необходимость частичного пересмотра предыдущих этапов. Алгоритм разработки корпоративной стратегии организации представлен на рис. 2 [6].

**Первым этапом** разработки корпоративной стратегии является **формулировка «Миссии-видения»**, т.е. первичного варианта миссии (см. разд. 2.1). В результате последовательного проведения необходимых анализов (финансово-экономического, инвестиционного, маркетингового, многофакторного системного стратегического) «миссия-видение» корректируется и дополняется. Практический опыт показывает, что таких итераций бывает не менее десяти.

**Целью этапов 2, 3, 4** является подготовка исходной информации для многофакторного системного стратегического анализа внешней и внутренней среды организации – этапа 5. Стратегический анализ определяет количество альтернативных вариантов стратегии развития организации (их может быть 2–4 относительно миссии).

**Этап 5 – многофакторный системный стратегический анализ** (см. разд. 2.2) начинается с исследования конкурентоспособности организации (п. 5.1, рис. 2), включающего анализ конкурентных сил и системы создания ценности организации, для определения ее базовой конкурентной стратегии.

Затем следует анализ ближней внешней среды. Исходным методом является SWOT-анализ (п. 5.2, рис. 2). При проведении SWOT-анализа необходимо придерживаться следующих принципов: в первую очередь анализируются внешние возможности и угрозы, затем – сильные и слабые стороны предприятия; анализ сильных и слабых

сторон организации желательно увязывать с внешними возможностями и угрозами.

**1. МИССИЯ – ВИДЕНИЕ (формулировка)**

**2. Финансовый анализ (ретроспектива 3-5 лет)**

**3. Инвестиционный анализ / Финансовый план (перспектива)**

**4. Анализ рынка**

**5. МНОГОФАКТОРНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**5.1. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

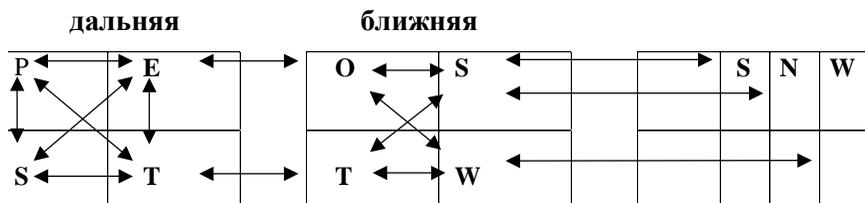
**5.3. PEST**

**5.2. SWOT**

**5.4. SNW**

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА:**

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА**



**6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ (2-4 альтернативы)**

**6.2. Цели (по PEST) 6.1. Цели (по SWOT) 6.3. Цели (по SNW)**

...Альтернативы (2-4) ...Альтернативы (2-4) ...Альтернативы (2-4)

**7. БАЗОВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ (D, CL, FD, FCL)**

**8. МИНИ-СТРАТЕГИЯ =**

**= ( МИССИЯ + ЦЕЛЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ + ЦЕЛИ ) –**  
Сценарии

**9. СТРАТЕГИИ ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ – Сценарии**

**10. СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ –**

Сценарии

**11. ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ**

Рис. 2. Алгоритм процесса стратегического управления

Для исследования дальнейшей внешней среды применяется PEST-анализ (п. 5.3, рис. 2), который из бесчисленного множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, выделяет четыре основные группы: P (Policy) – политические факторы; E (Economy) – экономические факторы; S (Society) – социальные факторы; T (Technology) – технологические факторы. Стратегический анализ каждого из четырех компонентов должен быть системным, так как в реальности все эти компоненты сложным образом взаимосвязаны и любое значимое изменение одного из них, как правило, влечет за собой сложную цепочку изменений по всем другим факторам. Такие изменения для организации могут являться либо угрозой, либо новой стратегической возможностью. Связь PEST- и SWOT-анализов представлена на рис. 2.

Стратегический анализ внутренней среды следует за анализом внешней среды предприятия и также является многофакторным и системным, при этом возможный потенциал организации рассматривается как его внутренний стратегический ресурс. Для стратегического анализа внутренней среды организации применим SNW-подход (п. 5.4, рис. 2). SNW-анализ сохраняет все, что связано со SWOT-анализом в части «SW», и при этом еще добавляется особая нейтральная N-позиция, фиксирующая ситуационное среднерыночное состояние предприятия. Таким образом, определяется своеобразная «нулевая точка конкуренции организации в отрасли». Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться положение, когда организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N (нейтральном) и только по одной позиции – в состоянии S (сильная).

**На этапе 6** по результатам многофакторного системного стратегического анализа **разрабатывается от двух до четырех альтернативных стратегий развития организации**, которые включают: стратегические цели и стратегические целевые приоритеты, направленные на реализацию миссии. Сценарное планирование – особый инструмент стратегического менеджмента, с помощью которого предсказывается несколько существенно разных, но одинаково возможных вариантов (альтернатив) будущего развития организации.

**7 этап – выбор базовой конкурентной стратегии (БКС)**, которая характеризуется видом конкурентного преимущества организации.

Конкурентным преимуществом может являться либо лидерство по издержкам, либо дифференциация. Конкурентное преимущество организации реализуется в определенной рыночной сфере – это либо вся рыночная ниша, либо фокусирование на определенном сегменте. Существует четыре БКС: CL (Cost Leadership) – лидерство по издержкам; D (Differentiation) – дифференциация; FCL (Focus Cost Leadership) – фокусированное лидерство по издержкам; FD (Focus Differentiation) – фокусированная дифференциация. В идеале конкретная БКС должна определяться для каждой позиции продуктивно-маркетинговой программы организации.

Следует отметить, что одна из самых больших стратегических ошибок – стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как по существу указанные БКС являются альтернативными [8].

**На этапе 8** в процессе разработки мини-стратегии рекомендуется ранжировать стратегические цели. Это позволяет получить систему стратегических целевых приоритетов для адекватного распределения ключевых ресурсов организации.

**Этапы 9, 10, 11** посвящены разработке стратегий отдельных бизнесов, функциональных подсистем и операционных стратегий.

## 2. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. РАЗРАБОТКА МИССИИ

Определение миссии-видения является первым шагом в разработке корпоративной стратегии, ее основой.

**Видение** – идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Видение корректируется в процессе разработки стратегии и перерастает в миссию.

**Миссия** – это главная цель организации как конкурентоспособной корпорации, представленная в общей, интегральной форме, четко выражающая основную причину ее существования [12]. *Миссия* – это официальный документ, утвержденный руководством организации.

#### **Миссия включает:**

- 1) стратегические целевые приоритеты (один или несколько, см. табл. 1);
- 2) провозглашение ценностей и убеждений;
- 3) описание продуктов, которые организация будет производить, или потребностей, которые она собирается удовлетворять;
- 4) описание рынка, на котором организация позиционируется;
- 5) описание способов выхода на свой рынок;
- 6) описание ключевых технологий, которые будут использоваться;
- 7) стратегические принципы развития и финансирования [12].

#### **Формы миссии:**

- *миссия-политика*: призвана сформировывать имидж организации, придает индивидуальность, определяет курс развития;

- *миссия-ориентация*: развивает организационную культуру компании, ею могут быть слоганы, лозунги;
- *миссия-предназначение*: характеризует положение организации во внешней среде (конкурентная позиция в отрасли, вклад в развитие экономики, влияние на глобальные процессы);
- *бизнес-идея*: конкретизирует виды деятельности, текущую и будущую рыночные позиции, текущие и будущие группы потребителей, тип организации. Для формирования бизнес-идеи необходимо установить потребности, которые удовлетворяет организация, выделить целевую группу клиентов, создать технологическое обеспечение, позволяющее наиболее эффективно и качественно работать организации в отрасли.

При работе с миссией менеджеры ориентируются на целевые стратегические приоритеты, основные стратегические цели, ключевые моменты стратегии. Миссия описывает события будущего, но формулируется в настоящем времени. Обязанность менеджеров доносить миссию до сотрудников и клиентов (рис. 3).



Рис. 3. Взаимосвязь миссии, целей, стратегий организации и обеспечение их согласованности и непротиворечивости

Стратегические цели организации обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием конкурентных преимуществ организации на основе ключевых факторов успеха.

**Ключевые факторы успеха (КФУ)** – слагаемые общей конкурентоспособности организации, которые в наибольшей степени влияют на ее способность успешно функционировать на рынке.

К КФУ в первую очередь относятся специфические элементы стратегии, которые по тем или иным причинам не применяются конкурентами:

- **атрибуты продукта:** уникальность, сложность копирования или воспроизведения другими технико-технологическими способами;
- **ресурсы, которыми располагает организация:** рабочая сила – особый ресурс;
- **компетенция организации:** внутренняя деятельность, которую организация осуществляет или способна осуществлять лучше, чем другие виды деятельности;
- **ключевые компетенции:** хорошо реализуемые внутренние виды деятельности, которые являются центральными по отношению к стратегии, конкурентоспособности и рентабельности, а именно особые технологии управления маркетингом, персоналом, финансами, база знаний, высокий научно-технический потенциал, заделы по НИОКР и др.;
- **информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество, как особый ресурс.**

Стратегические и оперативные цели организации представлены в сравнении в табл. 1 [14].

