Донбасская государственная машиностроительная академия
Кафедра экономики промышленности

Методические указания
к самостоятельной работе и выполнению контрольных работ по дисциплине
«Стратегия предприятия»

для студентов специальности
7.050107 «Экономика предприятия»
заочной формы обучения

Краматорск 2004

УДК 338

Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине «Стратегия предприятий» для студентов специальности 7.050107 «Экономика предприятия» заочной формы обучения / Сост.: Е.В.Шимко, А.Н.Ульянов – Краматорск, ДГМА, 2004. - 104с.

Методические указания содержат рекомендации к выполнению контрольных работ, перечень контрольных заданий (теоретические вопросы, понятия, тесты, задачи и примеры их решения), основные теоретические сведения по дисциплине «Стратегия предприятия».

Составители: Е.В.Шимко, доц, к.т.н.

А.Н.Ульянов, ст.пр., к.т.н.

Ответственный за выпуск: В.С.Рыжиков, зав. каф., к.т.н., доцент

ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

1 Содержание методических указаний

Указания содержат основные данные по контрольной работе, перечень теоретических вопросов, понятий, тестов, задач, примеров их решения и основные теоретические сведения по дисциплине «Стратегия предприятия»..

2 Цель контрольной работы

Выполнение контрольной работы студентами заочной формы обучения является составной частью учебного процесса, активно формой самостоятельной работы студентов.

Цель контрольной работы состоит в закреплении и углублении теоретических знаний, приобретенных студентами в процессе изучения курса, выработке навыков самостоятельной работы с учебной, специальной литературой и статистическими материалами.

3 Содержание контрольной работы

Дисциплина «Стратегия предприятия» изучается один семестр и заканчивается экзаменом. По дисциплине «Стратегия предприятия» предусмотрено выполнение одной контрольной работы. В состав контрольной работы включены три задания и три задачи.

В первом задании необходимо развернуто ответить на один вопрос.

Во втором задании необходимо кратко сформулировать сущность трех понятий.

В третьем задании необходимо правильно ответить на вопросы двух тестов.

В первой задаче производится анализ внутренней среды, непосредственного и макроокружения предприятия

Во второй задаче определяется групповой показатель конкурентоспособности

В третьей задаче выполняется определение объема инвестиций на разработку и внедрение товара.

Следует отметить, что все теоретические вопросы, все понятия и все задачи выносятся для подготовки на экзамен по дисциплине «Стратегия предприятия».

4 Общие требования к контрольной работе

Содержание теоретических вопросов должно быть раскрыто в соответствии с современным уровнем развития экономической науки. Тесты переписываются полностью. В конце теста ставится ответ на них, например: «Правильный ответ: «а»» или «Правильный ответ: «а, в»» Список используемых литературных источников и других материалов необходимо систематизировать и представить после текста контрольной работы.

5 Изложение содержания контрольной работы

Собранный, изученный и обработанный материал по теме контрольной работы необходимо изложить согласно плану работы. Каждое задание контрольной работы должно начинаться с новой страницы и иметь свой заголовок.

Работа должна быть написана четким, разборчивым почерком, грамотно и аккуратно. Исправления, зачеркивания, вставки, сокращения слов и использования аббревиатуры (кроме общепринятой) в готовом (чистовом) тексте не разрешается.

Текст работы можно написать от руки чернилами (пастой) черного или синего цвета, напечатать на машинке или компьютере.

Контрольная работа выполняется в соответствии с требованиями этих методических указаний, иначе она не будет допущена к защите, независимо от ее содержания. Законченную контрольную работу студент представляет в деканат заочного отделения в срок, определенный соответствующим графиком.

6 Рецензирование и защита контрольной работы

Контрольную работу рецензируют преподаватель кафедры «Экономики промышленности». Если рецензия положительная, то работа допускается к защите. Если работа написана с замечаниями, ее возвращают для доработки или исправления.

Дату и время защиты работы устанавливает заочный деканат. Работа зачитывается только по итогам собеседования ее автора с преподавателем. Письменные ответы на контрольные вопросы при защите работы приводятся в её конце. Сдать экзамен по курсу «Стратегия предприятия» студент может только после защиты контрольной работы.

ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Вариант	Вопрос	Понятия			Тесты		Задачи		
1	1	1	23	13	1	14	1.1	2.6	3.11
2	2	2	24	14	2	15	1.2	2.7	3.12
3	3	3	25	15	3	16	1.3	2.8	3.13
4	4	4	26	16	4	17	1.4	2.9	3.14
5	5	5	27	17	5	18	1.5	2.10	3.15
6	6	6	28	18	6	19	1.6	2.11	3.1
7	7	7	29	19	7	20	1.7	2.12	3.2
8	8	8	30	20	8	21	1.8	2.13	3.3
9	9	9	31	21	9	22	1.9	2.14	3.4
10	10	10	32	22	10	23	1.10	2.15	3.5
11	11	11	33	23	11	24	1.11	2.1	3.6
12	12	12	1	24	12	25	1.12	2.2	3.7
13	13	13	2	25	13	1	1.13	2.3	3.8
14	14	14	3	26	14	2	1.14	2.4	3.9
15	15	15	4	27	15	3	1.15	2.5	3.10
16	16	16	5	28	16	4	1.1	2.6	3.11
17	17	17	6	29	17	5	1.2	2.7	3.12
18	18	18	7	30	18	6	1.3	2.8	3.13
19	19	19	8	31	19	7	1.4	2.9	3.14
20	20	20	9	32	20	8	1.5	2.10	3.15
21	21	21	10	33	21	9	1.6	2.11	3.1
22	22	22	11	23	22	10	1.7	2.12	3.2
23	23	23	12	1	23	11	1.8	2.13	3.3
24	24	24	13	2	24	12	1.9	2.14	3.4
25	25	25	14	3	25	13	1.10	2.15	3.5
26	26	26	15	4	1	14	1.11	2.1	3.6
27	27	27	16	5	2	15	1.12	2.2	3.7
28	28	28	17	6	3	16	1.13	2.3	3.8
29	29	29	18	7	4	17	1.14	2.4	3.9
30	30	30	19	8	5	18	1.15	2.5	3.10
31	31	31	20	9	6	19	1.1	2.6	3.11
32	32	32	21	10	7	20	1.2	2.7	3.12
33	33	33	22	11	8	21	1.3	2.8	3.13
34	34	1	23	12	9	22	1.4	2.9	3.14
35	35	2	24	13	10	23	1.5	2.10	3.15
36	36	3	25	14	11	24	1.6	2.11	3.1
37	37	4	26	15	12	25	1.7	2.12	3.2
38	38	5	27	16	13	1	1.8	2.13	3.3
39	39	6	28	17	14	2	1.9	2.14	3.4
40	1	7	29	18	15	3	1.10	2.15	3.5
41	2	8	30	19	16	4	1.11	2.1	3.6
42	3	9	31	20	17	5	1.12	2.2	3.7
43	4	10	32	21	18	6	1.13	2.3	3.8
44	5	11	33	22	19	7	1.14	2.4	3.9
45	6	12	1	23	20	8	1.15	2.5	3.10
46	7	13	2	24	21	9	1.1	2.6	3.11
47	8	14	3	25	22	10	1.2	2.7	3.12
48	9	15	4	26	23	11	1.3	2.8	3.13

49	10	16	5	27	24	12	1.4	2.9	3.14
50	11	17	6	28	25	13	1.5	2.10	3.15
51	12	18	7	29	1	14	1.6	2.11	3.1
52	13	19	8	30	2	15	1.7	2.12	3.2
53	14	20	9	31	3	16	1.8	2.13	3.3
54	15	21	10	32	4	17	1.9	2.14	3.4
55	16	22	11	33	5	18	1.10	2.15	3.5
56	17	23	12	1	6	19	1.11	2.1	3.6
57	18	24	13	2	7	20	1.12	2.2	3.7
58	19	25	14	3	8	21	1.13	2.3	3.8
59	20	26	15	4	9	22	1.14	2.4	3.9
60	21	27	16	5	10	23	1.15	2.5	3.10
61	22	28	17	6	11	24	1.1	2.6	3.11
62	23	29	18	7	12	25	1.2	2.7	3.12
63	24	30	19	8	13	1	1.3	2.8	3.13
64	25	31	20	9	14	2	1.4	2.9	3.14
65	26	32	21	10	15	3	1.5	2.10	3.15
66	27	33	22	11	16	4	1.6	2.11	3.1
67	28	1	23	12	17	5	1.7	2.12	3.2
68	29	2	24	13	18	6	1.8	2.13	3.3
69	30	3	25	14	19	7	1.9	2.14	3.4
70	31	4	26	15	20	8	1.10	2.15	3.5
71	32	5	27	16	21	9	1.11	2.1	3.6
72	33	6	28	17	22	10	1.12	2.2	3.7
73	34	7	29	18	23	11	1.13	2.3	3.8
74	35	8	30	19	24	12	1.14	2.4	3.9
75	36	9	31	20	25	13	1.15	2.5	3.10
76	37	10	32	21	1	14	1.1	2.6	3.11
77	38	11	33	22	2	15	1.2	2.7	3.12
78	39	12	1	23	3	16	1.3	2.8	3.13
79	1	13	2	24	4	17	1.4	2.9	3.14
80	2	14	3	25	5	18	1.5	2.10	3.15
81	3	15	4	26	6	19	1.6	2.11	3.1
82	4	16	5	27	7	20	1.7	2.12	3.2
83	5	17	6	28	8	21	1.8	2.13	3.3
84	6	18	7	29	9	22	1.9	2.14	3.4
85	7	19	8	30	10	23	1.10	2.15	3.5
86	8	20	9	31	11	24	1.11	2.1	3.6
87	9	21	10	32	12	25	1.12	2.2	3.7
88	10	22	11	33	13	1	1.13	2.3	3.8
89	11	23	12	1	14	2	1.14	2.4	3.9
90	12	24	13	2	15	3	1.15	2.5	3.10
91	13	25	14	3	16	4	1.1	2.6	3.6
92	14	26	15	4	17	5	1.2	2.7	3.7
93	15	27	16	5	18	6	1.3	2.8	3.8
94	16	28	17	6	19	7	1.4	2.9	3.9
95	17	29	18	7	20	8	1.5	2.10	3.10
96	18	30	19	8	21	9	1.6	2.6	3.11
97	19	31	20	9	22	10	1.7	2.7	3.12
98	20	32	21	10	23	11	1.8	2.8	3.13

99	21	33	22	11	24	12	1.9	2.9	3.14
00	22	1	23	12	25	13	1.10	2.10	3.15

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

1. Общая характеристика стратегии предприятия: «Основные понятия и определения. Этапы развития стратегического подхода».
2. Миссия и цели предприятия
3. Общая характеристика стратегии предприятия: «Сущность стратегии предприятия. Соотношение понятий «стратегия», «тактика», «политика»»
4. Общая характеристика стратегии предприятия: «Включение стратегического менеджмента в стратегию предприятия. Конкурентные преимущества: Конкуренция, закон конкуренции».
5. Общая характеристика стратегии предприятия: «Конкурентные преимущества: Виды конкурентных преимуществ. Стратегия создания конкурентных преимуществ».
6. Общая характеристика стратегии предприятия: «Конкурентные преимущества: Стратегия создания конкурентных преимуществ. Классификация стратегий».
7. Особенности стратегии предприятия: «Нестабильность среды и влияние ее на стратегию предприятия. Стратегический фактор конкурентного преимущества: Тактический и стратегический факторы конкурентного преимущества».
8. Особенности стратегии предприятия: «Стратегический фактор конкурентного преимущества: Ключевые факторы успеха предприятия. Особенности формирования рыночной стратегии предприятия».
9. Анализ макро и микро среды предприятия: «Макро и микро среда предприятия. Сканирование и прогнозирование внешней среды»
10. Проведение анализа среды: «Анализ макроокружения. Анализ непосредственного окружения».
11. Проведение анализа среды: «Анализ внутренней среды. Анализ стратегической позиции предприятия».
12. Диагностика внутреннего состояния предприятия : «Функциональный анализ предприятия. Составление профиля среды»
13. Анализ макро и микро среды предприятия: «Теоретики рыночной экономики о стратегии. Типы стратегий»
14. Корпорптивная стратегия предприятия: «Основные подходы по формированию стратегии предприятия. Осознание текущей стратегии»
15. Корпорптивная стратегия предприятия: «Основные методы стратегического анализа на предприятии. Анализ возможных вариантов стратегического плана»
16. Выработка стратегий: «Выбор сферы деятельности и целей предприятия».
17. Выработка стратегий: «Выбор позиции в конкуренции».
18. Выработка стратегий: «Выбор стратегии предприятия».
19. Формирование стратегии предприятия: «Подходы к формированию стратегии предприятия».
20. Формирование стратегии предприятия: «Формирование товарной стратегии. Стратегия товара на отдельных стадиях его жизненного цикла».
21. Формирование стратегии предприятия: «Формирование организационной структуры предприятия. Формирование организационной культуры».
22. Формирование стратегии предприятия: «Формирование стратегического плана».
23. Формирование стратегии предприятия : «роль и функции высшего руководства в стратегии. Разработка стратегии и структура управления предприятием. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки стратегии»
24. Процесс принятия стратегических решений: «стратегические альтернативы. Выбор стратегии. Оценка избранных альтернативных стратегий и альтернативные методы в стратегическом выборе»
25. Конкурентная стратегия как план отдельного бизнес-направления предприятия: «Стратегическиский анализ стратегических бизнес-центров»
26. Конкурентная стратегия как план отдельного бизнес-направления предприятия: «Конкурентоспособность продукции: понятия и оценка»
27. Конкурентная стратегия как план отдельного бизнес-направления предприятия: «Конкурентоспособность предприятия: основные методы оценки»

28. Конкурентная стратегия как план отдельного бизнес-направления предприятия: «Методические положения определения конкурентоспособности продукции. Технология формирования и реализации конкурентной стратегии»
29. Функциональные стратегии: «Производственная стратегия. Финансовая стратегия Маркетинговая стратегия и стратегия управления персоналом»
30. Финансово-экономические и организационные факторы реализации стратегии: «Стратегические изменения на предприятии. Организационная структура предприятия как объект стратегических изменений»
31. Финансово-экономические и организационные факторы реализации стратегии: «Организационная культура и стиль управления предприятием. Факторы, которые влияют на организационную культуру.»
32. Реализация стратегии предприятия: «Задачи стадий реализации стратегии предприятия. Стратегические изменения в предприятии: Основные типы изменений».
33. Реализация стратегии предприятия: «Стратегические изменения предприятий: основные типы изменений. Сопротивление изменениям. Стили проведения изменений».
34. Реализация стратегии предприятия: «Организационная структура и культура как объекты стратегических изменений. Приведение потенциала предприятия в соответствии с изменчивостью его внешней среды».
35. Реализация стратегии предприятия: «Функции высшего руководства. Мобилизация ресурсов».
36. Реализация стратегии предприятия: «Мобилизация ресурсов. Технология управления изменениями в предприятии».
37. Стратегический контроль и оценка стратегий: «Суть и задачи стратегического контроля»
38. Контроль стратегии: «Стратегический контроль. Установление показателей. Система изменений и отслеживания параметров».
39. Контроль стратегии: «Установление показателей. Система изменений и отслеживания параметров. Сравнение и оценка результата. Проведение корректировки».

ПОНЯТИЯ

1. «Отличительные черты стратегий».
2. «Задачи стратегии предприятия».
3. «Конкуренция».
4. «Закон конкуренции».
5. «Конкурентоспособность».
6. «Диверсификация товаров как вид стратегии предприятия».
7. «Дифференциация товаров как вид стратегии предприятия».
8. «Лидерство в цене как вид стратегии предприятия».
9. «Концентрация внимания на интересы конкретных потребителей как вид стратегии».
10. «Стратегии конкуренции».
11. «Тактический фактор конкурентного преимущества».
12. «Стратегический фактор конкурентного преимущества».
13. «Формирование рыночной стратегии предприятия».
14. «Стратегия поведения предприятия на рынке».
15. «Стратегия стимулирования сбыта».
16. «Стратегия рекламы товара».
17. «Стратегия роста предприятия».
18. «Анализ среды как обязательный элемент формирования стратегии предприятия».
19. «Матрица «Привлекательность отрасли - конкурентная позиция»».
20. «Понятие миссии предприятия как элемента его стратегии».
21. «Матрица Портера».
22. «Тест- таблица Х. Вильдемана».
23. «Матрица Ламбена».
24. «Матрица Томсоно- Стрикланда».

25. «Формирование стратегии предприятия».
26. «Стратегия поведения предприятия на рыке».
27. «Сетка развития товара и рынка».
28. «Стратегия развития производства как часть стратегического плана».
29. «Стратегия обеспечения производства как часть стратегического плана».
30. «Стратегический и финансовый план как часть стратегического плана».
31. «Стратегия международной деятельности как часть стратегического плана».
32. «Стратегия развития системы менеджмента как часть стратегического плана».
33. «Реализации стратегии предприятия».

ТЕСТЫ

1 Разработка стратегии предприятия
предполагает последовательное выполнение таких этапов:

а) анализ среды, выработка стратегии, формирование стратегии, реализацию стратегии, контроль стратегии;

б) анализ среды, формирование стратегии, выработка стратегии, реализацию стратегии, контроль стратегии;

в) анализ среды, выработка стратегии, реализацию стратегии, формирование стратегии, контроль стратегии;

г) выработка стратегии, формирование стратегии, реализацию стратегии, анализ среды, контроль стратегии;

2 Выработка стратегии заключается:

а) в определении плана работы на будущее с целью расширения производства;

б) в разработке перспективного плана, включающего общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятия;

в) в составлении плана- графика мероприятий по достижению преимущества над конкурентами;

г) в разработке плана мероприятий по увеличению прибыли предприятия.