Список стратегических целей, представленный в табл. 1, является полным, и при их формулировании в миссии организации необходимо лишь «конкретизировать» выбранные из этого списка цели.

**Стратегические цели ориентированы в первую очередь на внешнюю среду организации. Такой подход обеспечивает организации выживание в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющим решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц: клиентов, конкурентов, партнеров, поставщиков.** В этом и заключается особенность миссии организации и целей, разрабатываемых в ее рамках.

Стратегические цели должны соответствовать так называемым SMARTЕ – критериям постановки целей, следовательно, должны быть

конкретными, измеримыми, достижимыми, ориентированными на результат, определенными во времени, пригодными для оценивания (табл. П4).

Т а б л и ц а 1

**Сравнение оперативных и стратегических целей организации**

Оперативные (финансовые) цели	Стратегические (организационные) цели
1. Ускорение роста доходов	1. Рост доли рынка
2. Ускоренный рост денежных поступлений	2. Более сильное и надежное положение в своей бизнес-отрасли
3. Более высокие дивиденды	3. Повышение качества продукта
4. Более широкие пределы получения прибыли	4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
5. Рост прибыли на вложенный капитал	5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта
6. Повышение надежности облигаций, ставок по кредитам	6. Повышение репутации организации среди клиентов
7. Увеличение притока денежных средств	7. Улучшение обслуживания клиентов
8. Повышение цен акций	8. Признание организации лидером в области технологии и инноваций
9. Достижение прочного финансового положения фирмы	9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке
10. Диверсификация базы получения прибыли	10. Полное удовлетворение запросов клиентов
11. Стабильный доход в период экономических спадов	

Итак, организация, как конкурентоспособная корпорация, определила для себя главную цель – миссию, представленную в общей, ин-

тегральной форме и содержащую 1–3 целевых стратегических приоритета. Вносим их в таблицу «Миссия – видение организации».(табл. П2).

## **2.2. МНОГОФАКТОРНЫЙ СИСТЕМНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ**

Внешняя и внутренняя среда организации характеризуется постоянным нарастанием сложности и неопределенности, следовательно, стратегический анализ должен быть адекватным, многофакторным, системным и высокопрофессиональным. Стратегический анализ предполагает комплексное изучение трех частей среды организации:

- 1) непосредственного окружения – ближней внешней среды;
- 2) макроокружения – дальней внешней среды;
- 3) внутренней среды.

Методы стратегического анализа можно условно разделить на следующие группы:

1) методы комплексного анализа: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ;

2) методы анализа потенциала предприятия: система и цепочка ценности, анализ организационного потенциала, модель 7-S;

3) методы анализа микроокружения: анализ конкурентных сил, стратегических групп, анализ «3С», сеть ценностей;

4) матричные методы (модели) портфельного анализа: матрицы Бостонской консалтинговой группы, Джeneral Электрик–Мак-Кинси, Ансоффа, Хофера-Шенделя, Shell/DPM;

5) методы стратегического выбора согласно жизненным циклам: анализ традиционных и эволюционных жизненных циклов отрасли, предприятия, технологий, товарных групп.

Для подготовки к многофакторному стратегическому анализу проведем исследование конкурентной среды и конкурентоспособности организации в соответствии с концепциями профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера [9].

### **2.2.1. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Любая организация всегда действует в конкретной рыночной среде. Характеристики, которые создают для производящей и/или реализую-

шей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами, называются – **конкурентными преимуществами**. Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, называется **конкурентоспособностью** [9, 10].

#### **2.2.1.1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПЯТИ СИЛ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ КОНКУРЕНЦИЮ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Проведем исследования существующих пяти конкурентных сил, определяющих интенсивность конкуренции в отрасли и конкурентоспособность организации.

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

#### **Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов**

Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новым конкурентам на рынок.

1. *Экономия за счет масштабов деятельности.* В некоторых отраслях крупные организации обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершение каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить значительные финансовые ресурсы, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками.

2. *Дифференциация продуктов.* Организации, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется вложить значительные финансовые ресурсы в то, чтобы его торговая марка превзошла уже известные для завоевания своих постоянных клиентов.

3. *Потребность в капиталовложениях.* Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции, например затраты на НИОКР или рекламу, рискованны или их нельзя возместить.

4. *Издержки переключения.* Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям приходится существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого.

5. *Доступ к каналам распределения.* Каждый, кто организует новый канал телевидения, вынужден бороться за зрителей. Производители новых продуктов сталкиваются со сходной проблемой и ведут борьбу за место на полках супермаркетов.

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

7. *Правительственная политика.* Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, к государственным землям и многими другими способами. В число отраслей, подпадающих под государственное регулирование, входят, *например*, автомобильные и железнодорожные перевозки, доставка грузов.

### **Вторая конкурентная сила: давление заменителей**

Эта сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда не просто дают покупателям альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества.

### **Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен**

Покупатели не созданы равными. Покупатели становятся гораздо могущественнее и диктуют цены в следующих случаях:

- *когда совершают закупки в больших объемах*, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, *например*, о мощи, которой обладает крупная компания, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки;

- *когда существенно заинтересованы в экономии средств*, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. *Например*, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем розничный торговец, который имеет один грузовик для доставки товаров;

- *когда приобретают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание*. Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок;

- *когда стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения*. Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с одной компьютерной системы на другую может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования и программного обеспечения и конвертации файлов;

- *когда имеют низкие доходы*. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что состоятельные покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше;

- *когда сами производят приобретаемый продукт*. Крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. «Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Мы станем производить их сами»;

- *когда крайне озабочены качеством приобретаемого продукта*. Примером могут служить значительные издержки, связанные с продажкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью

устройств, предотвращающих необходимость продувки, чем стоимостью этих устройств;

- *когда обладают полной информацией.* Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку.

#### **Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен**

По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительно большими возможностями в следующих случаях:

- *когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей.* Есть вероятность, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров, или достижения более выгодных для себя условий поставок невелика;

- *когда поставщикам нет необходимости конкурировать с продуктами-заменителями, присутствующими в отрасли.* Другими словами, у покупателя нет широкого выбора;

- *когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя;*

- *когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна, или попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями;*

- *когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции»* – группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

#### **Пятая конкурентная сила: соперничество между действующими конкурентами**

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

1. *В отрасли конкурирует множество организаций или конкурирующие организации примерно равны по величине и(или) объему ресурсов, которыми располагают.* «Если в отрасли высокая концентрация

или в ней доминирует одна организация-лидер, которая может диктовать условия, устанавливая дисциплину». Если же в отрасли много организаций-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих организаций пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества.

2. *Данная отрасль развивается медленно.* Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, – лишить конкурирующие организации возможности работать.

3. *У организаций высокие постоянные издержки.* Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, организации испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.

4. *Организации несут большие расходы на хранение продукции.* Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у организаций возникает искушение снизить цены.

5. *Организации вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукцию.* Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от не проданных на рейсы билетов. Поэтому авиакомпаниям необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.

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

7. *Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.* В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов, организации либо не способны наращивать мощности понемногу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда организации могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукцию начинает превышать предложение, которое обеспечивают ор-

ганизации. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.

8. *У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные подходы к ведению бизнеса.* Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке организациями. Это справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших организаций, руководимых их собственниками. Такие организации могут быть более агрессивными и предприимчивыми.

9. *Ставки в конкурентной борьбе высоки.* Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет, поскольку конкуренты исходили из ограниченности во времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.

10. *Серьезные препятствия к уходу из отрасли.* Уход из бизнеса может оказаться для организации дорогостоящим с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому организации стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:

- дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;
- наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
- эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу.

#### **2.2.1.2. ВЫБОР БАЗОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ (БКС) ОРГАНИЗАЦИИ**

Базовые конкурентные стратегии – это оборонительные или наступательные действия организации, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление *пяти конкурентных сил* и на получение более высоких доходов от инвестиций. Хотя

М. Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных типовых стратегий.

1. Минимизация издержек.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование (концентрация).

### **Первая типовая стратегия: минимизация издержек СЛ**

**Низкие издержки** отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами меньшими, чем у конкурентов. Низкие издержки обеспечивают этим организациям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Портер объясняет:

1. «Положение, которое занимает такая организация по своим издержкам, обеспечивает ей *защиту от соперничества конкурентов*, поскольку более низкие затраты означают, что организация может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества.

2. *Низкие издержки защищают организацию от могущественных покупателей*, так как покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой организацией.

3. *Низкие издержки защищают фирму от поставщиков*, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы.

4. Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно *создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль – это экономия на масштабе или преимущества по затратам*.

5. *Низкие издержки обычно ставят организацию в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям*.

Таким образом, **позиция низких издержек защищает организацию от всех пяти конкурентных сил**, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные организации в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми».

Организации, для которых эффективна стратегия лидерства по издержкам:

1) организации, способные контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, например самым благоприятным доступом к сырью;

2) организации, предлагающие широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, который легко производить, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт;

3) организации, способные завоевать широкую потребительскую базу и занять значительную рыночную нишу.

Как только организация становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени. В качестве *примеров* компаний, которые поступили именно таким образом, Портер упоминает Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Pont.

Лидерство в минимизации издержек сопряжено с некоторыми убытками, неудобствами и опасностями.

1. Хотя увеличение объемов производства нередко ведет к снижению издержек, экономия на масштабе не происходит автоматически, и руководители организаций с низкими издержками должны вести специальный мониторинг, чтобы обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств.

2. Управляющим надлежит незамедлительно реагировать на необходимость обновления устаревших активов и инвестирования в технологии.

3. Существует опасность того, что новый или существующий конкурент воспользуется применяемыми лидером технологиями или методами управления издержками и одержит победу.

4. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает.

*Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.*

## **Вторая типовая стратегия: дифференциация D**

**Дифференциация** – это способность обеспечить покупателя уникальной и (или) большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом. Поскольку имеющиеся отличительные качества требуют, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет коммерческой организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Организация, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели уникальность. Так, компания Caterpillar, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристское оборудование.

В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта. Дифференциация требует определенного увеличения издержек.

Организациям, проводящим стратегию дифференциации, следует:

- 1) больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек;
- 2) иметь продукты лучшего дизайна;
- 3) обеспечивать более высокое качество и использовать более дорогое сырье;
- 4) делать большие вложения в обслуживание клиентов;
- 5) быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка, так как, даже признавая превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Например, «Bently» – автомобиль не для всех.

*Дифференциация защищает организацию от конкурентных сил.*

Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят страте-

гию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, так как позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек.

Во-первых, если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым.

Во-вторых, то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе, устареет.

В-третьих, конкуренты, следующие стратегии минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переключить их на себя.

### **Третья типовая стратегия: фокусирование FCL\FD (концентрация)**

Организация, проводящая стратегию концентрации, сосредоточивает свои усилия:

- 1) *на удовлетворении конкретного покупателя;*
- 2) *на определенном ассортименте продуктов;*
- 3) *на рынке определенного географического региона.*

Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию концентрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. Действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом она сталкивается с

теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.

Стратегии CL, D, F – три в высшей степени жизнеспособных подхода противодействия конкурентным силам, причем Портер предостерегает всех руководителей компаний, что лучше применять только один из этих подходов.

### 2.2.1.3. АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ И СИСТЕМЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает организация, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность в виде товара или услуги. Виды деятельности организации при конкуренции могут быть разделены на категории и объединены в так называемую **цепочку создания стоимости**. При проведении стратегического анализа Портер предлагает обратиться к **цепочке и системе создания стоимости**, идентифицируя пять первичных действий и четыре вторичных.

#### Пять первичных действий по созданию цепочки стоимости

1. *Материально-техническое обеспечение деятельности организации.* Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.

2. *Производственные процессы.* Это действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.

3. *Материально-техническое обеспечение сбыта.* Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта покупателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.

4. *Маркетинг и продажи.* Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта, реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта и ценообразование.

5. *Обслуживание.* Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка).

### **Четыре вторичных действия по созданию цепочки стоимости**

1. *Закупки.* Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.

2. *Развитие технологии.* Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.

3. *Управление человеческими ресурсами.* Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.

4. *Поддержание инфраструктуры организации.* Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

**ВАЖНО!** Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной организации действия. Для этого надо выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести организация, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной организации.

Цепочка создания стоимости организации, применяемая при конкуренции в данном бизнесе, входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать *системой создания стоимости*. Таким образом, все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой организации находятся в цепочке создания стоимости, анализ которой поэтапно должны проводить руководители всех организаций. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать издержки сво-

их организаций, а затем проводить такой же анализ издержек по поставщикам, каналам сбыта, потребителям, чтобы получить систему создания стоимости. Этот анализ необходимо провести и в отношении конкурентов, так как позиционирование организации в отрасли – это важнейший элемент стратегии развития организации, часть ее миссии.

При разработке и анализе системы создания стоимости организация решает две основные задачи. *Первая* связана с выбором архитектуры системы стоимости, т.е. определением этапов, необходимых для превращения исходных составляющих в конечный продукт, причем для одного и того же продукта могут быть разработаны варианты системы создания стоимости в зависимости от используемых технологий производства, а также других инновационных факторов. *Вторая* вызвана необходимостью выбора направлений деятельности организации: чем заниматься самостоятельно, а что отдать на аутсорсинг, т.е. какие виды деятельности в контексте разработанной архитектуры системы создания стоимости организация будет осуществлять самостоятельно, а какие передаст для выполнения поставщикам, партнерам, заказчикам.

## 2.2.2. АНАЛИЗ БЛИЖНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. SWOT-АНАЛИЗ

Многофакторный системный стратегический анализ начинают с исследования ближней внешней среды. *Предмет исследования* – влияние изменений рыночной ситуации и интенсивности конкуренции в отрасли на стратегию поведения организации на рынке.

Ближняя внешняя среда анализируется по следующим основным компонентам:

- 1) ресурсы,
- 2) конкуренты,
- 3) потребители.

Рассмотрим их.

### 1. Ближняя внешняя среда как особый ресурс организации:

- *рынок рабочей силы* (человеческий ресурс) – предмет исследования стратегии управления персоналом организации;
- *рынок капитала* (финансовый ресурс) – предмет исследования финансовой стратегии;
- *рынок технологий* (технологический ресурс) – предмет исследования технологической стратегии и т.д.;

• рынок поставщиков комплектующих (ресурс кооперации) – предмет исследования производственной стратегии;

• рынок всех других факторов организации (системный ресурс факторов бизнеса).

2. **Конкуренты** – объект особого исследования, в частности, продуктивно-маркетинговой стратегии. Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. Суть анализа можно свести к поиску ответов на следующие вопросы:

*«Что движет конкурентом? Что он делает? Что может сделать?»*

В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны:

1) анализ будущих целей конкурентов;

2) оценка их стратегии;

3) оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли;

4) изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Для проведения анализа конкурентов заполним табл. 2–5.

Т а б л и ц а 2

**Анализ основных конкурентов организации \_\_\_\_\_ на период \_\_\_\_\_**

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Наименование	Адрес	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
Конкурент 1			
Конкурент 2			
Конкурент 3			

Оценим наиболее сильных конкурентов организации на основе профильной матрицы (табл. 3), которая определяет основных конкурентов, анализируемой организации, а так же их сильные и слабые стороны по отношению к ней. При этом анализируются не только внешние, но и внутренние факторы.

Данная матрица помогает получить важную стратегическую информацию. Для ее составления *в первую очередь* необходимо определить наиболее важные факторы, обуславливающие успех в исследуе-

мой отрасли. Примерами таких факторов успеха могут быть реклама, качество продукта, конкурентоспособность цены, управление, финансовое состояние, лояльность клиентов/покупателей, глобальный рост и доля рынка. Под *отраслью* будем понимать совокупность организаций, конкурирующих на одном рынке и производящих аналогичные продукты (или) услуги. Это более узкое понимание отрасли вводится для идентификации конкурентов.

Определим вес в процентах каждого из этих факторов для успеха компании.

Т а б л и ц а 3

**Профильная матрица конкурентов\* организации \_\_\_\_\_ на период \_\_\_\_\_**  
Дата заполнения \_\_\_\_\_

Факторы успеха	Вес	К1		К2		К3	
		Рей-тинг	Резуль-тат	Рей-тинг	Резуль-тат	Рей-тинг	Резуль-тат
Реклама	P	N	P*N				
Качество							
Конкурентоспособ-ность цены							
Управление							
Финансовая позиция							
Лояльность клиентов/покупателей							
Глобальный рост							
Доля рынка							
Итого:	1,0						

\* Источник: Fred R. David. (2005). Strategic Management (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall. Pp. 115.

На следующем шаге факторы успеха ранжируются по сильным и слабым сторонам компании: 4 – основное преимущество, 3 – второстепенное преимущество, 2– второстепенный недостаток, 1– основной недостаток.

Последним шагом является определение результата, который подсчитывается с помощью суммирования произведений соответствующего веса на ранг. В результате получаем числа, которые отражают позицию организации относительно ее конкурентов.

При заполнении матрицы предлагается использовать экспертный метод оценки и метод мозгового штурма.

Соотношение между суммой баллов, набранное исследуемой организацией и каждым из конкурентов, рассчитывается следующим образом:

$N = \text{Количество баллов, набранное компанией конкурента} / \text{Количество баллов, набранное компанией.}$

- Если  $N$  находится в интервале от 0 до 0,5, то вы серьезно опережаете данного конкурента.
- Если  $N$  находится в интервале от 0,5 до 1, то, несмотря на наличие преимуществ перед данным конкурентом, компания имеет возможность догнать вас.
- Если  $N$  находится в интервале от 1 до 2, то отставание от конкурента еще можно преодолеть за счет изменения отдельных моментов в работе.
- Если  $N$  больше 2, то отставание от конкурента можно преодолеть лишь за счет серьезного пересмотра конкурентной стратегии.