3 Задачи стратегии предприятия состоят:

а) в том, чтобы смоделировать ситуацию, выявить необходимые плановые изменения, разработать мероприятия по достижению этих изменений, воплотить изменения в жизнь;

б) в том, чтобы смоделировать предприятие, выявить его сильные и слабые стороны, разработать стратегические изменения по ликвидации слабых сторон, воплотить стратегию в жизнь;

в) в том, чтобы смоделировать ситуацию, разработать стратегический план на будущее, воплотить стратегию в жизнь;

г) в том, чтобы смоделировать ситуацию, выявить необходимые изменения, разработать стратегические изменения, воплотить стратегию в жизнь

4 Этапы развития стратегического подхода включали:

а) создание производств на базе новых технологий, период массового производства и сбыта, расширение производства за счет диверсификации товаров;

б) зарождение маркетинга как философии, долгосрочное планирование, долгосрочное управление, стратегическое планирование, стратегическое управление, стратегический выбор,;

в) зарождение маркетинга как философии, долгосрочное планирование, долгосрочное управление, стратегический выбор, стратегическое планирование, стратегическое управление;

г) долгосрочное планирование, долгосрочное управление, зарождение маркетинга как философии, стратегический выбор, стратегическое планирование, стратегическое управление;

5 Процесс управления является суммой взаимосвязанных действий:

а) по стратегическому планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации и регулированию;

б) планированию, организации процессов, по стратегическому финансированию, учету и контролю, мотивации и регулированию;

в) по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации и регулированию;

г) по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, регулированию и обеспечении производства всем необходимым;

6 Структура системы стратегического менеджмента предполагает в своем составе:

а) целевую подсистему, обеспечивающую подсистему, управляемую подсистему и управляющую подсистему, которые взаимосвязаны научными подходами и функциями менеджмента;

б) целевую подсистему, обеспечивающую подсистему, регулирующую подсистему и контролирующую подсистему, которые взаимосвязаны научными подходами и функциями менеджмента;

в) целевую подсистему, обеспечивающую подсистему, управляемую подсистему и контролирующую подсистему, которые взаимосвязаны научными подходами и функциями менеджмента;

г) планирующую подсистему, обеспечивающую подсистему, управляемую подсистему и управляющую подсистему, которые взаимосвязаны научными подходами и функциями менеджмента.

7 Схема действия закона конкуренции состоит:

а) чтобы в процессе реализации товаров постоянно следить за конкурентами и регулярно, для повышения конкурентоспособности товара понижать его цену, до тех пор пока конкурент не обанкротится, после этого цену на товар можно будет снова поднять;

б) чтобы в процессе производства и реализации товаров постоянно следить за конкурентами и регулярно, для повышения конкурентоспособности товара понижать его цену, параллельно занимаясь разработкой новых товаров, снижением расходов на их производство и разработкой новых рынков;

в) чтобы в процессе производства и реализации товаров постоянно следить за конкурентами и регулярно, для повышения конкурентоспособности товара понижать его цену, параллельно занимаясь вопросами расширения объемов производства;

г) чтобы в процессе производства и реализации товаров постоянно следить за конкурентами и регулярно, для повышения конкурентоспособности товара понижать его цену, параллельно занимаясь вопросами укрепления имиджа предприятия и повышения прибыли.

8 Виды конкурентных преимуществ товара это:

а) цена товара, его качество, упаковка, реклама;

б) реклама, послепродажный сервис, цена товара, его качество, упаковка;

в) ценовая характеристика товара и его дифференциация;

г) качество товара, послепродажный сервис, цена товара, его качество, упаковка;

9 Глобальные стратегии конкуренции включают:

а) стратегии максимализации прибыли, фокусирования, диверсификации, быстрого реагирования;

б) стратегии минимизации издержек и максимализации прибыли, фокусирования, быстрого реагирования;

в) стратегии минимизации издержек, фокусирования, интеграции, быстрого реагирования;

г) стратегии минимизации издержек, фокусирования, диверсификации, быстрого реагирования;

10 Корпоративные стратегии конкуренции включают:

а) стратегии связанной, несвязанной и международной диверсификации, откачки капитала и ликвидации, изменения курса и реструктуризации, выживания;

б) стратегии международной диверсификации, откачки капитала и ликвидации, изменения курса, реструктуризации и выживания;

в) стратегии связанной, несвязанной и международной диверсификации, накачки капитала и расширения, изменения курса, реструктуризации и выживания;

г) стратегии несвязанной международной диверсификации, откачки капитала и ликвидации, изменения курса и реструктуризации, выживания и расширения при соответствующих условиях;

11 Функциональные стратегии конкуренции включают:

а) стратегии вертикальной интеграции, наступательные и оборонительные, для отраслевых лидеров, антикризисных стратегий, не разных этапах жизненного цикла;

б) стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции, наступательные и оборонительные, для отраслевых лидеров и аутсайдеров, антикризисных стратегий, не разных этапах жизненного цикла;

в) стратегии вертикальной интеграции, наступательные, оборонительные и пассивные, для отраслевых лидеров, антикризисных стратегий, не разных этапах жизненного цикла;

г) стратегии вертикальной интеграции, наступательные и оборонительные, для отраслевых лидеров, для рядовых отраслевых предприятий, для слабых предприятий в состоянии кризиса, не разных этапах жизненного цикла;

12 Факторы конкурентного преимущества бывают:

а) постоянные и временные, независимые и взаимосвязанные;

б) стратегические и тактические;

в) стратегические и тактические, постоянные и временные;

г) стратегические и тактические, постоянные и временные, независимые и взаимосвязанные.

13 Этапы формирования рыночной стратегии последовательно состоят:

а) в определении поведения на рынке, выборе стратегии охвата рынка и рекламы на нем, ресурсной стратегии, стратегии ценообразования, выборе методов и способов распространения товара, стратегии стимулирования сбыта, стратегии рекламы, стратегии роста предприятия;

б) в выборе стратегии охвата рынка, выборе сегмента рынка, разработке новых товаров, ресурсной стратегии, стратегии ценообразования и максимализации прибыли, выборе методов и способов распространения товара, стратегии стимулирования сбыта, стратегии рекламы, стратегии роста предприятия;

в) в определении поведения на рынке, выборе стратегии охвата рынка, выборе сегмента рынка, разработке новых товаров, ресурсной стратегии, стратегии ценообразования, выборе методов и способов распространения товара, стратегии стимулирования сбыта, стратегии рекламы, стратегии роста предприятия;

г) в определении поведения на рынке, выборе стратегии охвата рынка, выборе сегмента рынка, разработке новых товаров, ресурсной стратегии, стратегии инноваций и инвестиций, стратегии ценообразования, выборе методов и способов распространения товара, стратегии стимулирования сбыта, стратегии рекламы, стратегии роста предприятия;

14 Анализ макроокружения среды предприятия состоит в учете таких компонент:

а) международной, географической, экономической, правовой, политической, социальной, технологической;

б) международной, географической, экономической, временной, политической, социальной, технологической;

в) международной, географической, экономической, временной (сезонной), правовой, политической, социальной, технологической;

г) международной, экономической, правовой, политической, социальной, технологической.

15 При анализе непосредственного окружения предприятия необходимо учитывать:

а) покупателей, поставщиков, конкурентов, товары-заменители, рынок рабочей силы, состояние рыночной экономики;

б) покупателей, поставщиков, конкурентов, товары-заменители и сопутствующие товары, рынок рабочей силы, и уровень жизни в регионе;

в) покупателей, поставщиков и сеть поставок комплектующих и запчастей, состояние сервисного обслуживания, конкурентов, товары-заменители, рынок рабочей силы;

г) покупателей, поставщиков, конкурентов, товары-заменители, рынок рабочей силы;

16 Анализ внутренней среды предприятия состоит:

а) в выявлении состояния предприятия на рынке труда, товаров и услуг;

б) в выявлении финансового положения предприятия;

в) в проведении т.н. организационного, маркетингового и финансового среза;

г) в определении возможностей предприятия на перспективу.

17 Матрица Портера основывается на сравнении:

а) конкурентных преимуществ и возможности сверхконкуренции;

б) реальных и потенциальных конкурентов и их возможностей;

в) конкурентных преимуществ и ценовой политики предприятия;

д) преимуществ в области продаж и расширения сервисного обслуживания.

18 Тест-таблица Х.Вильдемана при рассмотрении особенностей рынка учитывает:

а) большой размер рынка, многообразие товаров на рынке, темп роста рынка, изменчивость рынка в зависимость от временных характеристик;

б) большой размер рынка, многообразие товаров на рынке, удаленность рынка от производителя товара, изменчивость рынка;

в) большой размер рынка, многообразие товаров на рынке, темп роста рынка и его скрытые резервы, изменчивость рынка в зависимости от экономической и политической ситуации в стране;

г) большой размер рынка, многообразие товаров на рынке, темп роста рынка, изменчивость рынка.

19 Тест-таблица Х.Вильдемана при рассмотрении
важнейших факторов конкурентоспособности учитывает:

а) расходы, сервис, качество, ценовую политику, опережение в нововведениях, рекламу;

б) издержки, сервис, качество, гибкость, опережение в нововведениях;

в) издержки, сервис, качество, гибкость ценообразования, имидж фирмы;

г) издержки, сервис, качество, количество товара, гибкость, опережение в нововведениях;

20 Матрица Томпсона и Стрикленда рассматривает:

а) выбор стратегии в зависимости от вида рынка на товар и конкурентной позиции предприятия на рынке;

б) выбор стратегии в зависимости от определенного сегмента рынка на товар и конкурентной позиции предприятия на рынке;

в) выбор стратегии в зависимости от динамики роста рынка на товар и конкурентной позиции предприятия на рынке;

г) выбор стратегии в зависимости от динамики роста рынка на товар и конкурентной позиции конкурентов предприятия на рынке.

21 Сетка развития товара и рынка учитывает:

а) существующих и потенциальных конкурентов на существующих рынках;

б) существующих конкурентов и их возможности на существующих рынках;

в) существующие товары и новые товары, существующих и новых конкурентов;

г) существующие товары и новые товары, существующие рынки и новые рынки.

22 Жизненный цикл товара с точки зрения объемов продаж включает такие этапы:

а) внедрение, подъем, рост, этап зрелости, насыщение, спад;

б) выход на рынок, внедрение, рост, этап зрелости, спад;

в) внедрение, рост, этап зрелости, спад;

г) внедрение, рост, этап зрелости, спад, отсутствие продаж;

23 Этапы реализации стратегии предполагают:

а) изучение состояния дел на предприятии, реорганизация структуры предприятия с целью улучшения его работы, проведение собственно изменений;

б) изучение состояния среды, принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов, реорганизация структуры предприятия, проведение собственно изменений;

в) изучение положения предприятия на рынке, принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов, реорганизация структуры предприятия, проведение собственно изменений;

г) принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов, реорганизация структуры предприятия, проведение собственно изменений;

24 Компоненты, по которым можно оценить руководителя предприятия с точки зрения его готовности к стратегическим переменам:

а) внешние данные (возраст, лицо, осанка, фигура, умение вести себя и одеваться), готовность к принятию решений (ориентация на будущее, готовность к риску, личные цели), полномочия (сила власти, честолюбие и склонность к использованию власти), компетенция (способности или личные качества, стиль работы), возможности (работоспособность, манера работы);

б) настрой (готовность к принятию решений, ориентация на будущее, готовность к риску, личные цели), полномочия (сила власти, честолюбие и склонность к использованию власти), коммуникабельность (умение находить общий язык с подчиненными и идти на компромиссы), возможности (работоспособность, манера работы);

в) настрой (готовность к принятию решений, ориентация на будущее, готовность к риску, личные цели), полномочия (сила власти, честолюбие и склонность к использованию власти), коммуникабельность (умение находить общий язык с подчиненными и идти на компромиссы), возможности (работоспособность, манера работы); характер (личные особенности);

г) настрой (готовность к принятию решений, ориентация на будущее, готовность к риску, личные цели), полномочия (сила власти, честолюбие и склонность к использованию власти), компетенция (способности или личные качества, стиль работы), возможности (работоспособность, манера работы).

25 Важнейшие свойства стратегического контроля:

а) направленность во времени, ориентация на конечный результат, объективность и оперативность, своевременность;

б) ориентация на конечный результат, соответствие делу, своевременность, оперативность, объективность, возможность управления качеством;

в) стратегическая направленность, качество и своевременность, соответствие делу, оперативность и динамичность;

г) стратегическая направленность, ориентация на конечный результат, соответствие делу, своевременность;

ЗАДАЧИ

Задачи № 1 – Анализ внутренней среды, непосредственного и макроокружения предприятия

Задача 1.1 Ваше предприятие занимается производством керамической посуды в значительных масштабах. При анализе внутренней среды оцените, пожалуйста, финансовую и кадровую стратегии предприятия. Сделайте выводы.

Задача 1.2 Ваше предприятие занимается производством холодильников в значительных масштабах. При анализе макроокружения предприятия выполнить анализ правовой компоненты макросреды и анализ социальной компоненты макросреды. Сделайте выводы.

Задача 1.3 Ваше предприятие занимается производством фотоаппаратов в значительных масштабах. При анализе непосредственного окружения оцените, пожалуйста, покупателей и поставщиков. Сделайте выводы.

Задача 1.4 Ваше предприятие занимается производством мужской летней обуви в значительных масштабах. При анализе макроокружения предприятия выполнить анализ правовой компоненты макросреды и анализ технологической компоненты макросреды. Сделайте выводы.

Задача 1.5 Ваше предприятие занимается производством женской летней обуви в значительных масштабах. При анализе непосредственного окружения оцените, пожалуйста, поставщиков и рынок рабочей силы. Сделайте выводы.

Задача 1.6 Ваше предприятие занимается производством соусов и кетчупов в значительных масштабах. При анализе макроокружения предприятия выполнить анализ правовой компоненты макросреды и анализ социальной компоненты макросреды. Сделайте выводы.

Задача 1.7Ваше предприятие занимается производством женских меховых изделий в значительных масштабах. При анализе внутренней среды оцените, пожалуйста, финансовую и маркетинговую стратегию предприятия. Сделайте выводы

Задача 1.8Ваше предприятие занимается производством женских меховых изделий в значительных масштабах. При анализе внутренней среды оцените, пожалуйста, финансовую и маркетинговую стратегию предприятия. Сделайте выводы

Задача 1.9 Ваше предприятие занимается производством кухонной посуду в значительных масштабах. При анализе внутренней среды оцените, пожалуйста, производственное состояние предприятия и производственную стратегию предприятия. Сделайте выводы.

Задача 1.10 Ваше предприятие занимается производством соусов и кетчупов в значительных масштабах. При анализе макроокружения предприятия выполнить анализ правовой компоненты макросреды и анализ социальной компоненты макросреды. Сделайте выводы.

Задача 1.11 Ваше предприятие занимается производством детской летней обуви в значительных масштабах. При анализе внутренней среды оцените, пожалуйста, кадровую политику и стратегию предприятия, и производственное состояние предприятия. Сделайте выводы.

Задача 1.12 Ваше предприятие занимается производством колбасы в значительных масштабах. При анализе непосредственного окружения оцените, пожалуйста, покупателей и поставщиков. Сделайте выводы.

Задача 1.13 Ваше предприятие занимается производством телевизоров в значительных масштабах. При анализе внутренней среды оцените, пожалуйста, кадровую политику и стратегию предприятия, и производственное состояние предприятия. Сделайте выводы.

Задача 1.14 Ваше предприятие занимается производством велосипедов в значительных масштабах. При анализе непосредственного окружения оцените, пожалуйста, поставщиков и рынок рабочей силы. Сделайте выводы.

Задача 1.15 Ваше предприятие занимается производством видеоплееров в значительных масштабах. При анализе внутренней среды оцените, пожалуйста, финансовую и маркетинговую стратегию предприятия. Сделайте выводы.

Задачи № 2 - Определение группового показателя конкурентоспособности

Задача 2.1 Ваше предприятие занимается производством мягкой мебели- диванов и кресел в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.2 Ваше предприятие занимается производством CD дисков в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.3 Ваше предприятие занимается производством бытовых вентиляторов в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.4 Ваше предприятие занимается производством переносных телевизоров в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.5 Ваше предприятие занимается производством спортивных сумок в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.6 Ваше предприятие занимается производством аудио кассет значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.7 Ваше предприятие занимается производством батареек питания к бытовой электротехнике в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.8 Ваше предприятие занимается производством переносных телевизоров в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.9 Ваше предприятие занимается производством бытовых вентиляторов в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.10 Ваше предприятие занимается производством кофеварок в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.11 Ваше предприятие занимается производством наборов кухонных ножей в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.12 Ваше предприятие занимается производством наборов сковород в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.13 Ваше предприятие занимается производством спортивной обуви- кроссовок в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.14 Ваше предприятие занимается производством теплой мужской обуви в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задача 2.15 Ваше предприятие занимается производством аудио кассет значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Задачи №3 – Определение объема инвестиций на разработку и внедрение товара

Задача 3.1 Ваше предприятие занимается производством телекамер в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет, если на разработку и внедрение одного товара расходуется 2,3 млн. грн.

Задача 3.2 Ваше предприятие занимается производством бытовой оптики (подзорных труб и биноклей) в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 3 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 8 лет, если на разработку и внедрение одного товара расходуется 2,2 млн. грн.

Задача 3.3 Ваше предприятие занимается производством бытовых вентиляторов в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 2,5 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 7 лет, если на разработку и внедрение одного товара расходуется 1,8 млн. грн.

Задача 3.4 Ваше предприятие занимается производством переносных телевизоров в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 3 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет, если на разработку и внедрение одного товара расходуется 3,0 млн. грн.

Задача 3.5 Ваше предприятие занимается производством спортивных сумок в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 2,5 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 5 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 1,5 млн. грн.

Задача 3.6 Ваше предприятие занимается производством бытовых холодильников в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 5 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 8 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 16,5 млн. грн.

Задача 3.7 Ваше предприятие занимается производством спортивной обуви- кроссовок в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 0,8 млн. грн.

Задача 3.8 Ваше предприятие занимается производством кухонной мебели в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 7 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 1,5 млн. грн.

Задача 3.9 Ваше предприятие занимается производством стиральных машин в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4,5 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 4,3 млн. грн.

Задача 3.10 Ваше предприятие занимается производством бытовых кондиционеров в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на ры-

нок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 3,5 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 4,5 млн. грн.

Задача 3.11 Ваше предприятие занимается производством детских колясок в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 3,5 млн. грн.

Задача 3.12 Ваше предприятие занимается производством горных велосипедов в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 5 месяцев. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 7 лет, если на разработку и внедрение одного товара расходуется 8,0 млн. грн.

Задача 3.13 Ваше предприятие занимается производством пылесосов в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 3 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 8 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 4,0 млн. грн.

Задача 3.14 Ваше предприятие занимается производством комплектов туристической мебели в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 1,2 млн. грн.

Задача 3.15 Ваше предприятие занимается производством мотороллеров и легких мотоциклов в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 120 млн. грн.

ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ НЕКОТОРЫХ ЗАДАЧ

Пример№1 Ваше предприятие занимается производством кухонных комбайнов в значительных масштабах. При анализе непосредственного окружения оцените, пожалуйста, поставщиков и рынок рабочей силы. Сделайте выводы.