Проанализируем основные характеристики конкурентов организации (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

**Анализ основных характеристик конкурентов  
организации \_\_\_\_\_ на период \_\_\_\_\_**

Дата заполнения \_\_\_\_\_

№ п/п	Характеристика	Рассматриваемая организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
	Широта ассортимента				
	Качество товаров				
	Уровень цен				
	Постоянное наличие продукции				
	Гибкие цены (скидки постоянным партнерам, скидки на большие партии товаров и т.д.)				
	Товарный кредит				
	Прямые поставки в торговую точку даже мини-				

	мальных заказов				
	Бесплатные рекламные образцы и помощь в отборе образцов				
	Помощь в демонстрации продукции				
	Удобное месторасположение компании				
	Дополнительные услуги				
	Что-то еще _____				
	Что-то еще _____				
	Общее количество баллов				

Сравним слабые и сильные стороны компании и конкурентов по трехбалльной шкале (1 – слабая сторона, 2 – не лучше и не хуже, чем у других, 3– сильная сторона).

По результатам заполнения табл. 2, 3, 4 заполняем табл. 5.

Т а б л и ц а 5

**Анализ конкурентов организации \_\_\_\_\_ на период \_\_\_\_\_**

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Название организации-конкурента	Адрес	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
<b>И. Главные конкуренты</b>			
1			
2			
3			
<b>II. Основные конкуренты</b>			
5			
6			


Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам, которые оцениваются при проведении отраслевого анализа. Проведение отраслевого и конкурентного анализа направлено на решение следующих задач:

- 1) определение доминирующих характеристик отрасли и отдельных рыночных сегментов;
- 2) оценка интенсивности конкуренции в отрасли;
- 3) выявление движущих сил и оценка их влияния на развитие отрасли и конкурентной ситуации;
- 4) изучение рыночных позиций отраслевых организаций и анализ возможного поведения конкурентов;
- 5) определение ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе;
- 6) оценка привлекательности отрасли и рыночных сегментов в краткосрочном и долгосрочном периодах.

*Маркетинговые факторы* включают следующие характеристики: емкость рынка, сегментацию рынка, предпочтения потребителей и тенденции их изменений. Анализ этих факторов позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить позиции организации на рынке.

**3. Потребители.** Их изучение – важная задача управления организацией, так как сущность современной концепции управления заключается в наилучшем удовлетворении запросов потребителей.

Исходным методом исследования внешней среды является **SWOT-анализ**. SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S (Strengths) – сильные стороны, W (Weaknesses) – слабые стороны, O (Opportunities) – возможности, T (Threats) – угрозы. При более строгом подходе в самом SWOT-анализе к исследованию внешней среды организации непосредственно относится только та ее часть, которая обозначается буквами O и T, а часть анализа, которая обозначается буквами S и W, касается внутренней среды организации. Но так как в системе четырехэлементного SWOT-анализа ведущими являются именно элементы, обозначаемые как возможности и угрозы, то в каче-

стве исходного метода анализа внешней среды организации используется именно SWOT-анализ.

Технически SWOT-анализ представляет собой заполнение таблицы, состоящей из четырех граф (табл. 6).

**Первичный стратегический SWOT-анализ всегда заполняется относительно миссии организации.** На первом этапе заполняется квадрант «Возможности», затем – квадрант «Угрозы». На втором этапе заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – квадрант «Слабые стороны».

Особенностью SWOT-анализа является то, что, во-первых, необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т. е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы», а, во-вторых, анализ сильных и слабых сторон на втором этапе необходимо увязывать с соответствующими результатами, которые были зафиксированы на первом этапе.

Т а б л и ц а 6

**SWOT-анализ – первичный стратегический анализ ближней внешней среды организации \_\_\_\_\_ на стратегический период \_\_\_\_\_**

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Возможности O	Сильные стороны S
1. Увеличение доли рынка.....	1. Географическое положение
2. Технологические возможности	2. Разветвленная инфраструктура
3. Инвестиционные программы	
Угрозы T	Слабые стороны W
1. Уменьшение доли рынка	1. Отсутствие единой информационной системы
2. Рост цен .....	
3. Конкуренция со стороны .....	2. Устаревшие технологии
	3. Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с ...
	4. Неэффективная эксплуатация ..... технологических линий

Важнейшая задача SWOT-анализа – сужение области исследования применительно к специфике деятельности конкретной организации, которое заключается в выделении именно тех критичных факторов среды,

которые имеют принципиальное значение для миссии организации. После проведения SWOT-анализа необходимо заполнить табл. П 3.

### 2.2.3. АНАЛИЗ ДАЛЬНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. PEST-АНАЛИЗ

Изучение дальней внешней среды (макросреды) организации проводится методом PEST-анализа, являющегося инструментом стратегического анализа, который исследует политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации.

Технически PEST-анализ представляет собой заполнение таблицы, состоящей из четырех граф (табл. 7). PEST-анализ заполняется относительно миссии организации, дополняет сведения о ближней среде организации, полученные в результате SWOT-анализа.

Т а б л и ц а 7

**PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегий организации \_\_\_\_\_ на стратегический период \_\_\_\_\_**

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Политика	<i>P</i>	Экономика	<i>E</i>
1. Выборы Президента РФ		1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	
2. Выборы Государственной думы РФ		2. Инфляция	
3. Изменение законодательства РФ		3. Динамика курса российского рубля по отношению к доллару США	
4. Отношения вашей организации с правительством и федеральной властью в целом		4. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	
5. Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности		5. Экспортно-импортная политика по продукту вашей организации	
6. Государственное регулирование конкуренции в отрасли		6. Основные внешние издержки для вашей организации, в том числе:	
...		6.1. Затраты на энергоносители	
<i>n</i> . Сценарий № 1 Политика		...	
<i>n</i> +1. Сценарий № 2 Политика		<i>m</i> . Сценарий № 1 Экономика	
...		<i>m</i> +1. Сценарий № 2 Экономика	
		...	
Социум	<i>S</i>	Технология	<i>T</i>
1. Изменения в базовых ценностях		1. Государственная технологическая	

2. Изменения в уровне и стиле жизни 3. Экологический фактор 4. Отношение к работе и отдыху 5. Отношение к образованию 6. Демографические изменения 7. Изменение структуры доходов ...  1. Сценарий № 1 Социум 1+1. Сценарий № 2 Социум ...	политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые патенты 4. Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий 5. Новые продукты 6. Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации ... <i>k</i> . Сценарий № 1 Технология <i>k</i> +1. Сценарий № 2 Технология ...
--	---

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь, так как главный политический вопрос — это вопрос о власти, а центральная власть регулирует механизм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для деятельности любой организации.

Затем проводится анализ экономического аспекта внешней среды, который позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства организаций этот фактор является важнейшим условием их деловой активности.

Далее анализируется социальный компонент внешней среды, в наибольшей степени связанный с формированием потребительских предпочтений населения. Этим, как правило, и определяется его особое назначение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе.

Следующий этап – анализ технологического фактора внешней среды, значимость которого представляется очевидной. В современных условиях быстрых технологических изменений перед любой организацией стоит постоянная угроза потери рынка продукта из-за его вытеснения технологически более совершенным продуктом.

Особенностью PEST-анализа является то, что внутри каждого квадранта факторы взаимосвязаны, все четыре компонента должны быть достаточно системными.

Завершающий этап – написание сценариев по всем четырем компонентам анализа, причем количество сценариев для каждого из них должно варьироваться от двух до четырех.

## 2.2.4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ. SNW-АНАЛИЗ

Организация – это сложная органическая система, и все, что находится внутри этой системы, называется *внутренней средой организации*.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

*Целью* анализа внутренней среды организации является разработка эффективной конкурентоспособной стратегии. Анализ должен быть системным и многофакторным.

При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, включая ее отдельные подсистемы и компоненты, рассматривается как *стратегический ресурс развития организации*. Главным условием анализа здесь являются его полнота, качество и конечная эффективность.

Наиболее известное деление внутренней среды организации – это выделение структурных подразделений, в рамках которого рекомендуется проводить анализ отдельных бизнесов, функциональных служб, структурных подразделений и бизнес-процессов.

Используем SNW-подход к стратегическому анализу внутренней среды организации. (табл. 8).

Т а б л и ц а 8

### SNW-анализ внутренней среды организации \_\_\_\_\_ на стратегический период \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S Силь- ная	N Нейт- ральная	W Сла- бая
1	Стратегия организации		X	
2	Бизнес-стратегии (в целом)		X	
3	Организационная структура		←←←	X
4	Финансы как общее финансовое положение		X	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса		←←←	X
4.2	Финансы как уровень бухучета		X	
4.3	Финансы как финансовая структура		←←←	X
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение бумаг и т.п.)		X	

4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента		X	
5	Продукт как конкурентоспособность в целом		X	
5.1	Продукт 1		← X	
5.2	Продукт 2		X	
6	Структура затрат (уровень себестоимости)	X		
7	Дистрибуция как система реализации продукции (в целом)		X	
7.1	Как материальная структура		X	
7.2	Как умение торговать		← X	
8	Информационная технология		X	
9	Инновации как способ реализации на рынке продуктов		X	

О к о н ч а н и е т а б л и ц ы 8

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S Сильная	N Нейт- ральная	W Слабая
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов)		X	
10.1	Способность к лидерству первого лица организации	X		
10.2	Способность к лидерству всего персонала		← X	
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X	
11	Уровень производства в целом		X	
11.1	Качество материальной базы	← X		
11.2	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		X	
11.3	Качество рабочих (основное производство)		X	
12	Уровень маркетинга		X	
13	Уровень менеджмента		X	
14	Качество торговой марки		← X	
15	Качество персонала	X		

16	Репутация на рынке		←	X
17	Репутация работодателя	X		
18	Отношения с органами власти (в целом)		X	
18.1	С федеральным правительством		X	
18.2	С правительством субъекта Федерации		X	
18.3	С органами местного самоуправления		X	
18.4	С системой налогового контроля		X	
19	Отношение со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)		X	
20	Инновации как исследования и разработки		X	
21	Послепродажное обслуживание		X	
22	Корпоративная культура		←	X

SNW– это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S (Strengths) – сильная позиция (сторона), N (Neutral) – нейтральная позиция, W (Weaknesses) – слабая позиция (сторона). Таким образом, при SNW-подходе, или стратегическом SNW-анализе, добавляется еще особая нейтральная, т.е. N-позиция. В качестве нейтральной позиции будем фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате такого анализа мы не только получим понятие о сильных и слабых сторонах организации, но и четко определим ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразную нулевую точку конкуренции. Конкурентоспособная организация относительно всех своих конкурентов по всем ключевым позициям (кроме одной) может находиться в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору в состоянии S (сильная).

Многофакторность и системность стратегического анализа организации заключается во взаимосвязи миссии организации со всеми факторами, рассматриваемыми в анализе трех сред.

### 2.3. МИНИ-СТРАТЕГИЯ

Мини-стратегия разрабатывается в соответствии со стратегическими целевыми приоритетами. Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов организации

рекомендуется следующая система приоритетов: 1) *оптимальная концентрация*; 2) *достаточный минимум*; 3) *остаточный принцип* (в том числе полное прекращение программ и проектов). В результате аналитического соединения принятой системы стратегических целевых приоритетов с установленными стратегическими целями разрабатывается программа конкретных действий, т.е. стратегия развития организации (табл. 9).

После разработки представленного формата стратегии развития организации следует приступать к разработке стратегий отдельных бизнесов, продуктивно-маркетинговой и функциональных стратегий: производственной, управления персоналом, финансовой.

Т а б л и ц а -9

Стратегия развития организации \_\_\_\_\_ на стратегический период \_\_\_\_\_  
Дата заполнения \_\_\_\_\_

<b>МИССИЯ</b> организации _____ на стратегический период _____  (формулировка)							
<b>БАЗОВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ – (CL,D, FCL,FD)</b>							
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ</b>							
<b>1. Оптимальная концентрация</b> (см. табл. 1)  (Формулировка)			<b>2. Достаточный минимум</b> (см. табл. 1)  (Формулировка)			<b>3. Остаточный принцип</b> (см. табл. 1)  (Формулировка)	
<b>Срок исполнения</b>			<b>Срок исполнения</b>			<b>Срок исполнения</b>	
15.01.2010 – 31.05.2012			...			...	
<b>ЦЕЛИ – АЛЬТЕРНАТИВА 1</b>							
<b>1.1.1.</b> Цель фор-	<b>1.1.2.</b> Цель фор-	<b>1.1.3.</b> Цель фор-	<b>1.2.1.</b> Цель фор-	<b>1.2.2.</b> Цель фор-	<b>1.2.3.</b> Цель фор-	<b>1.3.1.</b> Цель фор-	<b>1.3.2.</b> Цель фор-

мульти- ровка							
Срок испол- нения							
...	...	...					
<b>ЦЕЛИ – АЛЬТЕРНАТИВА 2</b>							
2.1.1. Цель фор- мульти- ровка	2.1.2. Цель фор- мульти- ровка	2.1.3. Цель фор- мульти- ровка	2.2.1. Цель фор- мульти- ровка	2.2.2. Цель фор- мульти- ровка	2.2.3. Цель фор- мульти- ровка	2.3.1. Цель фор- мульти- ровка	2.3.2. Цель фор- мульти- ровка
Срок испол- нения							
...	...	...					

## **2.4. БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И ИХ СИСТЕМЫ**

*Бизнес-стратегия, или стратегия отдельного бизнеса,* – это основная и важнейшая подсистема корпоративной стратегии организации. Если организация осуществляет только один конкретный бизнес, то бизнес-стратегия и корпоративная стратегия совпадают. В ситуации, когда организация одновременно реализует несколько бизнесов, эффективная корпоративная стратегия – это система бизнес-стратегий.

Современная организация является системой, оптимально сочетающей в себе два главных элемента: подсистему относительно обособленных бизнесов и подсистему нескольких укрупненных (агрегированных) видов обеспечивающей деятельности. Основное различие этих элементов заключается в способе их финансирования. Конкретный бизнес в структуре организации финансируется из своего собственного дохода. Агрегированный вид деятельности обычно финансируется из так называемого «централизованного внутреннего бюджета» предпринимательской организации. При этом у централизованного бюджета предполагается два основных источника его пополнения: отчисления от доходов конкретных бизнесов и заемные средства.

В организации по каждому отдельному бизнесу и каждому агрегированному виду деятельности, как правило, разрабатывается своя стратегия. Каждая из таких стратегий в идеале представляет собой относительно

обособленный, но органичный системный элемент, а их совокупность – общая целостная система, называемая корпоративной стратегией.

Корпоративная стратегия разрабатывается в определенной последовательности:

1) по каждому отдельному бизнесу организации разрабатывается бизнес-стратегия;

2) по каждому крупному специализированному виду деятельности, который в структуре организации также является относительно обособленным, разрабатывается стратегия;

3) подсистема нескольких отдельных бизнесов и подсистема нескольких укрупненных (агрегированных) видов обеспечивающей деятельности объединяются в систему, т.е. на их основе разрабатывается корпоративная стратегия.

Из данного алгоритма видно, что его исходной предпосылкой служит общая базовая структура организации, состоящая из блока отдельных бизнесов и блока специализированных видов деятельности, которые централизованным образом обеспечивают всю совокупность бизнесов организации.

При многообразии конкретных бизнес-ситуаций и конкретных бизнес-стратегий теория стратегического менеджмента сводит их к некоторому определенному числу типовых вариантов, использование которых в практике менеджмента оказалось достаточно эффективным. Для типовых стратегий характерным является то, что они, по существу, обеспечивают реализацию только одного явно доминирующего стратегического указания. Как правило, такое указание присутствует в самом названии типовой стратегии. Кроме того, типичность стратегий задается также тем, что для каждой из них существует свой определенный набор ситуаций, при которых данная стратегия оказывается наиболее эффективной. И, наоборот, существуют перечни достаточно типичных бизнес-ситуаций и адекватные им перечни типовых стратегий (табл. 10).

Таким образом, эффективная корпоративная стратегия – это результат ряда удачных типов стратегических решений, включающих выбор одной альтернативы из заданного набора типовых стратегий для каждого конкретного бизнеса организации.

Т а б л и ц а 10

#### Типовые стратегии

№ п/п	Название стратегии	Назначение	Типовые бизнес-ситуации
-------	--------------------	------------	-------------------------

1	Прямая интеграция	Приобретение, установление контроля над дистрибьюторской сетью	Дистрибьюторы слабы. Конкуренция в быстрорастущей отрасли. Своя сеть лучше обслужит рынок
2	Обратная интеграция	Контроль поставщиков сырья	Поставщики слабы, дороги. Ожидается рост рынка сбыта, нужны быстрые поставки ресурсов для производства
3	Горизонтальная интеграция	Контроль своих конкурентов	Система может стать монополистом в регионе. У конкурентов – ошибки. Нужен масштаб производства, ведущий к росту
4	Захват рынка	Увеличение доли своего продукта на традиционных рынках	Рынки не насыщены продуктом. Потребление может расти. Нужен рост масштабов – стратегические преимущества
5	Развитие рынка	Выведение продукта на рынок в новых районах	Проявляются новые каналы сбыта. Система преуспевает в бизнесе. Есть ненасыщенные рынки

О к о н ч а н и е т а б л . 10

№ п/п	Название стратегии	Назначение	Типовые бизнес-ситуации
6	Развитие продукта	Увеличение реализации через улучшение – модификацию продукта	Конкуренция связана с технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают лучшие продукты
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств по своему профилю	Новые продукты пойдут по высоким ценам. Традиционные – в стадии умирания. Сильная команда менеджеров
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов	В базовой отрасли снижаются объемы и прибыли. Рынки сильно насыщены традиционными продуктами
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов для традиционного потребителя	Новые непрофильные продукты улучшат реализацию традиционных. Традиционные каналы можно использовать для новых
10	Совместное	Объединение	Компании дополняют друг друга.