Поставщики и рынок рабочей силы предприятия анализируются по таким параметрам

№	Наименование составляющих и их элементов	Доля	Оценка	Доля × Оценка
	Поставщики:			
1	Надежность и профессионализм	0,4	5	2,0
2	Оперативность работы	0,2	6	1,2
3	Способность торговаться	0,1	5	0,5
4	Степень заинтересованности в общих результатах работы	0,3	8	1,8
	Итого	1,00	-	5,5
Вывод: поставщики удовлетворительные				
	Рынок рабочей силы:			
1	Уровень предложения труда	0,2	8	1,6
2	Профессиональный уровень предлагающих себя	0,3	7	2,1
3	Требования к размеру зарплаты	0,5	9	4,5
	Итого	1,00	-	8,4
Вывод: рынок рабочей силы хороший				

Пример №2 Ваше предприятие занимается производством рыбных консервов в значительных масштабах. При анализе макроокружения предприятия выполнить анализ правовой компоненты макросреды и анализ социальной компоненты макросреды. Сделайте выводы.

Правовая и социальная компоненты макросреды предприятия анализируются по таким па-

раметрам

№	Наименование составляющих и их элементов	Доля	Оценка	Доля × Оценка
	Правовая компонента макросреды:	-	-	-
1	Степень правовой защищенности	0,5	3	1,5
2	Динамизм изменения правовой среды	0,2	4	0,8
3	Уровень контроля за деятельностью правовой системы	0,3	2	0,6
	Итого	1,00	-	2,9
Вывод: правовая компонента очень слабая				
	Социальная компонента макросреды:	-	-	-
1	Общий уровень жизни	0,3	5	1,5
2	Отношение людей к качеству жизни	0,2	6	1,2
3	Демографическая структура и ее тенденции	0,1	2	0,2
4	Уровень самообразования людей	0,1	4	0,4
5	Стремление людей к переменам в жизни	0,2	3	0,6
6	Климатические условия проживания	0,1	5	0,5
	Итого	1,0		4,4
Вывод: социальная компонента очень слабая				

Пример №3 Ваше предприятие занимается производством женских сапог в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Определим параметры сравнения и назначим им долю и оценку.

№	Показатели	Доля	Товар конкурента		Собств. товар	
			Оценка	Д×О	Оценка	Д×О
1	Цена	0,2	8	1,6	6	1,2
2	Упаковка	-				
3	Качество кожи	0,1	8	0,8	7	0,7
4	Качество меха	0,1	7	0,7	7	0,7
5	Носкость (прочность)	0,1	6	0,6	7	0,7
6	Подошва	0,1	8	0,8	8	0,8
7	Фурнитура и отделка	0,1	6	0,6	7	0,7
8	Дизайн	0,3	9	2,7	10	3,0
Всего		1,0		7,8		7,8

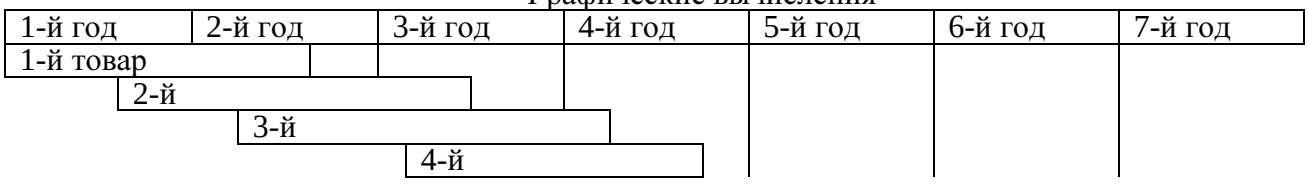
$П_К = 7,8/7,8 = 1,0$

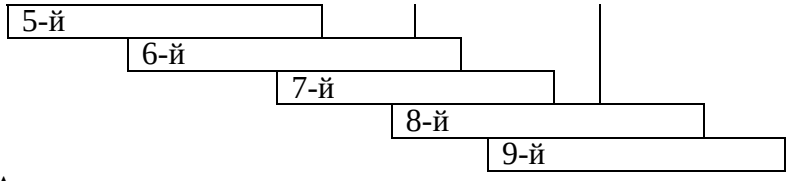
Вывод: конкурентоспособность нашего товара, несмотря на высокую цену, такая

Пример №3 Ваше предприятие занимается производством спортивной обуви- кроссовок в значительных масштабах. Жизненный цикл товара включает пять этапов (разработку, введение на рынок, рост, зрелость, затухание). Средняя продолжительность каждого этапа- 4 месяца. Определить приблизительный объем инвестиций на ближайшие 6 лет если на разработку и внедрение одного товара расходуется 0,8 млн. грн.

РЕШЕНИЕ

Графические вычисления





Аналитические вычисления

Длительность жизненного цикла 4 месяца × 5 этапов = 20 месяцев = 1,7 года

Количество новых видов товара при условии, что необходимо возобновлять работу над разработкой нового товара по прошествию двух этапов предыдущего товара, т.е.

(6лет × 12 месяцев) / (2этапа × 4месяца) = 9

Таким образом, без учета инфляции, потребуется инвестиций на 9 типов товара, т.е.

0,8 × 9 = 7,2 млн.грн.

по годам это будет иметь вид:

1- й год- 1,0 млн.грн.
2- й год- 1,4 млн.грн.
3- й год- 1,0 млн.грн.
4- й год- 1,4 млн.грн.
5- й год- 1,0 млн.грн.
6- й год- 1,4 млн.грн.
Всего**:** 7,2 млн.грн.

С учетом коэффициента дисконтирования, т.е. возможной инфляции, по годам**:**

1- й год- 1,0 млн.грн.**:** 1,000 = 1,0 млн.грн.
2- й год- 1,4млн.грн.**:** 0,926 = 1,5 млн.грн.
3- й год- 1,0 млн.грн.**:** 0,857 = 1,1 млн.грн.
1- й год- 1,4 млн.грн.**:** 0,793 = 1,8 млн.грн.
5- й год- 1,0 млн.грн.**:** 0,734 = 1,4 млн.грн.
6- й год- 1,4 млн.грн.**:** 0, 680 = 2,1 млн.грн.
Всего: 8,9 млн.грн.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1 Стратегия предприятия (тексты лекций) курс для студентов специальностей 7.050107 заочной формы обучения. Сост. В.Т.Саункин, доц.- Краматорск, ДГМА, 2000.-76с.

2 Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій.- К.: МАУП, 2000.-128с.

3. Наливайко

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

На стр. 18- 57 приведена информация из методических указаний: **Стратегия предприятия (тексты лекций) курс для студентов специальностей 7.050107 заочной формы обучения. Сост. В.Т. Саункин, доц. - Краматорск, ДГМА, 2000 - 76с.**

Тема 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1. Основные понятия и определения.
2. Этапы развития стратегического подхода.
3. Включение стратегического менеджмента в стратегию предприятия.
4. Конкурентные преимущества.
4.1. Конкуренция. Закон конкуренции.
4.2. Конкурентоспособность и ее измерения.
4.3. Виды конкурентных преимуществ.
4.4. Стратегия создания конкурентных преимуществ.
5. Классификация стратегий.

Общая характеристика стратегии предприятия. 1. Основные понятия и определения.

Слово "стратегия" - греческого происхождения и означает искусство развертывания войск в бою. Однако этот военный термин за последние двадцать лет широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. Стратегия представляет собой набор правил, которыми предприятие руководствуется при принятии управленческих решений.

Стратегия - программа, , генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой отрасли деятельности. **Отличительные черты стратегий:**

1. Выработка стратегии завершается установлением не немедленных действий, а общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятия.

2. На основе сформированной стратегии методом поиска разрабатываются стратегические проекты.

3. В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все альтернативы и все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий.

4. В случае появления новых альтернатив и сведений с достоверной информацией необходима обратная связь для коррекции и уточнения стратегических проектов и даже самой стратегии.

5. Необходимо различать стратегию и ориентиры. Ориентир - это цель, а стратегия - средство для достижения цели. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях предприятия. Потребность выработки стратегии возникают в результате изменений внешней среды.

Оказавшись наедине с возникшими осложнениями, необходимо решить две очень трудные проблемы:

- выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив, которые трудно оценить;

- направить усилия многочисленного коллектива в нужное русло. Выработка правильных решений по данным двум вопросам составляет сущность определения и осуществления стратегии.

Задачи стратегии: смоделировать ситуацию; выявить необходимость изменения; разработать стратегические изменения; воплотить стратегию в жизнь.

Смоделировать ситуацию - понять закономерности взаимодействия между потребностями, потребительским спросом, деятельностью конкурентов и качеством их товаров с потребностью своего предприятия, и его способностью удовлетворять потребности клиентов, таким образом, первой задачей является анализ.

Для выявления изменения необходимо правильно реагировать на тенденции, возникающие в отрасли. При этом многое зависит от интеллекта и творческой жилки руководителей, позволяющих приводить предприятие в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения конкурентоспособности.

Разработка стратегических изменений - это интеллектуальный процесс, процесс поиска приемлемой стратегии, использование надежных методов исследования операций, моделей.

Воплощение стратегии в жизнь - без него все умственные и творческие усилия могут оказаться пустой тратой. Реализация, оценка и коррекция стратегии является одной из главных задач стратегии предприятия.

2. Этапы развития стратегического подхода.

Возникновение стратегии предприятия обусловлено эволюцией задач, решаемых предприятиями на протяжении 20 - го века. Первыми взяли на вооружение стратегию фирмы США, затем ФРГ, Япония. Одновременно с развитием технической базы и появлением крупных изобретений (двигатели: паровые, электрические, внутреннего сгорания), появилась потребность объединения трудящихся в предприятия.

До 1900 года руководители предприятий были заняты созданием производства на базе совершенно новых технологий. Этот период называется периодом промышленного переворота. Период с начала нынешнего века по 30-е годы называется эпохой массового производства, характеризующегося процессом формирования инфраструктуры массового производства. Основная задача, стоящая в этот период перед предприятиями – максимализация объемов производства слабодифференцированного товара с минимальными издержками.

Период массового производства характеризовался четкой разграниченностью отраслей, стабильными и предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у предприятий, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал достаточно автономно, с минимальным вмешательством со стороны государства и общества, В связи с этим идеология управления основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций, и выражалось в бюджетировании как основной технологии ирования.

Период с 30 - .х по 50-е называют эпохой массового сбыта. Критической точкой перехода стал момент, когда предложения дешевой, слабо диверсифицированного серийно производимого товара повысило спрос. Эта эпоха характеризуется, прежде всего, стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимого товара, усовершенствования в предприятии сбыта, интенсификацию рекламных усилий. На эту эпоху приходится зарождение маркетинга как философии бизнеса, во главу угла которой была поставлена необходимость выявления, предсказания, формирования и удовлетворения потребностей клиентов. В перерабатывающих отраслях переход к этой эпохе произошел несколько позже по сравнению с отраслями; непосредственно контактировавшими с массовым потребителем. С точки зрения стабильности и предсказуемости эта эпоха может быть охарактеризована как эпоха относительной стабильности и предсказуемости. Преобладающей технологией явилось долгосрочное планирование, выражавшееся в товарном бюджетировании. В этот период начинается процесс усиления научно технических изысканий, Главными детерминантами новой эпохи явились ускорение темпов научно - технического прогресса и новый уровень благосостояния, достигнутых обществом, породившие изменения структуры экономики, и до некоторой степени ее идеологии, (рост доли услуг в валовом национальном продукте (ВНП), высокая степень дифференцированности товара, усиление внимания к негативным формам прогресса - загрязнению окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями, росту удовлетворенности индивидуумов от совершаемой работы и т.д.)>. увеличения темпа протекания" экономических процессов. Это значительно усложнило не только оперативное управление, но и управление с учетом будущих тенденций за счет снижения степени их определенности Эта эпоха характеризуется усиление интенсивности конкуренции т структуры.

Анализ эпох и изменений; условий показывает, что имеет место неуклонное усложнение структуры внешней среды времени. Эта факторы обусловили усложнение управление ими. Поэтому применяемое до 60-х годов долгосрочное управление (когда будущее можно было предсказать путем экстраполяции тенденции роста) было вытеснено стратегическим управлением. Причем в 70 - х годах эта был в 80 – х годах – стратегическое планирование, а в 90-х – стратегическое управление.

3. Включение стратегического менеджмента в стратегию предприятия.

Менеджмент - вид профессиональной деятельности людей по организаций процессов достижения целей с использованием концепции маркетинга и человеческого фактора. Интерес к вопросам управления бизнеса постоянно удерживается на высоком уровне. И связанно это с тем, что менеджмент как практическая деятельность постоянно развивается, проходя при этом такие стадии:

1. Планирование,
2. Организацию процессов,
3. Учет и контроль,
4. Мотивацию,
5. Регулирование,
6. Стратегический маркетинг.

Процесс управления является суммой взаимосвязанных непрерывных действий по стратегическому маркетингу, планирование, организации процессов, учету и контролю, мотивации и регулированию. В центре круга - координация работ. Условно системы менеджмента можно разделить во времени на 2 части: формированию стратегии предприятия и оперативное управление реализацией стратегии предприятия (тактика).

Планирование - функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта а.

В функциональной подсистеме кроме стратегического маркетинга вводятся разработка стратегических планов предприятия оперативное управление по их реализации. Управляющая подсистема состоит из двух компонентов: разработка стратегического управленческого решения и управления персоналом по разработке и реализации управленческих планов. К компонентам "внешней среды" системы стратегического менеджмента, влияющим на эффективность и устойчивость ее функционирования, относятся макросреда, инфраструктура региона, микросреда предприятия. К компонентам "входа" системы относятся: законодательные акты; нормативно - методические документы по различным вопросам разработки стратегического решения; информация, необходимые ресурсы для разработки стратегии предприятия и контроля ее реализации. К компонентам обратной связи системы стратегического менеджмента относятся новые требования потребителей, их рекламации, новая информация в связи с новыми достижениями научно - технического прогресса и другими факторами. На "выходе" системы будет стратегия предприятия на определенный период (например, на три года) в форме комплексного стратегического а (программы) предприятия, стратегических планов по отдельным разделам и программы реализации стратегических планов. При обработке системы стратегического менеджмента сначала следует на основе маркетинговых исследований конкретизировать "выход", затем проанализировать влияние на "процесс" в системе "внешней среды" и в последнюю очередь - обеспечить качество "процесса" в системе на уровне качества "входа".

4. Конкурентные преимущества.

4.1. Конкуренция. Закон конкуренции.

Конкуренция - состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях жесткого закона конкуренции в рамках антимонопольного законодательства соблюдении законов "о защите прав потребителей".

Закон конкуренции - объективный процесс "вымывания" с рынка некачественного, дорогого товара.

Допустим, однородные товары выпускают шесть предприятий. Сравнивать товары предприятий можно по указателю удельной цены (**$Ц_{уд}$**) как отношение цены к полезному эффекту, отражающему отдачу потребительских свойств товара в конкретных условиях:

$$Ц_{уд}=Ц / П_С,$$

где **Ц** - цена, **$П_С$** - полезный эффект

В первое время самым отстающим предприятием оказалось первое, у которого самая высокая удельная цена. Поэтому первое предприятие принимает стратегию перехода на вторую модель товара, с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили 2-е, 3-еи4-е предприятия.

Пятое предприятие не успеет перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и она обанкротилась. Ее место на рынке заняло седьмое предприятие, сразу освоившее конкурентоспособный товар. Таким образом, постоянно идет процесс " вымывания " с рынка некачественного, дорого товара. Никто никакого не заставляет повышать качество работы, кроме угрозы банкротства. В соответствии с законом конкуренции в мире происходит объективный процесс повышения качества товара и снижения его удельной цены. Закон конкуренции длительное время может действовать только при наличии качественного антимонопольного законодательства.

4.2. Конкурентоспособность и ее измерения.

Конкурентоспособность - это свойство товара, характеризующееся степенью удовлетворения потребности по сравнению с аналогичными товарами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными товарами на данном рынке. Конкурентоспособными могут быть: борьба, товар, рынок, информационная система, менеджер, производство, технология, предприятие, страна.

В зависимости от доходов потребителей конкурентоспособность формируется по конкретным видам товаров: среднего качества - для потребителей с низким доходом (капиталом), высокого качества - для массового потребителя со средним доходом, очень высокого (престижного) качества - для потребителей с высоким доходом. Исключение составляют только нормативные акты (законы, указы, постановления, стандарты и т.п.) - они должны быть только очень высокого качества.

Конкурентоспособность товара определятся по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен товара, это означает, что данный товар в конкретное время валяется лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность является главным фактором успеха.

Конкурентоспособность анализируемого товара желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем. Для измерения конкурентоспособности анализируемого товара необходима качественная

информация, характеризующая полезный эффект данного товара и товаров -конкурентов за нормативный срок их службы и совокупные затраты за жизненный цикл товаров.

Полезный эффект - это одна сторона товара. Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл товара, которые, как правило, обязательно нужно понести, что бы получить от товара полезный эффект. Эффективность товара рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{E = П_C / З_C}$$

где $\mathbf{П_C}$ - полезный эффект товара за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта; $\mathbf{З_C}$ - совокупные затраты за жизненный цикл товара в условиях конкретного рынка.

Конкурентоспособность товаров, по которым невозможно измерить их полезный эффект или совокупные затраты за жизненный цикл, можно определить на основе их экспериментальной проверки в конкретных условиях потребления, по результатам пробных продаж, либо с применением экспертных и других методов.

В этом случае эффективность рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{К_{А.О.} = (Е_{А.О.} / Е_{Л.О.})\times k_1\times k_2\times k_3}$$

где $\mathbf{К_{А.О}}$ - конкурентоспособность анализируемого образца товара на конкретном рынке, доли единиц; $\mathbf{Е_А.О}$. - эффективность анализируемого образца товара на конкретном рынке, единица полезного эффекта / единица валюты; $\mathbf{Е_{А.О.}}$- эффективность лучшего образца - конкурента, используемого на данном рынке; $\mathbf{k_1, k_2, k_3}$- корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

4.3 Виды конкурентных преимуществ.

Как же предприятие может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, что бы она могла справляться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: предприятие должно производить товар, который стабильно находить

покупателей. Это означает, что товар должен быть, во - первых, интересен покупателю на столько, что он готов отдать за него деньги, и, во - вторых, интересен покупателю более чем аналогичный или схожий по потребительским качествам товар, производимый другими предприятиями. Если товар обладает этими двумя свойствами, то говорят, что товар имеет конкурентные преимущества. Следовательно, предприятие успешно существовать и развиваться может только в том случае, если его товар обладает конкурентными преимуществами.

Создавать же конкурентные преимущества призвана стратегия управления. Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект - это "наше" предприятие, производящее определенный товар. Второй субъект - это покупатель, который может этот товар купить, а может и не купить. Третий субъект - это конкуренты, готовые продать покупателю свои товары, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и товар, производимый "нашим" предприятием. Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества товара - это заключенная в товаре ценность для покупателя, побуждающая его этот товар купить.