	предприятие	для работы над проектом	Есть потребность быстрого вывода на рынок новой технологии – продукта
11	Сокращение	Реструктуризация для сокращения издержек, выхода из процесса падения	Система – слабейшая. Неэффективна. Росла очень быстро – нужна внутренняя реорганизация
12	Отторжение	Продажа отделения организации	Сокращение не дало эффекта, какое-то подразделение плохо работает с другими
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации	Сокращение, отторжение не дает эффекта. Акционеры могут минимизировать свои потери через продажу активов
14	Комбинация	Одновременная реализация не менее двух разных стратегий	

Для принятия правильного стратегического решения и выбора типовой стратегии можно использовать модели и методики, применяемые в стратегическом менеджменте.

1. *Модель BCG (Boston Consulting Group)* (или матрица «доля рынка – темп роста») представляет собой отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями. Горизонтальная ось – это измерение относительной доли конкретного бизнеса организации по данному конкретному продукту на рынке позиционирования продукта. Вертикальная ось – измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта

2. *Модель GE/McKinsey* (компания *General Electric* и консалтинговой фирмы *McKinsey*) – *матрица McKinsey* – многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. *Матрица McKinsey* – матрица формата 3×3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов коммерческой организации. В отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

3. *Методика оценки привлекательности отрасли и конкурентного статуса организации* И. Ансоффа, согласно которой привлекательность отрасли складывается из оценок перспектив роста, рентабельности и возможного уровня нестабильности с учетом относительного вклада каждого фактора в общий показатель привлекательности отрасли:

$$A = \alpha G + \beta P + \gamma O + \sigma T, \quad (1)$$

где  $A$  – привлекательность отрасли;

$G$  – перспективы роста;

$O$  – благоприятные тенденции внешней среды;

$P$  – краткосрочная и долгосрочная рентабельность;

$T$  – неблагоприятные тенденции внешней среды;

$\alpha, \beta, \gamma, \sigma$  – коэффициенты, характеризующие вклад каждого фактора в оценку привлекательности отрасли. Определяются экспертным путем.

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1. \quad (2)$$

4. *Модель ADL – LC* (консалтинговой компании Arthur D. Life Cycle – жизненного цикла), или матрица ADL – многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического менеджмента, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов коммерческих организаций.

5. *Модель Shell / DPM* (компании *Shell, Direct Policy Matrix* – матрица направленной политики) предложена в 1975 г. в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса. Матрица Shell предназначена для вертикально интегрированных вокруг одного бизнеса предпринимательских компаний, в которых все входящие в нее предприятия производят полный набор продукции, конкурируя между собой.

6. *Модель Хофера-Шендела*, предполагает выделение шести типов стратегий для организации в зависимости от ее конкурентного положения и стадии зрелости рынка: *стратегия увеличения доли на рынке, стратегия роста, стратегия прибыли, стратегия концентрации рынка и сокращения активов, стратегия раскрутки и сдвига* (остановка процесса снижения объема продаж), *стратегии ликвидации и отделения*. Модель предназначена для сбалансирования корпоративного бизнес-портфеля.

## 2.5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Разработка составных частей корпоративной стратегии как специализированных видов деятельности осуществляется в соответствии с функциональным подходом. Любая конкретная организация может иметь свой набор функциональных стратегий. Функциональная стратегия нацелена на деятельность той или иной функциональной службы, или отдела в рамках стратегии данного хозяйственного подразделения. Из всех стратегий основных подсистем организации может быть выделена ключевая функциональная стратегия – продуктивно-маркетинговая, посредством которой во многом задается и детерминируется весь процесс разработки других функциональных стратегий организации, а также ее корпоративной стратегии. Такой принцип построения корпоративной стратегии можно назвать логикой выделения ведущей функциональной стратегии. На ее основе разрабатываются три основные функциональные стратегии организации: *производственная, управления персоналом и финансовая.*

### 2.5.1. ПРОДУКТИВНО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИИ

*Продуктивно-маркетинговая стратегия* (ПМС) – это подсистема общей стратегии, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов организации, а также реализации их на соответствующих рынках [12]. Под продуктом будем понимать целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта, соответствующих услуг и работ.

На основе ПМС формируется продуктивно-маркетинговая программа – долгосрочная программа конкретных действий, реализующих ПМС. Она должна отвечать на следующие ключевые вопросы:

1. Какие продукты необходимо производить?
2. Кому продавать продукт?
3. Где должны продавать продукты?
4. Каким должен быть уровень цен?
5. Как должны устанавливаться цены?
6. Какова должна быть стратегия продвижения на рынке?

Первый шаг в разработке ПМС – формирование классификаторов по продукту. Классификатор – это полный перечень всех первичных продуктов организации, которые она уже производит и реализует, а

также собирается производить и реализовать в качестве товара на период общей стратегии. В дальнейшем на основе этого классификатора формируется классификатор по укрупненным позициям, которые соответствуют задачам стратегического менеджмента. Такие позиции носят название стратегических единиц бизнеса (СЕБ).

Формирование продуктивно-маркетинговой программы осуществляется в соответствии с методическими указаниями, включающими 9 этапов.

1. Проводится анализ общего состояния текущего этапа функционирования конкретного рынка, на котором реализуются продукты организации. Завершается этап аналитическим документом, в котором дается полное описание тенденций, характеризующих текущую конъюнктуру рынка.

2. По каждому продукту устанавливают лидеров рынка на тактический и стратегический период.

3. Проводится сравнительный анализ лидеров рынка по реальной и потенциальной номенклатуре организации с обязательной оценкой их конкурентоспособности относительно лидеров рынка.

4. Определяются конкретные ниши рынка, в которых организация считает себя конкурентоспособной по своим реальным и потенциальным продуктам на тактическую и стратегическую перспективу.

5. Устанавливается система приоритетов по реальным и потенциальным продуктам организации на тактическую и стратегическую перспективу.

6. Определяется система конкретных реальных и потенциальных конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранить, развить или создать в обеспечении конкурентоспособности нового продуктового профиля организации на тактическую и стратегическую перспективу.

7. Устанавливаются основные и главные конкуренты (продукты, организации) по новому продуктовому профилю.

8. Разрабатывается единая продуктовая программа организации на тактическую и стратегическую перспективу как программа практических действий, концентрирующих ресурсы и усилия организации на реализации ее нового продуктового профиля.

9. Продуктовая программа согласовывается в качестве подсистемы общей программы развития организации на заданную стратегическую перспективу.

Схема продуктивно-маркетингового аспекта развития организации приведена на рис. 4.

Продуктовые профили представляют собой полный перечень продуктов (традиционных, новых) и объемы их производства по годам на заданную перспективу.

Анализ продукта	Анализ рынка
↓ Рентабельность выпускаемых продуктов	Общее текущее состояние ↓
↓ Конкурентоспособность выпускаемых продуктов	Тактическая конъюнктура ↓
↓ Возможности по выпуску новых продуктов	Тенденции развития ↓
↓ Конкурентоспособность новых продуктов	Стратегическая конъюнктура ↓
Новый продуктовый профиль ↓ на стратегическую перспективу	Лидеры на стратегическую перспективу (продукты, организации) ↓
Новый продуктовый профиль на стратегическую и тактическую перспективу	Приоритетные ниши по основным и главным конкурентам (продукты, организации)
<b>Продуктово-маркетинговая программа</b>	

Рис. 4. Продуктово-маркетинговый аспект развития организации

При проведении аналитической работы по продукту целесообразно проводить целевые (по продукту) SWOT-анализы.

При анализе конкурентов необходимо вернуться к понятию конкурентного преимущества. Относительно конкретного продукта-товара его конкуренты-продукты, а также соответствующие конкуренты-организации (компании) подразделяются на главные и основные.

Совокупность основных товаров-конкурентов определяет данный конкретный рынок. Главными среди основных товаров по отношению к данному конкретному продукту-товару на данном конкретном рынке являются те, что претендуют на роль лидеров. Существенное значение для понимания и идентификации конкурентов как по продуктам-товарам, так и по компаниям имеют понятия **частного и общего конкурентного преимущества**.

Конкурентные преимущества продукта-товара могут быть:

- **частными**, или отдельными, т. е. превосходить продукт-конкурент по какому-то одному или нескольким конкретным свойствам-параметрам;

- **общими**, или интегральными, т. е. представлять собой определенную комплексную (интегральную) оценку превосходства по всем основным параметрам, характеризующим данный продукт и продукт-конкурент как сопоставимые системы.

Кроме того, по наиболее важным позициям рекомендуется учитывать данные по так называемому жизненному циклу продукта. Модель этого цикла представлена на рис. 5.

В некоторых ситуациях анализ конкретного этапа жизненного цикла рынка по конкретным продуктам, входящим в продуктовый профиль организации, является очень желательным, а в определенных ситуациях – необходимым. В частности, весьма важен период, когда конкретный продукт из стадии «зрелость» объективно переходит в стадию «упадок». Важным является также период будущей динамики жизненного цикла соответствующего конкретного продукта.

При разработке и реализации продуктово-маркетинговой стратегии организации необходимо четко и точно определить базовые конкурентные стратегии (БКС). По всему продуктовому профилю организации выбор БКС может быть представлен по следующей форме (табл. 11).

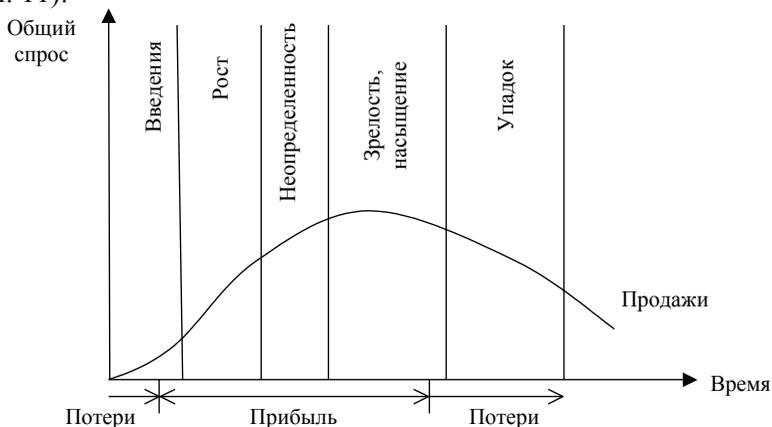


Рис. 5. Модель жизненного цикла продукта

Т а б л и ц а 11

**Выбор БКС по позиции продуктового профиля**

№ п/п	Полный перечень продуктов профиля	Базовые конкурентные стратегии (БКС)			
		СЛ Лидерство по издержкам	D Дифференциация	FCL Фокусированное лидерство по издержкам	FD Фокусированная дифференциация
I	Традиционные продукты				
1					
2					
3					
4					
...					
n					
II	Новые продукты				
1					
2					
3					
...					
m					

По ключевым продуктам в размере каждого года непременно устанавливают БКС. Из четырех БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта в заданный период времени (т.е. по конкретной бизнес-позиции) может выбираться и применяться только одна БКС.

Окончательно сформулированная программа ПМС должна содержать следующие позиции.

1. Продукт.

1.1. Конкурентные преимущества.

1.2. Номенклатура.

1.3. Ассортимент (оптимизация его).

1.4. Объем (оптимизация по каждой номенклатуре).

1.5. Производство по технологической цепочке создание – реализация.

2. Рынок.

2.1. Сегментация (оптимизация ее).

2.2. Продвижение продукта (потребитель, реклама, конкуренты).

2.3. Дистрибуция и техника продаж.

2.4. Ценообразование (оптимизация цен).

По каждой позиции должны быть даны ответы на вопросы: что, как, сколько?

По каждой строке программы дается полное обоснование. Программа согласовывается со всеми ключевыми подразделениями организации, затем программа утверждается, готовая ПМС является ключевой для формирования корпоративной (общей) стратегии организации.

## 2.5.2. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ

*Производственная стратегия* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции создания продукта организацией и предусматривающая использование и развитие для этого всех производственных мощностей организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

Непосредственная производственная деятельность коммерческой организации (рис. 6) самым тесным образом связана со всеми другими основными видами деятельности организации: финансовой, маркетингом, службы персонала и т.д. Ведущий элемент производственной стратегии, как и любой другой, – это ее особые стратегические цели. Система целей производственной стратегии должна логически вытекать из основных стратегических целей организации.



Рис. 6. Структура деятельности коммерческой организации

Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями. Чаще всего в качестве таковых выделяют следующие: 1) затраты на производство продукта; 2) качество

производства; 3) качество производственных поставок; 4) соответствие производства спросу, или так называемая «гибкость по спросу».

При системной оценке производственных затрат обычно используют показатели: увеличение затрат живого труда и материалов, фондотдача, оборачиваемость товарных запасов, себестоимость производства единицы продукта.

Качество, как правило, оценивают по показателям: отклонение от системного стандарта производства, процент брака, ресурс гарантированного функционирования продукта, показатели издержек на повышение качества и т.д.

Качество производственных поставок обычно оценивают по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок; по задержкам и срывам поставок, финансовым потерям и другим условиям поставки продукта.

Гибкость производства по спросу на его конечный продукт может оцениваться на основе следующих показателей: широта ассортимента ряда конкретных продуктов; показатели обновляемости как ассортимента в целом, так и внутреннего ассортимента, скорость обновления продукта и т.д.

Сущность производственной стратегии:

1. Основные решения по производству.
2. Обоснование возможных вариантов решений.
3. Доработка стратегических целей до конкретных стратегических указаний.
4. Разработка по каждому указанию набора мероприятий-действий.
5. Системное сведение всех разработок в производственную стратегию-программу.

Основные стратегические позиции производственной стратегии-программы должны включать в себя следующие решения:

1. Производственные мощности. Ключевой момент здесь – специализация или фокусирование мощностей (географическое, по продуктам, объемам и т.д.).
2. Технологические процессы – совершенствование их.
3. Масштаб производства (спрос, конкуренты, стадии жизненного цикла).
4. Использование производственного персонала.
5. Управление качеством.
6. Производственная инфраструктура (издержки, их эффективность).

7. Взаимоотношение с партнерами.

8. Управление производством.

По каждой позиции формируются стратегические цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

Совершенствование стратегического менеджмента производства должно вестись в направлении развития системы сервиса, т.е. необходимо создать систему «продукт–сервис». Суть ее заключается в том, что коммерческая организация вместо просто завершенных продуктов начинает производить и продавать так называемые «пакетные решения», которые наряду с самим продуктом включают и предельно широкий спектр услуг, связанных с его использованием различными потребителями.

### **2.5.3. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Стратегия управления персоналом* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации и направленная на обеспечение ее стратегического конкурентного преимущества. Особая исключительность этой стратегии обусловлена первостепенным и даже решающим значением для успешного существования современной коммерческой организации именно качества ее персонала.

Создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации – это на современном этапе главный фактор достижения бизнес-успеха, а также победы в конкурентной борьбе.

Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть нацелена на повышение эффективности кадрового состава организации для достижения целей ее долгосрочного развития. Основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом.

1. Отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации. Крайние полюсы всех допустимых стратегий можно обозначить как «создать или купить». Стратегия, реализующая причины «создать», позволяет формировать персонал организации исходя из возможностей действующей системы привлечения, продвижения, расстановки и развития кадров. Стратегия, реализующая принцип «купить», предполагает изначальное привлечение трудовых ресурсов

именно такого качества, которое требуется на каждом иерархическом уровне организации.

2. Оценка положения человека в организации. Здесь выбор: система, ориентированная на результативный процесс, или система, ориентированная на заданный результат. В системе, построенной по принципу «создать», обучение персонала является обязательным и, таким образом, необходимые навыки и знания уже существующей в организации рабочей силы развиваются. В системе, построенной по принципу «купить», вместо процесса формирования необходимого персонала практикуется процесс его заказа и поиска.

3. Система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения персонала на всех уровнях. Выбор здесь: компенсационная система, ориентированная на положение, или компенсационная система, нацеленная на индивидуальный результат и эффективную деятельность в рамках всей организации.

4. Развитие менеджмента, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице. Выбор: неформальные (интенсивные) или формальные (экстенсивные) программы развития менеджмента; создание необходимого профессионального уровня или его определение и приобретение.

Конкретные стратегические решения указанных четырех видов – это и есть ключевые позиции стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации. Стратегические выборы по всем четырем видам решений должны быть совместимы друг с другом. В противном случае стратегия управления персоналом может потерять внутреннюю целостность.

Связь между всеми указанными выборами просматривается достаточно просто.

Отбор, расстановка и продвижение кадров являются наиболее достаточными для осуществления работ, которые для данной организации являются критически важными. Однако это само по себе не может быть достаточным в мире, где знания и умения должны постоянно совершенствоваться. Более того, умелый и хорошо обученный персонал по отношению к своей «родной» организации должен быть достаточно лояльным.

Поэтому очень важна система вознаграждения и мотивационного механизма. Но ни одна из рассмотренных задач не может быть эффек-

тивно решена, если не работает эффективная система оценки. Она должна обеспечивать соответствующий подбор кандидатур из уже имеющегося персонала для выполнения всех необходимых работ в организации, планирования и осуществления целей в области развития менеджмента и т.д.

Очевидно, что все сказанное требует адекватного управления, т. е. соответствующего развития собственно менеджмента персонала и системы менеджмента в целом.

Стратегия управления персоналом должна тщательно согласовываться со всеми другими функциональными стратегиями организации. Она должна быть и наиболее органичной частью корпоративной стратегии организации в целом.