Что же создает конкурентные преимущества? Считается, что для этого есть две возможности.

Во - первых, конкурентные преимущества может иметь сам товар. Один вид конкурентных преимуществ товара - это его ценовая характеристика. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда товар покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки может происходить, даже если товар не имеет потребительской полезности для покупателя.

Второй вид конкурентных преимуществ - это дифференциация. В данном случае речь идет о том, что товар обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателей. Дифференциация не обязательно связана с потребительскими (утилитарными) качествами товара (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки. Во - вторых, кроме того, что предприятие создает конкурентные преимущества в товаре, она может пытаться создать своему товару конкурентное преимущество в его положении на рынке. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка.

4.4. Стратегия создания конкурентных преимуществ.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ.

- определить факторы, формирующие представление покупателя о товаре (источники информации о свойствах товара, имидж и т. п.).

Первая стратегия – это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания предприятия при разработке и производстве товара являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение хозяйства,

- экономия за счет снижения издержек на единицу товара при росте производства,

- экономия на разнообразии как результат снижения издержек синергетического эффекта, возникающего при производстве различных товаров,

- оптимизация связей внутри предприятия, которая способствует снижению общепроизводственных затрат,

- интеграция распределительных сетей и систем поставки,

- оптимизация деятельности предприятия во времени,

- географическое размещение деятельности предприятия , которое позволяет добиться снижения издержек Зв счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь новую ценовую стратегию создания конкурентных преимуществ товара, предприятие должно помнить, что его товар необходимо постоянно обновлять, и он должен соответствовать определенному уровню дифференциации. Если же качество товара – ценового лидера существенно ниже аналогичных товаров, то для создания конкурентных преимуществ может по-

требоваться столь сильное снижение цены, что оно мож5ет привести к отрицательным последствиям для предприятия.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентного преимущества. Дифференциация товаров- это выпуск значительного по номенклатуре количества товаров со сходными свойствами. При использовании этой стратегии предприятие стремится придать товару что-то отличительное, что может привлечь покупателя и понравиться ему. Эта стратегия направлена на то, чтобы сделать товар не таким как у конкурентов. Чтобы добиться этого, предприятию приходится выходить за пределы функциональных свойств товара.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ при помощи дифференциации важной является концентрация внимания на потребительские интересы и приоритеты покупателя. Ранее говорилось, что при дифференциации важно создать товар по своему уникальный, отличающийся от товара конкурентов. При этом важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность товара , его новизна, или уникальность имели ценность для покупателя. Поэтому при применении дифференциации обязательным является изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- четко представить не просто то, кто является покупателем, но и кто принимает решение по вопросу покупки,
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор для покупки товара (цена, функциональные свойства, гарантии).
- определить факторы, формирующие представление покупателя о товаре (источники информации о свойствах товара, имидж и т.д.).

Третьей стратегией, которую предприятие может использовать для создания в своем товаре конкурентных преимуществ, является **концентрация** внимания на интересы конкретных потребителей. В этом случае предприятие создает свой товар специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание товара связано с тем, что-либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае товар предприятия очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к товару (система продажи и доставки товара). Проводя стратегию создания конкурентных преимуществ, предприятие может пользоваться одновременно рассмотренными видами стратегий.

Классификация стратегий.

Разнообразие стратегий, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции предприятия;
- степень "агрессивности" поведения предприятия в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором классификации является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Предлагается классифицировать все стратегии по трем признакам (рис.1.4.):

-принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);

-принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);

- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Для того чтобы понять сущность глобальных стратегий конкуренции предприятий в какой либо сфере бизнеса, необходимо сопоставить два факта. Производственный фактор масштаба и маркетинговый эффект масштаба.

Корпоративные стратегии направлены на расширение возможностей предприятий и при необходимости изменения курса.

Функциональные стратегии направлены на поиск поведения предприятия в рамках заданной функции.

Предлагается классифицировать все стратегии по трем признакам**:**

1) принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии):

- стратегия минимизации издержек;
- стратегия фокусирования:
- стратегия диверсификации;
- стратегия инноваций
- стратегия быстрого реагирования.

2) принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса корпорации (корпоративные стратегии):

- стратегии связанной диверсификации;
- стратегии несвязанной диверсификации;
- стратегия откачки капитала и ликвидации;
- стратегия изменения курса, реструктуризации, выживания
- стратегия международной диверсификации.

3) принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные стратегии):

- наступательные и оборонительные стратегии;
- стратегии вертикальной интеграции;
- стратегии для отраслевых лидеров;
- стратегии для рядовых отраслевых предприятий;
- стратегии для слабых предприятий в состоянии кризиса;
- стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли;
- прочие стратегии.

Тема 2 ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1. Нестабильность среды и влияние ее на стратегию предприятия
2. Стратегические факторы конкурентного преимущества.
2.1. Тактический и стратегический факторы конкурентного преимущества.
2.2. Система "предприятие - среда"
2.3. Ключевые факторы успеха предприятия.
3. Особенности формирования рыночной стратегии предприятия.

1. Нестабильность среды и влияние ее на стратегию предприятия.

До начала 50-х годов прошлый опыт представлял ценное руководство для будущего. Острой потребности в предвидении нового тогда не было. Так как перемены проходили достаточно медленно, чтобы подготовить продуманное решение.

Начиная с 50-х годов перемены уже нельзя было связывать с прежними тенденциями. Они случались все быстрее и являлись менее предсказуемыми. В 80 - 90 - х годах некоторые тенденции еще можно было предсказывать, но многое из того, что остается скрытым, может обнаружить себя внезапным ударом по интересам предприятия, как стратегическая неожиданность.

Следовательно, каждое предприятие нуждается в оценке того, какого рода перемены ожидают ее в будущем.

2. Стратегический фактор конкурентного преимущества.

2.1. Тактический и стратегический факторы конкурентного преимущества»

Конкурентное преимущество предприятия - превосходство, высокая компетентность предприятия в какой - либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими предприятиями. Фактор конкурентного преимущества - конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды предприятия, по которому оно превосходит конкурирующие предприятия. Факторы могут быть тактическими и стратегическими.

Тактический фактор конкурентного преимущества предприятия -конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды предприятия, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более одного года) конкурирующие предприятия.

Стратегический фактор конкурентного преимущества предприятия -конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды предприятия, по которому оно может превзойти конкурирующие предприятия после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента предприятия по сравнению с конкурирующими предприятиями. Отдаленность срока реализации стратегического фактора конкурентного преимущества предприятия может быть не менее двух лет. Конкретный срок определяется иерархическим уровнем фактора, сложностью предприятия и актуальностью проблем. Стратегические факторы конкурентного преимущества предприятия можно разделить на факторы макросреды (страны), инфраструктуры региона и микросреды предприятия.

Почему в соперничестве одни побеждают а другие оказываются в проигрыше? «Из всех этих вопросов связанных с экономикой пожалуй только этот звучит в наше время очень часто,»- говорит известный английский экономист М.Портер и основательно пытается найти ответ. Свое видение этой проблемы он формирует в модели «национального ромба», призванной пролить свет на поставленный вопрос. В предложенной модели М.Портер вводит четыре основополагающих понятия, на основе анализа которых он предполагает оценивать конкурентные преимущества отраслей, закономерности их возникновения, развития и упадка.

Первое - "Параметры факторов", под которыми подразумеваются материальные и нематериальные условия, самом производственном процессе предприятия в стране его базирования. Факторами могут выступать: рабочая сила, сельскохозяйственные угодья, природные ресурсы, телекоммуникации, дороги, здравоохранение и т.д. В зависимости от параметров этих факторов они могут выступать либо как возможности, либо как угрозы для предприятия.

Второе – «стратегия предприятий», их структура и соперничество.

Третье – «параметры спроса» - показатели, характеризующие: требовательность потребителей к качеству товара, например, эластичность спроса по цене и уровню дохода; степень осознания социальными группами актуальности какой-либо потребности; национальные традиции; фазы жизненного цикла; структура спроса; его динамические показатели.

Четвертое – «родственные и поддерживающие отрасли» - отрасли, которые являются потребителями и/или поставщиками данной отрасли. Основная идея концепции - конкурентное преимущество у отрасли в рамках государства определяется детерминантами конкурентного преимущества страны, которые значительно влияют друг на друга.

В данную модель Портер вводит еще два фактора: случайные события и действия правительства. Под случайными событиями Портер подразумевает: изобретения; прорывные технологии; резкие изменения цен на ресурсы; резкие изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах; резкие изменения локального и международного спроса; политические решения местных и зарубежных правительств; войны и другие форс-мажорные обстоятельства.

Под действиями правительства Портер понимает влияние исполнительной власти на кредитно - денежную, налоговую, таможенную политику в стране. Правительство также определяет нормы, стандарты, которые могут влиять как на производителей, так и на потребителей. Помимо этого правительство является крупнейшим в экономике заказчиком. Влияние правительства может быть как положительным, так и отрицательным.

2.2.Ключевые факторы успеха предприятия.

Для учета влияния внешней среды, применяется концепция движущих сил, предполагающая, что имеются параметры внешней среды, изменения которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух шагов. Первый -идентификация движущих сил, второй - исследование их влияния на изменения в отрасли.

Основные движущие силы отрасли называются доминантными. Их число принято считать равным 3-4.

Технологические ключевые **факторы** успеха (КФУ): высокий научно - исследовательский потенциал (особенно важен в высокотехнологичных областях); способность производственной инновационной деятельности; способность к товарной инновационной деятельности.

Производственные КФУ: полное использование производственного эффекта масштаба, и эффекта освоения; высокое качество производства;

- оптимальное использование производственных мощностей (особенно важен в капиталоемких отраслях);

- доступ к необходимым поставщикам и высококвалифицированным кадрам;

- высокая производительность труда (особенно важен там, где используется высококвалифицированный персонал); необходимая производственная гибкость.

Маркетинговые КФУ; полное использование маркетингового эффекта масштаба и освоения; хорошо подготовленный торговый персонал; высокий уровень послепродажного обслуживания; обширный ассортимент, привлекательная упаковка; быстрая скорость доставки товара, низкие затраты на сбыт.

Управленческие КФУ: высокий профессиональный уровень; нацеленность на качество; высокий дизайнерский потенциал; умение быстро выводить товар на рынок со стадиями НИОКР; умение быстро реагировать на изменения во внешней среде.

Прочие КФУ: мощная информационная система; хороший имидж; доступ к финансовым ресурсам; умение защищать интеллектуальную собственность.

3. Особенности формирования рыночной стратегии предприятия.

Формирование стратегии предприятия, на наш взгляд, является одним из ключевых методических вопросов стратегии предприятия. Проанализировав различные подходы к данной проблеме, читатель, полагаем, самостоятельно выберет наиболее подходящую для конкретной ситуации стратегию своего предприятия. Предлагаем следующие этапы маркетинговых исследований для формирования рыночной стратегии предприятия:

1) определение стратегии поведения предприятия на рынке;
2) определение стратегии охвата рынка;
3) выбор целевого сегмента рынка;
4) формирование стратегии разработок новых товаров
5) выбор ресурсной стратегии;
6) выбор стратегии ценообразования;
7) выбор методов и способов распространения товаров;
8) формирование стратегии стимулирования сбыта товаров;
9) формирование стратегии рекламы товара;
10) формирование стратегии роста предприятия.

Рассмотрим концептуальные основы выполнения каждого этапа для формирования каждого этапа рыночной стратегии предприятия.

Стратегия **поведения предприятия на рынке** определяется конкурентоспособностью предприятия и его товаров, уровнем научно -технического потенциала предприятия на основе анализа сетки развития товара и рынка:

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1 Более глубокое проникновение товара на рынок	3.Разработка нового товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4 Диверсификация (новый товар на новый рынок)

Самой дешевой стратегией является первая, по которой нет необходимости разрабатывать новый товар и искать новые рынки. Эта стратегия может быть реализована только для конкурентоспособного товара, выпускаемого предприятием. Для неконкурентоспособного товара возможны стратегии номер три или четыре.

Формирование стратегии разработок новых **товаров** основано на том, что быстро меняются вкусы потребителей, технологии изготовления и применения товаров (удовлетворения по-

требностей), конкурентная ситуация на рынке в соответствии с законом конкуренции и т.д. Следовательно, у каждого предприятия должна быть своя программа разработки новых товаров.

Выбор стратегии ценообразования связан с решением следующих проблем:

- установление цен на новый товар;
- ценообразование в рамках товарной номенклатуры;
- установление цен по географическому принципу;
- установление цен со скидками и зачетами;
- установление цен для стимулирования сбыта;
- установление дискриминационных цен.

Выбор методов **и способов распространения товара** связан:

а) выбором каналов распределения, которые могут быть нулевого уровня (между производителем и потребителем нет посредников, дистрибьюторов или маклеров), одноуровнего (один посредник), двухуровневого, трехуровневого (между производителем и потребителем оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец);

б) решением проблем товародвижения;

Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров основано на выполнении следующих видов работ:

а) расчет общего бюджета на стимулирование;

б) определение структуры затрат на рекламу, личные продажи, пропаганду, непосредственное стимулирование.

Формирование стратегии рекламы товара включает:

- определение целей коммуникации и сбыта товара;
- разработку решений о рекламном обращении;
- определение средств и организации распространения рекламной информации;

Формирование стратегии **роста предприятия** включает:

- выявление видов производств, которыми предприятию желательно было бы обзавестись в будущем;
- определение сфер направления своих усилий при различных вариантах роста по трем уровням.

Тема 3 ПРОВЕДЕНИЕ АНАЛИЗА СРЕДЫ

1. Анализ макроокружения.
2. Анализ непосредственного окружения.
3. Анализ внутренней среды.

3.1. Срезы внутренней среды.

3.2. Концепция анализа внутренней среды.

3.3. Анализ коньюктуры предприятия.

4. Анализ стратегической позиции предприятия.

Проведение анализа среды

Любое предприятие находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда предприятия является источником ее жизненной силы. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Для того чтобы определить стратегию поведения предприятия и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде предприятия, его потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде предприятия, его потенциале, и тенденциях развития и месте, занимаемом в ней предприятием. Для этого проводится анализ среды в которой находится предприятие.

1. Анализ макроокружения.

Макроокружение создает общие условия нахождения предприятия во внешней среде. •

Международная компонента.

Анализ международной компоненты позволяет увязать те возможности, которые открывает интеграция. Изучение конкурентной компоненты должно концентрироваться на выяснении того, как увеличивается спрос за счет новых рынков.

Экономическая компонента.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируется, и распределяются ресурсы. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Правовая компонента.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает предприятию возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересует степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества.

Политическая компонента.

Политическая компонента изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политика правительства, на сколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Социальная компонента.

Изучение социальной компоненты микроокружения направлена на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность предприятия реализовать свой товар.

Технологическая компонента.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства нового товара, для усовершенствования производимой товара и для модернизации технологии изготовления и сбыта товара. Многие предприятия, опоздав с модернизацией, теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения в предприятии создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для предприятия внешних факторов.

Важно также вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать предприятие, какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

2. Анализ непосредственного окружения.

Изучение непосредственного окружения предприятия направлено на анализ состояния составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

Структурный анализ непосредственного окружения М.Портер рекомендует осуществлять на основе анализа пяти сил, определяющих конкуренцию.

Покупатели.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает товар, реализуемый предприятием. Изучение покупателей позволяет предприятию лучше уяснить то, какой товар в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать предприятие, в какой мере покупатели привержены товару именно данного предприятия, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает товар в будущем.

Поставщики.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих предприятие различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы предприятия, себестоимость и качество производимого предприятием товара.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить предприятие в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы предприятию максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Конкуренты.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем предприятию приходится бороться за покупателя и на ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Товары — заменители.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающих товаров. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего товара состоит в том, что, если им был убит рынок старого товара, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому, для того, чтобы суметь достойно встретить вызов стороны предприятий, производящих замещающий товар, предприятие должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию товара нового типа.

Рынок рабочей силы.

К пяти силам конкуренции нужно отнести рынок рабочей силы. Анализ в обеспечении предприятия кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Предприятие должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке необходимой специальности и квалификации, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

3. Анализ внутренней среды.

Внутренняя среда предприятия - это та часть общей среды, которая находится в пределах предприятия. Она показывает постоянное и самое непосредственное взаимодействие на функционирование предприятия. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

3.1. Срезы внутренней среды.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: наем, обучение и продвижение кадров, оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками.

Организационный срез включает: структуры предприятия; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности.

В производственный срез входят: изготовление товара, обслуживание технологического парка, осуществление исследований и разработок..

Маркетинговый срез внутренней среды предприятия охватывает следующие стороны:, которые связаны с реализацией товара: стратегия товара, стратегия ценообразования, стратегия продвижения товара на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в предприятии: поддержание данного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.

3.2. Концепция анализа внутренней среды.

Для того чтобы разработать стратегию предприятия, необходимо уметь оценивать ее текущее состояние. Это можно сделать, дав ответ на следующие вопросы:

1. Как эффективна текущая стратегия предприятия?
2. Каковы сильные и слабые стороны предприятия, ее возможности и угрозы?
3. Каков конкурентный статус (КС) предприятия?
4. Каков конкурентный потенциал (КП) предприятия?
5. Какие стратегические вопросы стоят перед предприятием?

Для оценки эффективности текущей стратегии необходимо оценить: изменение во времени рыночной доли предприятия; относительную по отношению к конкурентам прибыльность, динамику ее абсолютного значения; относительную по отношению к конкурентам динамику валового дохода.

Чем лучше данные показатели, тем меньше вероятность необходимости внесения радикальных корректив в текущую организационную стратегию, и наоборот.

Следующий уровень анализа эффективности действующей стратегии может строиться на применении полезного практического инструмента SWOT-анализа, то есть анализа сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз. Результаты данного анализа могут применяться при оценке КС, КП и круга стратегических вопросов, стоящих перед предприятием. Ниже приведены возможности сильные **стороны** предприятия:

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштабов и освоения;
- относительно низкие затраты;
- надежный, профессиональный менеджмент;
- эффективные производственные мощности.

Примеры возможных **слабых сторон предприятия:**

- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшие производственные мощности;
- низкая прибыльность;
- отставание в НИОКР;
- высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость товара. **Примеры возможностей:**
- вход в новый рынок или сегмент;
- расширение товарной линии с целью удовлетворения большого числа потребностей клиентов;
- связанная диверсификация;
- вертикальная интеграция;
- увеличение темпов роста рынка. Примеры **угроз:**
- вхождение на рынок мощного конкурента;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- спад в экономике;
- изменения во вкусах и предпочтениях потребителей.

Оценку КС, то есть способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал не ниже заданной (уровень для сравнения задается и обосновывается в процессе анализа), можно проводить на основе сопоставления издержек предприятия и издержек его конкурентов, так как цены на готовые товары/услуги у него и у конкурентов известны. Для того чтобы провести сопоставление издержек, необходимо: сопоставить дерево затрат, собрать информацию о затратах конкурентов, провести сравнение и сделать выводы.

Точность оценки будет ограничиваться, главным образом, достоверностью информации о затратах конкурентов.

Оценивать КП предприятия, то есть способность сохранять имеющуюся КС в будущем, можно по-разному. В качестве факторов, повышающих КП, могут выступать: высокая рыночная доля, наличие необходимых финансовых ресурсов, ценовые преимущества; рентабельность.

В качестве факторов, понижающих КП, могут выступать: низкая рыночная доля, относительно высокие удельные затраты, относительно низкое качество товара.

4. Анализ стратегической **позиции предприятия.**

В стратегическом управлении анализ стратегической позиции

предприятия связан преимущественно с анализом структуры, динамики и качества совокупности и отдельных бизнесов, осуществляемых предприятием. Поэтому методика анализа портфеля предприятия предполагает изучение так называемых стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Целесообразно начать анализ с определения конкурентной позиции предприятия в отрасли.

Можно воспользоваться матрицей "Привлекательность отрасли -конкурентная позиция" разработанной консультативной компанией Мак-Кинси для предприятия "Дженерал Электрик". Для того чтобы установить степень привлекательности . отрасли, необходимо выполнить следующие действия:

1. Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами может быть интенсивность конкуренции, прибыльность отрасли, рост отрасли, ее размер, технологическая стабильность.

2. Разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для предприятия. Тем параметрам, которые с точки зрения предприятия наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. Для удобства проведения расчетов вес определяется таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, на сколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения организации поставленных целей. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 -наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр. Например, если предприятие стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для предприятия.

4. Оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра и все эти произведения складываются. В сумме получается интегральная оценка привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная - 1.

После того как получена оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждой СЕБ, строится матрица позиционирования СЕБ. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). Внутри матрицы выделяется девять квадратов, попадание в которые при позиционировании СЕБ (товара) указывает на то, какое место в стратегии предприятия должно им отводиться в будущем.

По отношению к тем СЕБ (товарам), которые попали в квадраты "Успех", предприятие должна хорошо применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее. Бизнес (товаров), оказавшиеся в квадрате "Вопросительный знак", могут иметь хорошее будущее, но для этого

предприятию следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Бизнесы (товары), оказавшиеся в квадрате "Доходный бизнес", являются источником получения денег. Но они могут умереть, так как привлекательность для предприятий отрасли, в которой они находятся, низкая.

Попадание в квадрат "Средний бизнес" не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (товаров). Хотя в значительной мере это замечание относится к СЕБ, попавшим в один из трех типов квадрантов.

		Конкурентная позиция		
		Хорошая	Средняя	Плохая
Привлекательность отрасли	Высокая	Успех	Успех	Вопросительный знак
	Средняя	Успех	Средний бизнес	Поражение
	Низкая	Доходный бизнес	Поражение	Поражение

Относительно СЕБ, попавшей в квадрат "Поражение", следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для предприятия.

Матрица Мак-Кинси дает хороший инструментарий для анализа портфеля бизнесов (товаров). Основной вывод, к которому она подводит исследователя, состоит в том, что сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном те бизнесы, находящиеся в квадратах "Успех", немного бизнесов, находящихся в квадрате "Вопросительный знак", и строго определенное число бизнесов, находящихся в квадрате "Доходный бизнес". Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечить поддержание "успешных" бизнесов и "вопросительных знаков".

Тема 4 ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИЙ

1. Выбор сферы деятельности и целей предприятия.
1.1. Факторы понятия миссии предприятия.
1.2. Цели формирования миссии.
1.3. Виды целей предприятия.
1.4. Установление целей.
2. Выбор позиции в конкуренции.
2.1. ирование для достижения стратегических позиции предприятия.
2.2. Матричные методы выбора позиции в конкуренции.
3. Выбор стратегии предприятия.
3.1. Оценка текущей стратегии.
3.2. Порядок выбора стратегии предприятия.

1. Выбор сферы деятельности и целей предприятия.

Никакое предприятие не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью.

Целевое начало в деятельности предприятия возникает потому, что предприятие - это объединение людей, преследующих определенные цели. Люди создают предприятия для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала предприятия имеют определенную целевую.

Далее, люди входят в предприятия для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает предприятию определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с предприятием.

1.1. Понятие миссии предприятия.

Понятие миссии.

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии предприятия состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают предприятие изнутри, и тех, кто воспринимает предприятие извне.

Миссия — это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ей подобных.

Целевое начало в деятельности предприятия возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью предприятия и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность предприятия, а, следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются: собственники предприятия, сотрудники предприятия, деловые партнеры предприятия, общество в целом в первую очередь в лице государственных институтов.

Миссия предприятия должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих групп людей.

1.2. Цели формирования миссии.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является предприятие и какой она стремится быть, а также показывает отличие предприятия от других, ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию ее расшифровке должны быть отражены:

- целевые ориентиры предприятия, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность предприятия, и то, к чему стремится предприятие в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности предприятия, отражающая то, какой товар предприятие предлагает покупателям, и то, на каком рынке предприятие осуществляет реализацию своего товара;
- философия предприятия, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в предприятии;
- возможности и способы осуществления деятельности предприятия отражающие то, в чем сила предприятия, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии предприятие выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать предприятию. Она задает основные направления движения предприятия и отношение предприятия к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее. Миссия предприятия обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем предприятия. Для того чтобы можно было реально считать, что в предприятии существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников предприятия.

1.3 Виды целей предприятия.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования предприятия, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится предприятие, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели - это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой ирования деятельности, цели лежат в основе построения отношений предприятия, на целях базируется система мотивирования, используемая в предприятии, и, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и предприятии в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. Обычно краткосрочными, считаются цели, которые достигаются в те-

чение одного - двух лет, и, соответственно, долгосрочными - цели, достигаемые через три - пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять).

Существует четыре сферы, в которых предприятия устанавливают свои цели:

- доходы предприятия;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность предприятия субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии предприятия.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворить правильно сформулированные цели: должны быть достижимыми гибкими, приемлемыми, конкретными, совместимыми.

1.4. Установление целей.

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для предприятия в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии предприятия. Цели также очень сильно зависят от состояния среды.

Вторам фаза. При установлении целей для предприятия в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности предприятия следует взять в качестве целей предприятия.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней предприятия, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению производственных целей.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия внутри предприятия обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей предприятия, она должна быть доведена до уровня отдельного работника.

Правильно принятое решение по стратегии движения к цели не менее важно, чем правильное движение по ценам. О том, как определить стратегию, пойдет речь в следующем разделе лекции.

2.Выбор позиции в конкуренции

2.1 Планирование для достижения стратегических позиций предприятия

Процедура планирования для достижения стратегических позиций предприятия может быть сведена к системе последовательных логических операций. Для этого последовательно необходимо ответить на несколько вопросов:

1. В какой стратегической зоне хозяйствования мы работаем.
2. Какие перспективы в каждой стратегической зоне хозяйствования.
3. Какую стратегию необходимо принять для каждой стратегической зоне хозяйствования.
4. В каких стратегических зонах хозяйствования мы должны будем осваивать и работать.
5. Какой потенциал следует создать для выбранной нами стратегической зоны хозяйствования (что показывают исследования, какие наши цели, каковы наши ресурсы, какие новые возможности следует развивать).
6. Какой потенциал нужно создать на корпоративном уровне.

Таким образом, первый шаг состоит в оценке места которое мы занимаем, т.е. определении стратегических зон хозяйствования и разграничении областей, в которых предприятие имеет иные возможные области деятельности.

Второй шаг состоит в определении перспектив предприятия в каждой стратегической зоне хозяйствования.

Третий шаг состоит в определении стратегии и управленческих возможностей которые предприятие должно развивать в каждой стратегической зоне хозяйствования.

2.2. Матричные методы выбора позиции в конкуренции.

Выбор позиции в конкуренции зависит от сферы конкуренции или широты рыночного сегмента, на который ориентируется предприятие.

Вид конкурентного преимущества и сфера, в которой оно достигается, используется для выбора разных типовых вариантов стратегии конкуренции.

Выбор следует начинать с использования матрицы Портера и тест-таблицы Х.Вильдемана.

Матрица Портера

		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	Диверсификация
Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство в издержках	Лидерство в диверсификации
	Узкая цель	Фокусировка	
		На издержках	На диверсификацию

Стратегия диверсификации, когда имеется специализация, производство, но рынок широк, охватывает все виды. Это промежуточный случай между париентной (в гней предприятие предпочитает специализацию на одном виде продукции) и виолентной (в ней предприятие стремится к разнообразию однородных видов продукции - диверсификации) стратегиями.

Последняя стратегия, предлагаемая Портером, направлена на уменьшение издержек производства как один из путей достижения конкурентного преимущества, предполагает снижение цен за счет этого фактора.

Тест-таблица немецкого экономиста Хариста Вильдемана позволяет быстро и наглядно определить, каковы рыночные условия, в которых действует предприятие, проводящие основные стратегии предложенные Портером.

Данные рынка и факторов конкурентоспособности		Тип стратегии		
		Фокусировка	Диверсиификация	Лидерство в издержках
Особенности Рынка	Многообразие товаров на рынке	+	+++	?
	Большой размер рынка	?	+	+++
	Темп роста рынка	+++	?	?
	Изменчивость спроса	+++	+++	?
Значение важнейших факторов конкурентоспособности	Издержки		+	+++
	Сервис	+++	+	?
	Качество	+	+++	?
	Гибкость	+++	+++	?
	Опережение в нововведениях	+++	+++	+
Примечание: «?» - фактор имеет малое значение для рынка, «+» - фактор имеет среднее значение для рынка, «+++» - фактор имеет большое значение для рынка				

Анализ приведенных данных говорит о том, что конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве предприятияили товара, который создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться меньших чем у конкурентов издержек.

Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает предприятию большую рентабельность и большую устойчивость е снижению цены продаж, называемой рынком или конкуренцией.

Стратегия, основанная на конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам, которые базируются главным образом на ориентации на собственные «ноу-хау» предприятия.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющиеся разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культура.

3. Выбор стратегии предприятия.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие шаги:

- оценка текущей стратегии, проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии предприятия.

3.1. Оценка текущей стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится предприятие, какие стратегии она реализует. Существует несколько внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы:

- размах деятельности предприятия и степень разнообразия производимого товара, диверсифицированность предприятия;
- общий характер и природа недавних приобретений предприятия и продаж ею части своей собственности структура и направленность деятельности предприятия за последний период; возможности, на которые было ориентировано предприятие, в последнее время;
- отношение к внешним угрозам. Внутренние факторы:
- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура, капиталовложений по производимого товара;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегия отдельных функциональных сфер (маркетинг производства, кадров, финансы, научные исследования и разработки).

3.2. Порядок выбора стратегии предприятия

Выбор стратегии предприятия осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие. Состояние отрасли и позиция предприятия в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста предприятия. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимуму: отдельному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие предприятия в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста.

Слабые предприятия должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, предприятие должно реализовать одну из стратегий сокращения.

Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамика роста рынка на товар (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции предприятия

Матрица Томпсона и Стрикланда.

Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция
Второй квадрант стратегий 1 Пересмотр стратегий концепции 2 Горизонтальная интеграция и слияние 3 сокращение 4 Ликвидация	Первый квадрант стратегий 1 Концентрация 2 Вертикальная интеграция 3 Централизованная диверсификация
Третий квадрант стратегий 1 Сокращение расходов 2 Диверсификация 3 Сокращение 4 Ликвидация	Четвертый квадрант стратегий 1 Централизованная диверсификация 2 Конгломеративная диверсификация Совместное предприятие в новой отрасли

Цели предприятия придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждому конкретному предприятию. В целях отражено то, к чему стремится предприятие. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста предприятия, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже, несмотря на то, что для него есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале предприятия.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития предприятия. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а, может наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И его отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например, а выборе стратегии разработки нового товара или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглощение другого предприятия, только чтобы свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам,

Финансовые ресурсы предприятия также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении предприятия, Такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового товара и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых, затрат. Поэтому предприятия, имеющие большие финансовые ресурсы или же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели предприятия с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы является сильным ограничительным фактором при выборе стратег щи развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новым производствам либо к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии предприятия.

Обязательства предприятия по предыдущим стратегиям создают[1] четкую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии предприятия. Бывают такие ситуации, что предприятие настолько зависит от поставщиков или покупателей его товара, что она не довольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности и угрозы для предприятия, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное

время, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегий.

Тема №5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1. Подходы к формированию стратегии предприятия.
2. Формирование товарной стратегии.
2.1. Концепция товара в стратегии предприятия.
2.2. Стратегия товара на отдельных фазах его жизненного цикла.
3. Формирование организационной структуры предприятия.
4. Формирование организационной культуры.
5. Формирование стратегического а.

1. Подходы к формированию стратегии предприятия.

Формирование стратегии предприятия, на наш взгляд, является одним из ключевых методических вопросов стратегии предприятия. Проанализировав различные подходы к данной проблеме, читатель, полагаем, самостоятельно выберет наиболее подходящую для конкретной ситуации стратегию своего предприятия. Предлагается следующие этапы маркетинговых исследований для формирования рыночной стратегии предприятия:

1) определение стратегии поведения предприятия на рынке;
2) определение стратегии охвата рынка;
3) выбор целевого сегмента рынка;
4) формирование стратегии разработок новых товаров
5) выбор ресурсной стратегии;
6) выбор стратегии ценообразования;
7) выбор методов и способов распространения товаров;
8) формирование стратегии стимулирования сбыта товаров;
9) формирование стратегии рекламы товара;
10) формирование стратегии роста предприятия.

Рассмотрим концептуальные основы выполнения каждого этапа для формирования каждого этапа рыночной стратегии предприятия.

Стратегия поведения предприятия на рынке определяется конкурентоспособностью предприятия и его товаров, уровнем научно-технического потенциала предприятия на основе анализа сетки развития товара и рынка.

	Развитее товара	
	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Более глубокое проникновение на рынок	Диверсификация (новый товар на новый рынок)
Новые рынки	Расширение границ рынка	Разработка нового товара

Самой дешевой стратегией является первая, по которой нет необходимости разрабатывать новый товар и искать новые рынки. Эта стратегия может быть реализована только для конкурентоспособного товара, выпускаемого предприятием. Для неконкурентоспособного товара возможны стратегии номер три или четыре.

Формирование **стратегии разработок новых товаров** основано на том, что быстро меняются вкусы потребителей, технологии изготовления и применения товаров (удовлетворения потребностей), конкурентная ситуация на рынке в соответствии с законом конкуренции и т.д. Следовательно, у каждого предприятия должна быть своя программа разработки новых товаров.

Предприятие может заполучить новинки двумя способами. Во - первых, путем приобретения со стороны, т.е. купив целиком какое - то предприятие, патент или лицензию на производство нужного товара. И, во - вторых, благодаря собственным усилиям, т.е. создав у себя отдел исследований и разработок.

Предлагаются следующие этапы разработки товара: формирование идей; отбор идей; разработка замысла и его проверка; разработка стратегии маркетинга; анализ возможностей произ-

водства и сбыта; разработка товара; испытания в рыночных условиях; развертывание коммерческого производства.

Выбор **ресурсной стратегии** включает выполнение следующих работ: ^анализ и оценка издержек, определяющих минимальную цену товара; анализ возможностей покрытия издержек; установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы и т.п.

Выбор **стратегии ценообразования** связан с решением следующих проблем: установление цен на новый товар; ценообразование в рамках товарной номенклатуры; установление цен по географическому принципу;

установление цен со скидками и зачетами; установление цен для стимулирования сбыта; установление дискриминационных цен.

Выбор **методов и способов распространения товара** связан с выбором каналов распределения, которые могут быть нулевого уровня (между производителем и потребителем нет посредников, дистрибьюторов или маклеров), одноуровнего (один посредник), двухуровневого, трехуровневого (между производителем и потребителем оптовый торговец, мелкооптовый торговец, розничный торговец); решением проблем товародвижения, т.е. организации хранения, грузовой обработки и перемещения товаров.

Формирование стратегии рекламы товара включает: определение целей коммуникации и сбыта товара; определение метода расчета бюджета на рекламу и источников его покрытия; разработку решений о рекламном обращении; определение средств и организации распространения рекламной информации; оценку эффективности реализации рекламной стратегии.

Формирование стратегии роста предприятия включает: выявление видов производств, которыми предприятию желательно было бы обзавестись в будущем; определение сфер направления своих усилий при различных вариантах роста. О конкретных возможностях роста предприятия в каждом из трех направлений дает представление таблица.

Основные направления возможностей роста предприятий

Направления возможностей роста по уровням		
Интенсивный	Интеграционный	Диверсификационный
1 Более глубокое внедрение старым товаром на старый рынок	1 Регрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	1 Концентрическая диверсификация путем пополнения рынка аналогичными товарами
2 Расширение границ рынка со старым товаром	2 Прогрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	2 Горизонтальная диверсификация путем пополнения своего ассортимента новыми товарами
3 Совершенствование товаров для старых рынков	3 Горизонтальная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	3 Конгломеративная диверсификация путем освоения совершенно новых товаров

2. Формирование товарной стратегии.

2.1. Концепции товара в стратегии предприятия.

Для стратегии принципиальное значение имеют три взгляда на товар: как средство удовлетворения клиентов - как на развивающееся явление, которое рождается, растет и умирает; как средство конкурентной борьбы.

Длительное время в бизнесе господствовал взгляд на товар, который надо дешевле произвести и по возможности дороже продать, т.е. некий симбиоз взгляда производителя и экономиста. В соответствии с таким подходом центром бизнеса является изготовление изделия, т.е. производство.

Развитие рынка, насыщение рынка товарами привели к тому, что центр товарообразующих факторов передвинулся из сферы производства в сферу реализации. С учетом этих различий будем рассматривать товар как совокупность характеристик того, что продает предприятие и покупает клиент.