В рамках стратегии управления персоналом организации, особенно в условиях относительно развитого стратегического менеджмента, рекомендуется разрабатывать и реализовывать так называемую «программу широкого действия». Такая программа должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики, а также на конкретных стратегических выборах по рассмотренным основным видам решений. Она должна содержать по каждому направлению стратегические и тактическое цели, а также перечень конкретных подпрограмм действий (мероприятий).

#### **2.5.4. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ**

*Финансовая стратегия* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

Финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Более того, финансовый измеритель – единый измеритель любого бизнеса, т.е. финансовая стратегия может считаться универсальной стратегией. Через нее происходит особое интегрирование всех специализированных стратегий и всех стратегических позиций в единую корпоративную стратегию.

Общая финансовая стратегия-программа должна содержать следующие стратегические позиции.

1. Сводные стратегические показатели – показатели общей стратегии. Они могут быть увязаны с такими стратегическими целями, как увеличение общего дохода, повышение номинального уровня цены акций организации, увеличение реального размера дивидендов по всем видам акций, обеспечение денежной наличности, оптимизация финансовой структуры по источникам доходов, повышение предыдущего предельного рейтинга организации и т.д.

Данные показатели формируются из показателей бизнес-стратегий (по каждому бизнесу организации).

2. Решения по оптимизации корпоративных финансов. Они полностью зависят от конкретной ситуации в конкретной организации. В частности, могут включать решение по дебиторской и кредиторской задолженности, по оптимизации внутренних финансовых потоков, решения по налогам и дивидендам, меры по обеспечению роста рыночной капитализации.

3. Финансово-инвестиционная стратегия, включающая решение по финансовому развитию и реструктуризации, лизингу, операциям с ценными бумагами, решение по финансовым рынкам, стратегическим финансам, венчурному капиталу и т.д.

4. Стратегический финансовый менеджмент.

По каждой стратегической позиции программа должна содержать четко сформулированные цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ.; под ред. Ю.Джарова, Р.М. Нуреева – М.: ЮНИТИ, 2003.

2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

3. *Джурабаев К.Т.* Проблемы современной организации промышленных предприятий: – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2002.

4. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

5. *Клавсуц И.Л.* Реализация антикризисной стратегии предприятия на основе реорганизации процессов управления // Матер. междунар. науч.-практ. конф. «Практика корпоративного антикризисного управления и проблемы интеграции образования, науки, бизнеса» /А.Б. Клавсуц – М.: Изд-во МЭСИ: 2008.

6. *Клавсуц И.Л.* Стратегия инновационного управления предприятием // Вестник сибирского государственного аэрокосмического университета / И.Л. Клавсуц, К.Т. Джурабаев, А.Б. Клавсуц – 2(19)– Красноярск, 2008.

7. *Клейнер Г.* Экономическое состояние и институциональное окружение российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей / Г. Клейнер, Р. Качалов, Е.Сушко // Вопросы экономики. – 2005. № 9.

8. *Клавсуц И.Л.* Корпоративный и региональный менеджмент. Глоссарий / отв. ред. Б.Л. Лавровский. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2008. – 200.

9. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

10. *Портер М.* Курс МВА по стратегическому менеджменту // М. Портер, Д. Самплер, С. Прахалад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

11. *Попов С.А.* Стратегический менеджмент: видение – важнее, чем знание // М: Дело, 2003.

12. *Попов С.А.* Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 2007.

13. *Рассел Д. Арчибальд* Управление высокотехнологичными программами и проектами (Managing High Technology Programs and Projects) . – М.: «Академия АйТи», 2004.

14. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ.– М.: ЮНИТИ, 2008.

15. *Хелдман К.* Профессиональное управление проектами. – М.: Бином, 2005.

16. *Хорин А.Н.* Стратегический анализ: учеб. пособие / А.Н.Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006.

17. *Фрайлингер К., Фишер И.* Управление изменениями в организации / пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой – М.: Книгописная палата. 2002.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Т а б л и ц а П I

### Материалы, которые необходимо подготовить для разработки выбранной функциональной стратегии

1 Продуктивно-маркетинговая стратегия	Полный перечень продуктов, ассортимент за предыдущий, настоящий и будущий год (можно использовать прайс-листы), объем производства, рынок (сегментация, продвижение, ценообразование, сбыт и техника продаж), список конкурентов (продуктов и соответственно организаций с указанием сильных и слабых сторон)
2 Производствен-	Производственные мощности, продуктовые груп-

<p>ная стратегия</p>	<p>пы, общность технологии, технологические процессы, объем производства, стадия жизненного цикла продукта, масштаб производства традиционных продуктов, масштаб производства новых продуктов, использование производственного персонала, управление качеством производства, взаимоотношения с поставщиками и партнерами, производственная инфраструктура, управление производством</p>
<p>3 Финансовая стратегия</p>	<p>Показатели соответствующих финансовых документов: общий доход, номинальный уровень цены акций, дивиденды по различным видам акций, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, налоги, уровень рыночной капитализации, суммарный объем инвестиций (на весь стратегический период, например на 1-2 года), объем инвестиций по годам (на стратегический период), лизинг, собственные ценные бумаги, операции с чужими ценными бумагами (отечественные рынки, зарубежные рынки), стратегические альянсы (партнеры, финансовые институты), решения по венчурному капиталу, поглощения, слияния</p>
<p>4 Стратегия управления персоналом</p>	<p>Отбор, расстановка и продвижение кадров; оценка персонала, система вознаграждения (компенсаций), менеджмент персонала. Концепция использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества</p>

Миссия – видение организации \_\_\_\_\_<sup>1</sup> на стратегический период  
с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Дата заполнения (ЧЧ.ММ.ГГГГ)

1. Стратегические цели (формулировка)
2. Ценности и убеждения (формулировка)
3. Продукты, которые организация будет производить или потребности, которые она собирается удовлетворять (формулировка)
4. Рынок позиционирования (формулировка)
5. Способы выхода на свой рынок (формулировка)
6. Ключевые технологии, которые будут использоваться (формулировка)
7. Стратегические принципы развития и\ или финансирования (формулировка)

<sup>1</sup> Здесь отражается ПОЛНОЕ название организации с указанием ее организационно-правовой формы.

**Стратегические цели**

Дата заполнения: \_\_\_\_\_

Внешняя среда	Внутренняя среда	
	Сильные стороны	Слабые стороны
	поле целей	
Возможности	1. 2. 3. 4.	5. 6. 7. 8.
Угрозы	9. 10. 11. 12.	13. 14. 15. 16.

**SMARTЕ – критерии постановки целей**

№ п/п	Критерии	Пояснение
1	<u>S (specific)</u> конкретные, значительные	Цели должны быть максимально конкретными и ясными, разграниченными. Каждый сотрудник или их группа должны знать, какие цели возложены именно на них, чтобы прилагать усилия и нести ответственность за их достижение
2	<u>M (measurable)</u> измеримые, значимые, мотивирующие	Выраженными конкретными показателями, которые облегчат возможность их достижения и контроля полученных результатов
3	<u>A (achievable)</u> достижимые, согласованные, ориентированные на конкретные действия	<i>Во-первых</i> , необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагают организация и ее подразделения <i>Во-вторых</i> , они должны быть согласованными между теми, кто будет привлечен к их выполнению <i>В-третьих</i> , следует согласовать стратегические цели в плане иерархии в соответствии со «стратегической пирамидой»
4	<u>R (realistic)</u> реалистичные	Цели должны быть реалистичны и уместны в данной конкретной ситуации, не нарушать баланс с другими целями и приоритетами. В противном случае они не смогут стимулировать всех представителей рыночной инфраструктуры, а следовательно, и развитие/рост рынка
5	<u>T (timing)</u> определенные во времени, своевременные	Срок, или точный период времени выполнения, – одна из главных составляющих целей Необходимо отмечать срок выполнения каждой цели и ответственных за их исполнение
6	<u>E (evaluatable)</u> пригодные для оценивания	Оценка также должна давать понимание того, насколько выполнение данной цели приближает нас к достижению миссии организации

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
1. Порядок выполнения курсовой работы .....	5
1.1. Исходные данные .....	5
1.2. Требования к разработке стратегии развития организации. ....	5
1.3. Алгоритм разработки корпоративной стратегии.....	7
2. Разработка стратегии развития организации.....	11
2.1. Разработка миссии.....	11
2.2. Многофакторный системный стратегический анализ организации .....	15
2.2.1. Исследование конкурентоспособности организации.....	15
2.2.2. Анализ ближней внешней среды. SWOT-анализ.....	28
2.2.3. Анализ дальней внешней среды. PEST– анализ .....	34
2.2.4. Анализ внутренней среды. SNW-анализ. ....	36
2.3. Стратегия развития организации .....	39
2.4. Бизнес-стратегия и их системы .....	41
2.5. Функциональные стратегии .....	45
2.5.1. Продуктово-маркетинговые стратегии .....	46
2.5.2. Производственная стратегия .....	50
2.5.3. Стратегия управления персоналом .....	52
2.5.4. Финансовая стратегия .....	55
Библиографический список .....	56
Приложения.....	57