Функционально-потребительские свойства и качества (структура товара) товара имеют вид:

1. Марка товара
2. Имиджа фирмы
3. Гарантий, которые дает фирма
4. Упаковки этикетки

Ядро товара - функционально - потребительские качества и свойства товара. Отличительная оболочка товара - марка, имидж, упаковка и этикетка, гарантии. Что касается ядра **товара,** то это, прежде всего: надежность (безотказность, ремонтопригодность, сохраняемость, долговечность), экономичность и безопасность применения товара, эргономичность его, технологичность, эстетичность и др. Предприятие затрачивает средства не только на создание ядра, но и на создание оболочки товара. Оболочка его интересует никак не меньше ядра.

Очень часто покупка товара делается потому, что покупается изделие определенной марки. Марка товара - это название, знак, символ, композиция или их определенная комбинация, которая используется для того, чтобы определять свои товары от товаров конкурентов.

Второй важной составляющей товара, которая выходит за рамки его

функциональных потребительских свойств, является имидж. Марка и имидж очень тесно связаны между собой. Марка способствует созданию имиджа, в свою очередь, марка отражает определенный имидж товара предприятия. Имидж товара - это распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных, либо же исключительных характеристиках товара, придающих ему своеобразие и выделяющего его из ряда аналогичных товаров.

Третьей составляющей товара, выходящей за рамки функционально -потребительских качеств, является упаковка и этикетка. Считается, что привлекательная цветная упаковка увеличивает объем продаж товара примерно на 15%. Упаковка и этикетка иногда становятся символом товара, позволяющим распознать его на различных рынках.

Четвертой составляющей товара являются гарантии. Гарантии - это те обязательства предприятия в отношении ее товара, которые она принимает через покупателя и берется выполнять после того, как товар был продан. Виды гарантий: определенных качеств товара, обслуживания, ценовая, возврата.

Можно сказать, что покупатель выигрывает от качественной оболочки, так как она равна, как и ядро, удовлетворяет его определенные потребности. Поэтому при разработке стратегии предприятия товар рассматривается только как единство всех его пяти составляющих.

2.2 Стратегии товара на отдельных фазах его жизненного цикла.

Жизненный цикл товара, разделен на пять основных этапов: внедрение, рост на первом этапе, рост на последующих этапах, зрелость и спад.

Внедрение можно условно разделить на разработку (маркетинговые исследования, НИОКР, разработка основного образца) и выведение товара на рынок. На этом этапе требуются большие затраты и усилия для того, чтобы товар был воспринят на рынке.

Рост на первом этапе иногда называют быстрым. На этом этапе идет конкурентная борьба за захват покупателя. Покупатель принимает товар, расширяются продажи для предприятия, появляется возможность получения прибыли.

Рост на последующих этапах несколько сдерживается, так как возникают трудности, которые связаны с тем, что конкуренты тоже предлагают аналогичный товар.

Этапы зрелости соответствует насыщение рынка данным товаром и стабилизация или даже снижение прибыли от реализации товара. На пятом этапе - спаде, товар уходит с рынка. Спрос на товар падает и соответственно падает прибыльность.

Модель жизненного цикла товара может быть использована в самых различных ситуациях. Она играет важную роль в стратегическом анализе многих компаний, но в последнее время ей на смену приходят более сложные модели.

Стратегия повышения качества товара является важной составляющей частью стратегии предприятия. Объектами прогнозирования являются показатели качеств товара, отстающие (уступающие) аналогичным показателям товаров конкурентов. При этом самым ответственным этапом является выбор базы сравнения для прогнозирования стратегии повышения качества товара. Этот выбор базируется на следующих альтернативных подходах (рис.5.6).

а) база сравнения - показатели лучшего образца конкурентов на данном рынке в текущий момент (точка В);

б) база сравнения - показатели лучшего образца конкурентов, скорректированные к началу освоения нового образца товара предприятия (точка Г);

в) опережающая база сравнения (точка Е);

Процесс прогнозирования стратегии повышения качеств товара требует проведения маркетинговых исследований с целью определения отставания товара предприятия от товаров конкурентов на данном рынке по важнейшим параметрам качества.

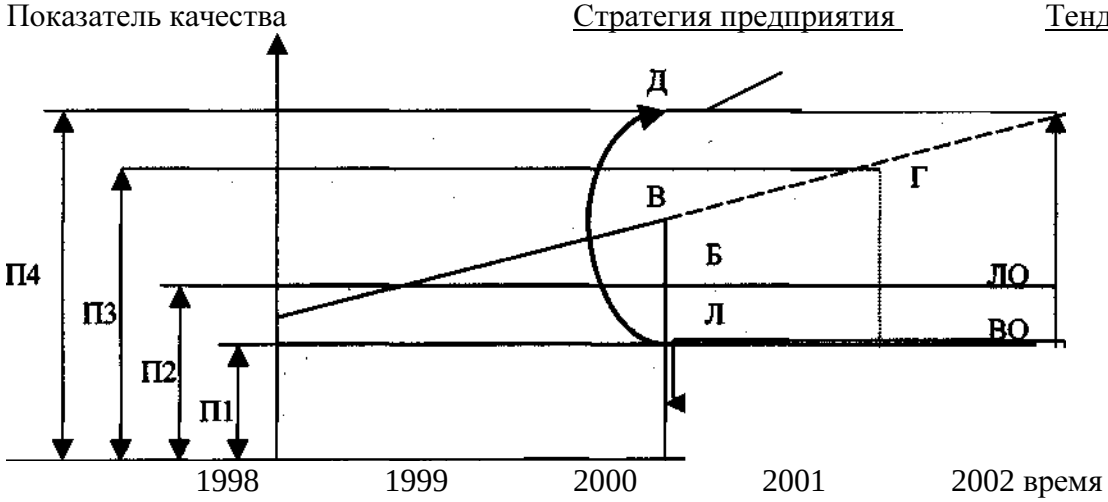


Схема выбора базы сравнения прогнозировании стратегии повышения качества товара.

Обозначения:

ВО - выпускаемый образец товара предприятия;

ЛО - лучший образец конкурентов на данном рынке;

Ш - показатель качества выпускаемого товара;

П2 - показатель качества лучшего образца конкурентов;

ПЗ - показатель лучшего образца, скорректированного к началу освоения нового образца;

П4 - показатель качества нового образца товара предприятия на данном рынке в соответствии со стратегической сегментацией и прогнозированием;

Тм+Тниокр+Тотпп+Ти+Тв - соответственно, продолжительность маркетинга, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства, изготовления нового образца товара и внедрения его.

Предприятия, ставящие цель выйти в лидеры на данном рынке с новым товаром, должны применять опережающую базу сравнения, т.е. спрогнозировать тенденции НТП в данной области на период внедрения нового товара у потребителя (точка Е). При таком подходе предприятие не будет отставать от лидеров (чтобы их опережать, можно "планку" взять и выше точки Е). В год составления стратегии (стратегического плана) повышения качества товара (2000г.) за ориентир следует принимать точку Д.

3.Формирование организационной структуры предприятия.

Широко признано, что существует пять типов организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по стратегическим единицам бизнеса и матричная структура.

Элементарная организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких предприятиех. При такой структуре в предприятия выделяется верхний уровень -руководитель, и нижний уровень - исполнитель.

Функциональная организационная структура возникает там, где определяется разделение труда и специализация. Как только отдельные функции, например, производство, или маркетинг, или финансы складывается функциональная организационная структура, охватывающая эти подразделения в единое целое и устанавливается подчинение в предприятии.

Дивизиональная организационная структура складывается в тех предприятиях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяется относительно обособленные наделенные большими правами в осуществление своей деятельности структурные подразделения - отделения. Основаниями для их выделения может быть производство различных товаров в специализированных подразделениях, либо осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, либо же работой с различными специализированными покупателями и т.п.

Организационная структура на базе **стратегических единиц бизнеса** применяется в предприятии тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем.

Матричная организационная структура отражает закрепление в организационном построении предприятия двух направлений руководства. Вертикальное направление - управление структурными подразделениями предприятия. Горизонтальное направление - управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений предприятия.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целей ряда факторов. Наиболее значимыми для выбора являются следующие факторы:

1. Размер и разнообразие деятельности предприятия
2. Стратегия реализуемая предприятием
3. Динамизм внешней среды
4. Отношение к предприятию руководителей и сотрудников
5. Технологическое состояние дел на предприятии
6. Географическое местонахождение предприятия

Размер и степень разнообразия деятельности, присущие предприятию; географическое размещение предприятия; технология; отношение к предприятию со стороны руководителей и сотрудников предприятия; динамизм внешней среды; стратегия, реализуемая операцией.

4. Формирование организационной культуры.

Если организационная структура, устанавливая границы организационно выделенных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, "скелетом" предприятия, то своего рода "душой" предприятия, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов предприятия, является **организационная культура.** Обычно она проявляется в виде разделяемых в предприятии ценностей, принятых верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

- философия, задающая смысл существования предприятия и отношение к сотрудникам и клиентам;

- доминирующие ценности, на которых базируется предприятие, которые относятся к целям ее существования, ибо же к средствам достижения этих целей;

- нормы, разделяемые сотрудниками предприятия и определяющие принципы взаимодействий в предприятии;

- климат, существующий в предприятии и проявляющийся в том, какова

сфера в предприятии взаимодействуют с внешними лицами;

- поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в предприятии определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков, и т.п.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. К первичным относятся следующие факторы: точки концентрации внимания высшего руководства; отношение к работе и стиль поведения руководителей; критериальная база поощрения сотрудников; критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из предприятия.

В группу вторичных факторов входят следующие факторы: структура предприятия; система передачи информации и организационные процедуры.

Культуру предприятия можно определить как совокупность видов неформальных процедур, превалирующих в предприятии, относительно того, как наилучшим способом достигать целей, и что определило текущее состояние предприятия.

Культура определяется преобладающими постулатами веры и этическими стандартами, доминирующими в предприятии. Исследования процветающих компаний показали, что роль культуры в достижении эффективного управления исключительно велика. Можно утверждать, что культура является краеугольным камнем текущей стратегии, хотя факт нередко остается неосознанным в предприятиях.

Корпоративная культура определяется:

-стилем отношений между сотрудниками и, в частности, между руководителями и подчиненными, в значительной степени формирующим моральную атмосферу;

- стилем принятия решений;
- стилем управления проблемами;
- стилем отношений с внешними компонентами микро- и макросреды;
- отношением к истории предприятия и ее фольклору;

-набором наиболее распространенных отношений сотрудников к миссии и целям предприятия;

- реальными и провозглашаемыми руководством ценностями предприятия;
- этическими стандартами;
- установленными формальными процедурами;
- стилем осуществления изменений в предприятии.

Культуру предприятия в значительной степени определяют этические стандарты, основной функцией которых является разграничение "допустимого" и "недозволенного", естественно, и моральной точкой зрения. Этика формируется исторически, и на нее наибольшее влияние оказывает корпоративный уровень управления в предприятии.

Реализация постулатов веры и этических стандартов происходит в предприятии в процессе ее существования. В тех случаях, когда высшие руководители не занимаются напрямую формированием постулатов веры и стандартов этики, и она происходит стихийно, последние называются естественными. Ниже приведены области, относительно которых могут быть определены постулаты веры:

- важность потребителей и качества их обслуживания;
- отношение к качеству товаров;
- отношение к инновациям;
- отношение к сотрудникам и обязанности предприятия по отношению к сотрудникам;
- отношение к ответственности перед акционерами;
- отношение к ответственности перед поставщиками;

Ниже перечислены области, для которых могут быть определены этические стандарты:

- честность и соблюдение законодательства;
- честности при продаже товара и честность используемых маркетинговых приемов;
- отношение к конфиденциальности внутрипроизводственной информации;
- получение и использование информации о других предприятиях;
- использование ресурсов предприятия;
- управление ценами, контрактами, счетами.

5. Формирование стратегического плана.

Состав и горизонт стратегического планирования определяется сложностью и обновляемостью выпускаемого товара, возрастом и особенностью предприятия. Например, в электронной промышленности стратегия предприятия может разрабатываться на 2 - 3 года, машиностроении - на 3 - 5 лет, добывающих отраслях - на 5 и более лет.

К принципам планирования относятся следующие:

- ранжирование объектов планирования по их важности;
- вариантность планов;
- сбалансированность планов;

- согласованность планов с параметрами внешней среды системы менеджмента;

- адаптивность планирования;

- преемственность стратегических и тактических (текущих) планов;

- социальная ориентация планов (соответствие плановых показателей объектов по экологичности, эргономичности и безопасности);

- экономическая обоснованность плановых показателей с учетом неопределенности будущих ситуаций;

Основные плановые показатели функционирования и развития предприятия формируются на стадии стратегического маркетинга, на которой должны быть даны ответы на следующие вопросы: что производить, с какими конкретными показателями качества и ресурсоемкости объекта в сфере его потребления, для кого производить, по какой цене, в каком количестве, кому производить, в какие сроки.

В методологии управления передовыми предприятиями сформирована следующая система планов: стратегическое планирование; тактическое планирование; текущее планирование; оперативное планирование.

Для каждого уровня должен быть разработан соответствующий план.

Таким образом, **внутрипроизводственное планирование** стратегии, тактики и управленческой политики представляется следующим образом. Высшее, "думающее" звено в лице руководителя и его заместителей (заместителей по отдельным функциям) планирует развитие предприятия на перспективу, создавая **долгосрочные программы.** На этом концептуальном уровне, исходя их оценки общей экономической конъюнктуры, на максимально возможный срок планируются стратегические цели и управленческая политика в главных вопросах. Этому этапу необходимо уделить максимально внимания, так как он имеет большое значение.

Реализация этих относительно долгосрочных программ передается на следующий уровень управления - заместителям, руководителям производственных подразделений и организаторам главных функций в масштабе всего предприятия(финансовой, маркетинговой, МТС, НИОКР и т.д.). На этом уровне разрабатываются **краткосрочные программы** реализации стратегических **целей.** Как правило, на каждый планируемый год.

На следующем уровне - исполнителей - разрабатываются планы по всем разделам с четкими временными, объемными, ресурсными параметрами и четкими границами между участниками работ, за выполнение которых отвечают различные исполнители в течение года, полугода или квартала.

Оперативный план, детализирующий задание исполнителям на месяц, неделю, сутки по комплексным работам. Кроме того, планы, детализируются по функциям управления. Функциональный план может быть разработан на каждый комплект задач. Комплект работ или на комплекс работ, выполняемых одним подразделением. Вопросами относится для, как спланировать выпуск товара для удовлетворения спроса показателя и как получить прибыль.

Состав "Стратегии предприятия" как комплексного планового документа предлагается следующий:

1. Предисловие (исполнительное резюме).

2. Описание предприятия.

3. Стратегия маркетинга.

4. Стратегия использования конкурентных преимуществ предприятия.

5. Стратегия обновления выпускаемо товара.

6. Стратегия развития производства.

7. Стратегия обеспечения производства.

8. Стратегический финансовый план предприятия.

9. Стратегия международной деятельности предприятия. Ю.Стратегия развития системы менеджмента.

Предисловие представляет собой ключ к "Стратегии предприятия". В нем должны быть освещены следующие вопросы:

-значимость выпускаемого предприятием товара с точки зрения конкурентоспособности и качества;

- имидж предприятия;

- основные технике - экономические показатели предприятия (за прошлые 5 лет и на планируемый период);

-показатели конкурентоспособности товаров предприятия по конкретным рынкам и периодам;

- основные показатели технологии за прошлые годы и на перспективу;

-факты, подтверждающие надежность предприятия, юридические и экономические гарантии.

- технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов.

В разделе **"Стратегия развития производства"** должно быть описание следующих вопросов:

- анализ организационно - технического уровня производства;

- анализ социального развития коллектива;

- анализ стратегий развития производства;

- анализ организационной структуры предприятия;

В разделе **"Стратегия обеспечения производства"** должны быть освещены следующие вопросы:

-анализ качества методического, информационного, ресурсного, правового обеспечения производства;

-технико-экономическое обоснование по реализации новой стратегии обеспечения производства.

В разделе **"Стратегический финансовый план предприятия"** должно быть описание следующих вопросов:

-экономические показатели (цена, рентабельность, эффективности) конкретных товаров на конкретных рынках;

- экономические показатели функционирования предприятия (объем продаж, прибыль, показатели использования различных видов ресурсов, общие экономические показатели, устойчивость предприятия и др.);

-прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, предприятию в целом;

- обоснование "стратегического финансового плана предприятия";

В разделе **"стратегия международной деятельности предприятия"** должно быть описание следующих вопросов:

- стратегические цели экспортера;

- стратегические цели импортера;

-прогнозирование и выбор стратегии международной деятельности предприятия;

- обоснование стратегии международной деятельности предприятия.

В разделе **"Стратегия развития системы менеджмента"** должно быть описание следующих вопросов;

- анализ качества и эффективности функционирования системы менеджмента предприятия за прошлые годы (желательно не менее чем на 5 лет);

- выявление узких мест в структуре, содержании и взаимосвязях компонентов системы менеджмента предприятия.

Тема 6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1. Задачи стадии реализации стратегии предприятия.

2. Этапы реализации стратегии.

3. Стратегические изменения на предприятии.

3.1. Основные типы изменений.

3.2. Сопротивления изменениям.

3.3. Стили проведения изменений.

4. Организационная структура и культура как объекты стратегических изменений.

4.1.Изменение организационной структуры.

4.2.Изменение организационной культуры.

5. Приведение потенциала предприятия в соответствии с изменчивостью его внешней среды.

5.1. Этапы развития общего руководства предприятия.

5.2. Функции высшего руководства.

5.3. Мобилизация ресурсов.

6. Технология управления применяемая на предприятии.

1. Задачи стадии реализации стратегии предприятия.

Основная задача стадии реализации стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешного выполнения стратегии. Таким образом, реализации стратегии -это проведение стратегических изменений в предприятии, приводящих ее в такое состояние, в котором предприятие будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать предприятие. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т. п. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и процессом внутри предприятия, с тем чтобы сориентировать деятельность предприятия на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам предприятия, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т. п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием. Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно по этому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

2. Этапы реализации стратегии. Функции высшего руководства

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Эта деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап - углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состояние среды;

- более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй этап состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечение сотрудников в процесс реализации стратегий.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющийся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру предприятия.

Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменения исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факто-

ров, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение в предприятии.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться.

Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

- составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
- провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;
- устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;
- закрепить проведенные изменения.

Пятый этап участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации.

3. Стратегические изменения в предприятии.

3.1. Основные типы изменений.

Проведение изменений в предприятии приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, на сколько предприятие готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, предприятия, повара и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенный совершенностью типов изменений.

Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения предприятия, затрагивающей ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда предприятие меняет свои отрасль, и, соответственно, меняется ее товар и место на рынке. В случае перестройки предприятия возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию этой организационной культуры. Очень большие изменения происходят в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование предприятия проводиться на стадии выполнения стратегии в том случае, если предприятие не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичным предприятием. В этом случае слияние различных культур, появление новых товаров и новых рынков требует сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит с новым товаром на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той ее части, которая связана с привлечением внимания к новому товару.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к товару предприятия. Эти изменения не являются существенными их проведения мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Неизменяемое функционирование предприятия происходит тогда, когда она постоянна реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах предприятие может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Однако можно выделить два среза пред-

приятия, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез - это организационная структура, второй -организационная культура.

3.2. Сопротивление изменениям.

Проведение стратегических изменений в предприятия очень сложная задача. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому для того, чтобы провести изменение, необходимо как минимум проделать следующее:

- вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления, кстати, так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся* изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся того, что изменения в предприятии затронут их работу, их положение в предприятии, т.е. сложившийся статус-кво. По этому 'они стремятся помешать изменениям, с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

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

- принятие и непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство предприятия на основе бесед, интервью, анкетирования и др. форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в предприятии, кто из сотрудников предприятия займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех др. положений.

Отношение к изменению

Проявление отношений к изменениям	«Сторонники»	«Противники»	Открытое
	«Пассивный элемент»	«Опасный элемент»	Скрытое

Принимается Не принимается

Матрица «Изменение - сопротивление»

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить тех отдельных членов предприятия или же те группы в предприятии, которые будут оказывать сопротивление изменений и уяснить мотивы неприятия изменения.

3.3. Стили проведение изменений.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранить сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменения. Можно выделить следующие стили принятия решения: авторитарный, коллегиальный, партисипантивный, снизу - вверх. Авторитарный -когда решения принимаются индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации. Коллегиальный стиль предполагает обсуждение вопроса на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц. Партисипантивный стиль предполагает установление такой процедуры, при которой к решению привлекаются те сотрудники, которым в дальнейшем придется выполнять это решение. Процедура решения сверху вниз (практикуемая в японских компаниях) состоит в том, что решение принимает исполнитель и согласовывает с подразделениями причастными к выполнению. Затем после согласования это решение поступает обратно к исполнителю.

При разрешении конфликтов, которые могут возникать в предприятии во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства:

- конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;

- стиль самоустранения, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами предприятия;

- стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнение его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

- стиль приспособления, выражающийся в стремлении руководством установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременно слабом настаивании на принятии выработанных им решениях;

- стиль сотрудничества, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения с несогласными членами предприятия.

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных пяти стилей более приемлем для разрешения конфликтов, а какой-то -менее. Все зависит от ситуации, от того, какое проводится изменение, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление. Важно также учитывать характер конфликта. Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус - кво в предприятии. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, что бы новое • положение дел оказалось не просто формально установленным, а было принято членами предприятия и стало реальностью.

4. Организационная структура и культура как объекты стратегических изменений.

4.1.Изменение организационной структуры.

Одним из достаточно распространенных стратегических изменений является изменение организационной структуры. Уже подчеркивалось, что организационная структура, не является чем-то существующим самостоятельно, независимо от стратегии и целей предприятия. Для стратегии предприятия организационная структура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии. В связи с этим и ее оценка, и ее выбор в процессе выполнения стратегии обусловлены в первую очередь тем, способствует ли организационная структура достижению целей предприятия. Поэтому процесс ее выбора или изменения строится по следующей схеме:

- уясняется, какие из задач и функций, выполняемых предприятием, имеют критическое значение для осуществления стратегии и насколько эти задачи и функции для своего воплощения требуют нового специфического подхода;

- устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми на предприятии. При этом задача состоит не в том, чтобы установить связи между подразделениями, а в том, чтобы установить связи между отдельными частями стратегии;

- формируются структурные единицы предприятия, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;

- определяется степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, на которых происходит принятие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;

- устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса, что предполагает фиксацию их мест в организационной иерархии, определение форм и способов коммуникации руководителей и представителей единиц бизнеса, а также степени и формы участия в выработке общеорганизационной стратегии

4.2.Изменение организационной культуры.

После того, как постулаты веры и этические стандарты сформулированы /Тема 5/, их следует перевести в письменную форму и довести до сведения сотрудников предприятия., Этого естественно, недостаточно. Необходимо осуществлять мероприятия по реализации сформулированных принципов:

- вводить философию, базирующуюся на постулатах веры в этических стандартах, в тренинговые программы для персонала;

- постоянно демонстрировать реализацию сформулированных принципов при подборе персонала;

- проводить «агитационную работу» среди сотрудников;

- официально продвигать принципы во внешнюю среду;

- установить контроль со стороны первых исполнителей руководителей за практическим воплощением принципов;

- тщательно следить за следованием принципам перспективными сотрудниками, планирующимися для продвижения по службе;

- устанавливать процедуры поощрения тех сотрудников, которые достигли наибольших успехов в реализации принципов.

При реализации принципов необходимо соблюдение символьного соответствия: символы на предприятии должны соответствовать официально декларируемым принципам. Например, если на предприятии провозглашен принцип экономии, ему должны соответствовать символы: личный автомобиль главы исполнительной власти не должен быть слишком дорогим, интерьер его офиса не должен быть слишком претенциозен; сотрудники предприятия должны видеть, что предприятие очень аккуратно относится к закупкам с точки зрения цен и т.д.

Изменения культуры не могут происходить быстро, поэтому инерционность культуры должна быть учтена при составлении излишне оптимистических бюджетов. Практика показывает, что в относительно крупных предприятиях достаточно радикальные преобразования в культуре занимают не менее 3-5 лет.

Каждый из факторов организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при изменении организационной культуры. На стадии реализации стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее реализации необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

5. Приведение потенциала предприятия в соответствии с изменчивостью его внешней среды:

5.1 Развитие общего руководства предприятия

Работа по интеграции, координации и руководству различными видами функциональной деятельности для достижения общих целей называется общефирменным руководством.

С начала развития предприятий, общее руководство было прерогативой главного руководства. С ростом предприятия, руководитель вынужден был

делегировать свои полномочия и обязанности другим. Сегодня общее руководство осуществляется членами верхней части управленческой пирамиды.

На этапе совершенствования производственной функции полномочия и ответственность были децентрализованы так, чтобы быть ближе к тому уровню, где выполнялась функциональная работа. При этом высшее руководство минимизировало свое вмешательство в оперативную деятельность и управляло «по исключениям».

Когда маркетинг стал играть одну из важнейших ролей, когда потребовалась гибкая реакция на рыночный спрос, стали возникать конфликты между функцией маркетинга, т.е. каждая стремилась достичь собственных целей /маркетинг - максимальный сбыт, производство - минимальной себестоимости/.

Выступая все чаще арбитром, высшее руководство постепенно теряло эффективность управления и утопало в конфликтах и согласованиях.

С ростом значения функции исследования и разработок и необходимости нахождения компромисса между маркетингом производством и НИОКР, применявшееся ранее управление «по исключениям», стало перерастать в интеграцию и координацию функциональных служб.

По мере того, как росло значение необходимости правильного взаимодействия с внешней средой предприятия стало очевидно, что управляющему стратегического уровня мало иметь навыки функционального управления, нужно уметь творчески решать слабоструктированные проблемы, чувствовать среду предприятия, иметь опыт в анализе стратегий и проектировании стратегических, гибких структур. Он должен видеть перспективу, уметь рисковать, проводить реорганизацию, обладать обаянием и, в какой-то мере, быть политическим деятелем.

5.2. Функции высшего руководства.

С повышением роли управляющего стратега выявился парадокс, заключающийся в том, что руководитель общего профиля, обладающий способностями дженералиста не обязательно сможет разобраться в стратегии любого предприятия в любой отрасли.

В настоящее время, все более очевидными становятся следующие аспекты:

1. Профессиональная пригодность главного руководителя не является универсальной. Его хорошая работа в одной фирме не является гарантией для работы в другой, имеющей иной уровень изменчивости.

2. Руководитель дженералист - это всего лишь один хотя и очень важный/компонент потенциала общего руководства. Другими важными компонентами, являются структуры, системы принятия решений, организационный климат и т.д.

3. Различные условия требуют от общего руководства различных подходов и методов.

4. Уровень нестабильности внешних условий является важнейшим фактором, определяющим характеристики общего руководства.

5. Быстрота реакции общего руководства - важнейший фактор успеха, когда необходимо или желательно резко изменить свою стратегию.

6. Качество общего руководства имеет исключительное значение для успешной деятельности и выживания фирмы, если необходимость резких изменений стратегии становится скорее правилом, нежели исключением.

7. Перемены в потенциале общего руководства должны рассматриваться и проводиться заранее, т.к. повороты в стратегии стали происходить не только часто, но и быстро. Налицо адаптация большинства общего руководства к новым условиям оказалась слишком медленной/.

Определение функции общего руководства - это возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей предприятия ближайшего и последующих этапов.

Общее руководство можно оценить двумя взаимодополняющими способами:

Во-первых, наблюдением за характеристиками поведения фирмы /ее способность реагировать на нестабильность условий с предвосхищением или без. Такое свойство называется реактивностью.

Во-вторых, определение факторов управленческого потенциала, влияющих на проявление различных видов реактивности.

Реактивность характеризуется темя параметрами, которые, с одной стороны, зависят от самих руководителей, с другой - от организационных форм, на основе которых строится работа.

1. Организационный климат - это стремление руководства реагировать определенным образом: приветствовать перемены, контролировать их, или стараться избегать.

2. Компетенция - способность руководства к реакции, деяния и анализа внешней среды.

3. Управленческий потенциал /возможности/ - это объем работы, с которым может справиться общее руководство.

Взаимосвязь между климатом, компетенцией и диапазоном возможностей показывают, что общий потенциал прямо пропорционален своим составляющим.

Руководителя предприятия можно оценить с помощью следующих компонентов:

1.Настрой

- сравнительная предрасположенность к решению внешних и внутренних проблем;

- ориентация на прошлое или будущее;
- готовность рисковать;
- какая для данного руководителя модель действительности, какие факторы успеха для него важнейшие;
- ценности, нормы и личные цели руководителя.

2.Полномочия

- сила власти в должностной иерархии;
- честолюбие и склонность к использованию своей власти.

3.Компетенция

- способность или личные качества;
- умение решать проблемы;

стиль /навыки лидерства, основанные на политике, традициях, вдохновении, предпринимательстве, личном обаянии/;

- значение фирмы и ее окружения. 4.Возможности
- личная работоспособность;
- манера работы /например, типичный «треугольник»/.

5.3. Мобилизация ресурсов.

Процесс мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой стратегией. Для этого высшее руководство должно привести характер и направленность деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является распределение ресурсов предприятия по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и, соответственно, эффективного осуществления стратегии является их правильное распределение во времени. Так как внешняя среда динамична и возможности, на которые ориентирована стратегия, не вечны, то отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент может привести к тому, что предприятие потерпит крах с реализацией своей стратегии, даже если она была очень хорошо разработана. Поэтому для того чтобы избежать провала на стадии выполнения стратегии, руководство должно организовать такое распределение финансовых ресурсов, при котором всегда в нужный момент имелись бы ^необходимые денежные средства.

Для этого руководство должно установить стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать. Далее на стадии реализации должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей предприятия для решения отдельных задач и

выполнения функций. Определены приоритеты в распределении денежных средств. Приоритеты устанавливаются таким образом, чтобы финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии реализации стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство должно не только знать о тех источниках, которое оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии.

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т.д.

Реализация всегда является самой сложной стадией в любом процессе. Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству предприятия. Реализация стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала предприятия на осуществ-

ление стратегии. Эти две сверхзадачи требуют от руководства предприятия не только ясного видения того, куда идет предприятие, но и умения повести ее в нужном направлении.

6.Технология управления изменения в предприятии.

Как уже отмечалось выше при управлении изменениями обычно возникают две основные проблемы.

Первая - индивидуальное и групповое сопротивление. Для индивидуального сопротивления можно сформулировать несколько причин, его порождающих:

1 .Эгоистический интерес. Страх потерять положение, власть, неформальные связи и т.д.

2. Неправильное понимание и недостаток доверия. Это происходит в тех случаях, когда субъекты изменений не обладают необходимой информацией об изменениях и/или не доверяют тем, кто их осуществляет.

3.Низкий уровень готовности к изменениям. Некоторые индивидуумы в соответствии со своими психологическими параметрами негативно относятся к любым изменениям.

4.Различные оценки необходимости и последствий изменений. Некоторые индивидуумы могут иметь свою собственную точку зрения на целесообразность изменений, их последствия для предприятия в целом, отличающуюся от декларируемой организаторами изменений.

Групповое сопротивление проистекает из того, что любая предприятие может рассматриваться как политическая система, в которой существуют группы и коалиции со своими собственными политическими интересами. Их реакция на изменения будет в значительной степени зависеть от того, как, по их мнению, изменения отразятся на их влиянии и балансе сил на предприятии.

Вторая проблема - проблема контроля на предприятии, которая может порождать частичную или полную дисфункцию системы организационного контроля, возникающую главным образом потому, что большинство формальных организационных механизмов предназначены для работы предприятия в относительно стабильном состоянии, а не в состоянии перехода.

В любом процессе изменения можно выделить четыре этапа.

Первый этап - «разморозка», осуществляемый посредством создания у субъектов изменения чувства неудовлетворенности, что будет способствовать появлению мотивации к изменениям. Чувство неудовлетворенности можно создавать с помощью наглядного сопоставления нынешнего «неблагополучного» состояния дел и планируемого «благополучного».

Второй этап - подготовка изменения, предполагающая вовлечение субъектов изменений в процесс разработки «перехода» из одного состояния в другое посредством их информирования, проведения консультаций, семинаров и т.д. Вовлечение в процесс разработки изменений позволит субъектам изменений чувствовать, что им предстоит реализовывать на практике ими же разработанные идеи.

Третий - само изменение, осуществляемое при прямом участии в процессе субъектов изменения. Прямое вовлечение - непременное условие успеха любых изменений, так как субъекты изменения будут, во-первых, располагать развернутой информацией о ходе процесса изменений; во-вторых, едва ли будут сопротивляться сами себе.

Четвертый- «заморозка», на котором создаются условия для закрепления осуществленных изменений. Обычно на этом этапе дорабатываются формальные процедуры, которые ранее не могли быть созданы из-за высокой степени неопределенности.

Ниже перечислены правила, соблюдение которых способствует повышению эффективности процесса изменения:

1. Ключевая роль высшего руководства в управлении процессом изменения.

2. Четкое осознание высшим руководством направления движения и ориентировочного расположения «нового» состояния предприятия. Следует иметь ввиду, что на практике 'редко удается точно определить положение «нового» желаемого состояния предприятия и однозначную траекторию движения к нему. Однако высшее руководство должно стремиться к формированию максимально ясного образа «нового» состояния и доводить до субъектов изменения.

3.Ознакомление субъектов изменения с «новым» состоянием и причинами необходимости его достижения.

4.Создание системы мотивации субъектов изменения, оптимальной степени их вовлечения в процесс изменений, информирование субъектов изменений о планируемых изменениях их позиций.

5. Создание обратной связи и предприятие непрерывного контроля за процессом со стороны высшего руководства.

6.Кто-либо из высшего руководства предприятия должен быть назначен руководителем процесса изменений и стать формальным и неформальным лидером изменения. При этом он должен располагать необходимым опытом и полномочиями.

7.При планировании изменений следует помнить, что они потребуют ресурсов и времени; эти потребности должны быть заранее спрогнозированы.

8.Изменения должны быть спланированы /насколько это возможно». План должен включать контрольные цифры, критерии измерения эффективности процесса, ответственных лиц. В то же время план должен быть достаточно гибким и допускать возможность внесения в него корректив в связи с непредвиденными обстоятельствами.

9.Необходимо добиться того, чтобы план был поддержан большинством групп влияния в предприятие.

10.Лидер изменения должен разработать и активно использовать схему персональной мотивации изменений на предприятии.

11.Так как оптимальную модель изменения разработать сразу практически невозможно, следует начать с испытания разработанной модели в части предприятия, т.е. провести «полевое испытание модели изменения».Приобретя необходимый опыт и внеся коррективы в модель, ее можно применить ко всему предприятию с учетом поправки на масштаб изменений.

Тема 7. КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ

1. Стратегический контроль.
1.1. Цели контроля.
1.2. Основные задачи контроля.
1.3. Требования к информации.
2. Установление показателей.
3. Система измерения и отслеживание параметров.
4. Сравнение и оценка результата.
5. Проведение корректировки.

1. Стратегический контроль.

1.1. Цели контроля.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей предприятия. Он необходим для обнаружения и разрешения проблем раньше, чем они станут неустранимыми, и может, также использоваться для стимулирования выполнения стратегии предприятия. Контроль может выполнить свою задачу, если будет обладать рядом важнейших свойств.

Первое свойство - стратегическая направленность. Эффективный контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты предприятия и поддерживать их.

Второе свойство - ориентация на конечные результаты. Конечная цель контроля не в том, чтобы собрать информацию и выявить проблемы, а в том, чтобы решать задачи, стоящие перед предприятием, т.е. в достижении целей.

Третье свойство - соответствие делу. Эффективный контроль должен соответствовать контрольному виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно (объем, прибыль и т.п.) контроль должен быть простым и понятным всем.

Четвертое свойство - своевременность контроля, которая заключается в адекватном определении временного интервала, соответствующего контролируемому процессу, т.е. получение нужной информации в нужное время.

Пятое свойство — гибкость контроля. Контроль, как и сама стратегия предприятия должен быть гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения

стратегии предприятия редко бывают, сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

1.2. Основные задачи контроля. Основные задачи контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого процесса (объекта) в соответствии с принятыми нормативами;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскроются при проверке;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Стратегический контроль отличается от управленческого или оперативного контроля тем, что его не интересуют правильность осуществления стратегии или отдельных работ и операции. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться всех этапов разработки, формирования и реализации стратегии предприятия.

1.3. Требования к информации.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований. Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются следующие:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

2. Установление показателей.

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое - это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует предприятие. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние предприятия. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояния внешней среды;
- показатели, характеризующие процессы внутри предприятия.

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, т.к. от этого буде зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, для того чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие говорят, что все идет отлично.

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить субординацию временных предпочтений. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение предприятия к долгосрочному и краткосрочному взглядом на эффективность.

Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить в структуре этих показателей структуру интересов отдельных групп влияния. Ранее говорилось о том, что цели предприятия формируются на основе баланса интересов различных групп влияния. Такой же подход необходимом реализовывать и при установлении параметров стратегического контроля.

3. Система изменений и отслеживание параметров.

Вторым элементом стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Это очень трудная задача, т.к. во многих случаях измерить их не так уж просто.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания. Первая система - это система контроля на основе рыночных показателей функционирования предприятия. Здесь могут измеряться цены на товары предприятия, цены на акции предприятия и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров. Второй подход - это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений предприятия. В этом случае отдельным подразделением (структурным единицам) предприятия устанавливаются цели, и после этого оценивается то, на сколько они выполняют поставленные им задачи. Третий подход - это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. Т.е. устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживаются и контролируются не то, что получено, а то, на сколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация. Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров предприятия базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в предприятии. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов предприятия.

4. Сравнение и оценка результата.

Третий элемент системы контроля - сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент - оценка результатов сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что не будет противоречить целям предприятия. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении предприятия. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

5. Проведение корректировки.

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, на сколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям предприятия и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать предприятию. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет предприятию и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии предприятия.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становиться затруднительной либо же стратегия уже не может привести предприятие к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегии. Если нет, то причины неудовлетворительной работы предприятия надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах деятельности предприятия. Может оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы предприятия надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование предприятия труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для предприятия, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе предприятия и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся следующие:

- подмена целей предприятия параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информации, поступающей из системы контроля.

Руководство предприятия должно иметь четкую позицию в отношении поли и места системы контроля, с тем чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

На стр. 57 - 101 приведена информация из книги: **Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій.- К.: МАУП, 2000.-128с.**

Тема 2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1 Сущность стратегии предприятия. Соотношения понятий “стратегия” , “тактика”, “политика”

2 Стратегии однобизнесовых и мультибизнесовых предприятий, их виды и назначения

1 Сущность стратегии предприятия

Слово "стратегия" происходит от греческого strategia (войско и — веду), то есть это военн срок [9]. Стратегия — высшая сфера воинского искусства, которое изучает закономерности и характер войны, разрабатывает теоретические основы планирования, подготовки и осуществления воинских операций, определяет стратегические задачи. Впервые срок "стратегия" относительно руководства любым коммерческим предприятием использовал в 1962 г. А. Лендлер младший в своей работе "Стратегия и структура".

Определений термина "стратегия" много; это связан с его конкретным применением. В отдельных источниках из экономики стратегия определена как искусство руководства общественной политической борьбой, общий план ее видения, которое основывается на конкретных условиях определенного этапа развития общества (предприятия, партии).

В менеджменте срок "стратегия" толкуется как программа действий, которое определяет развитие фирмы, и соответствующее управление, а также достижения поставленных целей.

Итак, стратегия — это определения перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе оценивания его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды.

Основными компонентами планирования и реализации стратегии предприятия есть тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика — процесс разработки краткосрочных планов, которые согласовываются с стратегией предприятия. Тактика определяет пути и средства, формы и способы деятельности предприятия, которые обеспечивают его успешную стратегию.

Следующим этапом процесса реализации стратегии и тактики являются разработка политики, которая превращает стратегию на открытую и детальную декларацию основных направлений деятельности предприятия.

Потом формируются правила и процедуры действий, необходимые для реализации стратегии. Процедура — это несколько взаимосвязанных действий, которые целесообразно использовать в конкретной ситуации. Довольно часто для работников предприятия разрабатываются правила, которые гарантируют выполнения конкретных действий определенным способом.

Конечный стратегический план предприятия должен содержать:

- миссию и целые;

- стратегии (корпоративную, конкурентную и функциональные);
- тактику;
- политику.

2 Стратегии однобизнесовых и многобизнесовых предприятий, их виды и назначения

Корпоративная (общая) стратегия определяет общее направление деятельности предприятия [9; 22], а именно:

- стратегия возрастания — стратегическая альтернатива, шо характеризуется целями, которые намного превышают уровень минувших достижений;
- стратегия ограниченного возрастания (стабилизации) — стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, которые определенные на уровне минувших достижений, скорректированных с учетом инфляции;
- стратегия сокращения — стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей, которые низшие от уровня, достигнутого в минувшему, или исключением отдельных направлений деятельности.

Различают организационные равные построения стратегий в диверсифицированых и узко профильных компаниях или, другими словами, многобизнесовых и однобизнесовыхпредприятиях. Так, в диверсифицированых компаниях разрабатывают четыре уровня стратегии:

- корпоративную;
- деловую;
- функциональные;
- операционные.

Укажем, что для диверсифицированых компаний корпоративная стратегия есть портфельной. Иначе говоря, в компаниях, которые состоят из отдельных хозяйственных единиц, одним из задач высшего руководства есть выбор хозяйственных объектов, в которые нужно вкладывать инвестиции.

В узко профильном предприятии используют три равного построения стратегий. Деловая стратегия в этом случае есть вместе с тем корпоративной.

Пути достижения предприятием желательного результата (возрастания, ограниченного возрастания, сокращения) определяет конкурентная стратегия. Конкурентная стратегия [31] — это план управления отдельной сферой деятельности компании, которая грунтуется на действиях и подходах, направленных на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Конкурентная стратегия определяет, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции. Эту стратегию еще называют деловой, стратегией бизнеса или стратегией конкурентоспособности.

Функциональные стратегии разрабатываются для каждого функционального направления определенной сферы деятельности. В каждой сфере деятельности предполагаются стратегии производства, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), маркетинга, финансов га др.

Операционная стратегия — более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов. Операционные стратегии разрабатываются внутри функциональных направлений.

Тема 3 ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1 Роль и функции высшего руководства в разработке стратегии

2 Разработка стратегии и структура управления предприятием. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки стратегии

1 Роль и функции высшего руководства в разработке стратегии

В процессе формирования стратегии деятельности предприятия принимают участие [30] высшее руководство, команда плановиков, руководители и специалисты подразделов.

Определенная вещь, идеальным есть вариант, когда все работники организации привлекаются к обсуждению и формированию стратегии предприятия.

Высшее руководство есть "архитектором" процесса формирования стратегии, определяет его основные этапы и последовательность.

Задача высшего менеджмента — сделать процесс формирования стратегии доступным и понятным для работников организации, оказывать содействие максимальному привлечению их к разработке стратегии.

Руководство определяет общие целые развития предприятия и основные способы их достижения.

Руководство средних и низших звеньев, а также специалисты подразделов разрабатывают оперативные планы. К обязанностям специалистов входит также анализ внутренней и внешней среды предприятия, складывания прогнозов и сценариев развития событий. Руководители подразделов и штатные работники объединяют усилие для оценивания альтернативных стратегий, предложенных для предприятия.

Надо различать руководящие равные по вопросам стратегии на однобизнесовых и мульти бизнесовых предприятиях.

В диверсифицированых компаниях существует четыре равных менеджера по вопросам формирования и реализации стратегии:

1) исполнительный директор или другой руководитель высшего звена управления, которое несет основную ответственность и руководит принятием стратегических решений;

2) менеджеры, которые отвечают за прибыли или убытки отдельных производственных подразделов;

3) функциональные менеджеры в границах производственного подраздела, которые руководят отдельными направлениями деятельности предприятия (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал и т.п.); их задача состоит в обеспечении единой стратегии для организационных единиц и принятии стратегических решений в подчиненной сфере деятельности;

4) менеджеры основных оперативных подразделов предприятия, которые несут основную ответственность за детальное развитие стратегических планов в подотчетной сфере и реализацию общего стратегического плана на своем уровне.

Предприятия, которые занимаются одним видом деятельности, имеют наибольше три руководящих уровня (стратегические менеджеры высшего, функционального и оперативного уровней). В больших одно отраслевых компаниях команда стратегических менеджеров состоит из исполнительного директора, который руководит работой по формирование стратегии и отвечает за ее внедрение; функциональных вице-президентов (с НИОКР, производства, маркетинга, кадров и др.) и менеджеров оперативных подразделов. На малых предприятиях, которыми руководят их собственники, предполагается одних или два стратегических менеджера, поскольку на таких предприятиях управленческой работой по формирование и реализации стратегий занимается небольшое количество руководителей.

Организации, которые не занимаются производством, также разрабатывают стратегии деятельности. В правительстве страны, руководстве региона, области предполагаются менеджеры по вопросам стратегий, которые должны своевременно реагировать, например, на требования и проблемы населения, которое проживает на подчиненной им территории. Муниципальные руководители разных отделов (милиции, службы водоснабжения, садово-паркового хозяйства и др.) есть стратегическими менеджерами, поскольку осуществляют оперативное руководство и, итак, могут влиять на цели этих отделов, формирование и реализацию соответствующих стратегий.

2 Разработка стратегии и структура управления предприятием. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки стратегии

Рассмотрим организационные моменты разработки стратегии предприятия.

Организационная структура управления (ОСУ) определяет подчиненность задач, должностей, полномочий и ответственности, опираясь на которые предприятие осуществляет деятельность.

Различают три основных стадии развития ОСУ предприятием:

I — классические ОСУ (линейная, функциональная, линейно-функциональная);

II — усовершенствования линейно-функциональных ОСУ;

III — переход от классических к стратегических ОСУ.

Классические ОСУ есть функциональными, централизованными, иерархическими и стабильными; основные признаки: разделение труда, специализация деятельности, закрепления обязанностей в стандартных организационных документах, а также централизованное (с применением всех форм и .методов) механизм контроля.

Стратегические ОСУ — децентрализованные, гибкие, с универсальными (в том числе временными) участками, созданными "под цель"; принцип формирования нивка сориентированный на выявление и решение определенных проблем; используют как административные, так и социально-психологические методы координации и контроля.

Как отмечалось, ведущую роль в разработке и реализации стратегии сыграют менеджеры высшей и средней звеньев управления. Вместе с тем большую работу выполняют отделы стратегического планирования. Задача их состоит в собирании и обработке информации, необходимой для стратегических менеджеров, создании и дальнейшем управлении системой ежегодного просмотра стратегии, по результатам которого стратегические менеджеры проверяют и вносят коррективы в свои стратегические планы.

Информация — это определенные данные, которые содержат в себе новизну и полезность. Информация есть одной из основных условий обеспечения крепких конкурентных позиций фирмы.

Информацию оценивают по объему, достоверностью, ценностью и насыщенностью. Она есть одним из ресурсов предприятия и классифицируется за такими признаками:

- характером управленческого реагирования (требует немедленного решения или возможная определенная отсрочка решений);
- временами появления (текущ, месячная, годовое и т.п.);
- сферой распространения (внутренняя, внешняя);
- функциональной принадлежностью (финансов, техническая, маркетинговая и т.п.);
- ролью в управленческом процессе (первичная, вторичная, результативная).

Через систему Іпіегпеі можно получить общедоступные мировые информационные ресурсы.

Комплексную информационную характеристику объекта называют базой данных. Базы данных формируются с помощью целевого подбора информации, которая поступает с многих источников, который есть, в сущности, процессом преобразования совокупности данных в стратегическую Информацию на основе их аналитической обработки с ориентацией на конкретную реализацию стратегических планов.

К основным источникам первичной информации о конкурентах належат [1]:

- каналы распределения продукции;
- поставщики сырья;
- потребители продукции;
- рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, которые обслуживают конкурента;
- торговые и прочие профессиональные ассоциации, к которых входит конкурент; « инженерный, торговый и управленческий персонал конкурента;
- специальные аналитические службы и секретные агєргги.

Вторичная Информация о конкуренте содержит данные, которые прошли предыдущую аналитическую обработку. К основным источникам вторичной информации належат:

- отчеты о производственно-хозяйственной деятельности;
- аналитические отчеты (статьи) про діяльніеть конкурента, которые напечатаны в печати;
- справочные издания о конъюнктуре рынка;
- государственные нормативно-правовые акты, которые влияют на деятельность конкурента;
- данные о регистрации патентов, лицензий;
- объявления конкурента про найм персонала на работу, продажа, аренду и т.п.;
- мысли потребителей о продукции конкурента;
- материалы арбитражной хроники.

К основным методам получения информации належат наблюдения, опрашивания и эксперименты.

Тема 4 АНАЛИЗ МАКРО И МИКРО СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1 Макро и микросреда предприятия

2 Сканирование и прогнозирование внешней среды

3 Анализ отрасли и конкуренция в ней

4 Теоретики рыночной экономики о конкуренции

5 Типы стратегий

1 Макро и микросреда предприятия

Любое предприятие находится и функционирует в среде. Анализ среды есть начальным этапом формирования стратегии деятельности предприятия, поскольку обеспечивает соответствующую базу для определения миссии целей его функционирования. Анализ среды предусматривает изучения и исследования трех его составных:

- макро среды;
- микро среды;
- внутренней среды.

Макро среда состоит из элементов, которые прямо не связаны с предприятием, но влияют на формирование общей атмосферы бизнеса. Различают такие основные компоненты макро среды: политические, экономические, социальные и технологические.

Микро среда — участники рынка, которые непосредственно контактируют с предприятием и влияют на него. Это прежде всего потребители, поставщики, конкуренты, посредники.

Внутренняя среда — совокупность факторов, которые определяют процессы деятельности предприятия. Это производство, маркетинг, финансы, персонал и т.п..

2 Сканирование и прогнозирование внешней среды

После того, как определены наиболее существенные факторы внешней среды предприятия, необходимо получить о них всю возможную информацию. Поиск информации осуществляют с помощью [30]:

- сканирования среды (поиск сформированной информации);
- мониторингу среды (отслеживания текущей и новой информации);
- прогнозирования (попытки создать информацию о будущем состоянии среды).

Оценивания информации есть заключительным этапом анализа среды. Результаты оценивания используют как основу для стратегического анализа и определение альтернативных стратегий.

Проанализировав факторы макро среды и их влияние на предприятие, можно предусмотреть определенные адекватные действия предприятия. Наиболее существенными факторами группы "Уровень развития экономики есть инфляция, дефицит государственного бюджета, спад производства, безработица, рыночное регулирование экономики, либерализация внешнеэкономических связей. Чтобы предотвратить им, предприятие может принять такие соответствующие меры:

- осуществить финансовые операции, которые оказывают содействие сохранению покупательной способности денег;
- сократить капитальное строительство, свернуть НИОКР с отдаленными в времени результатами;
- стимулировать предоставление услуг по кооперации и поставкам с помощью кредитов поставщиков, осуществлять бартер;
- формировать рациональную кадровую структуру;
- искать новые направления деятельности, страховать поставки, стимулировать партнеров;
- получить международный сертификат на продукцию;
- использовать ценовые преимущества, уменьшать затраты;
- приглашать ведущие компании для аудиту предприятия.

Среди группы факторов "Государственное регулирование экономики" наиболее важными есть законодательная база и регулирования экспорта-импорта. Адекватные действия предприятия на ситуацию, которая сложилась:

- разработка нескольких альтернативных стратегий деятельности;

• продажа готового изделия комплектующими частями, сокращения экспорта.

Основные факторы, которые характеризуют влияние естественной среды на предприятие, — географическое положение и рынки сбыта. Соответствующие действия предприятия:

• широкая пропаганда и реклама изготовляемых товаров;

• расширения рынка сбыта в пограничных государствах.

Ни одно предприятие не способное избегнуть влияния фактора случая, который включает также возникновения чрезвычайных ситуаций. Анализ последних чрезвычайных ситуаций на промышленных предприятиях свидетельствует, что практически все они были вызваны организационно-техническими факторами: конструктивными недоработками или ошибочными действиями персонала. Предприятия могут кое-что уменьшить потери от не предвиденных случаев путем страхования от стихийных бедствий, маркетинга, постоянного осуществления научно-исследовательских работ, сотрудничества с научно-исследовательскими институтами и высшими учебными заведениями.

Проанализировав макро среду, можно обнаружить определенные критические факторы, а также установить угрозы и возможности. Найсущественнее на предприятие влияют факторы группы "Уровень развития экономики". К угрозам належат инфляция, спад производства, трудность с привлечением финансовых ресурсов, высокие налоговые ставки, неплатежи и отсутствие стабильности в обществе. К возможностям, которые оказывают содействие развитию предприятия, належат самостоятельный выбор сферы и направления хозяйственной деятельности, возможность выхода на внешний рынок.

Соответственно тенденциям изменения факторов влияния микро среды (в частности, за группой "Поставщики") адекватными действиями предприятия на повышение цены на материалы и энергоносители есть поиск новых форм сотрудничества и возможное изменение поставщиков. Наидостовернее реакция предприятия на повышение ставок за кредит — поиск других источников финансирования, в том числе кредитов иностранных банков.

В зависимости от рынков, на которые функционируют предприятия, и тенденций относительно спроса на соответствующую продукцию, которую представлен на этих рынках, можно предусмотреть определенную реакцию этих предприятий:

• в случае ускоренного повышенного спроса на продукцию космического ракетостроения — полное использование мощностей, усовершенствования продукции, которая выпускается;

• в случае уменьшения спроса на товары народного потребления, которые вырабатываются на предприятии, — повышение качества продукции, реализация стратегии минимизации затрат;

• в случае относительно стабильного спроса на продукцию приборостроительного комплекса — модернизация производства, освоения новой продукции, изучения зарубежных аналогов.

На каждую группу продукции, которая выпускается предприятием, есть соответствующий спрос населения и соответствующая конкуренция со стороны других производителей аналогичной продукции (табл. 5). Предприятие, которое исследуется, имеет довольно крепкие конкурентные позиции на рынке товаров космического ракетостроения. Конкуренты на отечественном рынке отсутствуют, поэтому в своем регионе предприятие может диктовать соответствующие условия. Однако надо учитывать возможную конкуренцию с зарубежными компаниями, первонаперво, чем счет высшего качества и лучшего бюджетного финансирования области. Ныне наблюдается довольно значительная конкуренция на рынке товаров народного потребления преимущественно через наполнение украинского рынка иностранными товарами. Адекватным действием предприятия будет повышение качества продукции, отладка после продажного сервиса. На рынке приборостроения существует незначительная конкуренция. Соответствующая реакция предприятия — реализация стратегии уменьшения затрат, повышение качества продукции, создания положительного имиджа среди потребителей.

Предприятие имеет краткосрочные банковские кредиты (табл. 6). На отечественном рынке на конец 1999 г. ставки на краткосрочные кредиты составляли приблизительно 80 %, на долгосрочные — 120 %. Ставки кредитов в долларах США составляли соответственно 30 и 45 % годовых. Ныне наблюдается тенденция к повышению этих ставок. Однако довольно нелегко получить кре-

дит без основательного бизнес-плана, технико-экономического обоснования проекта и, что важно, доброго имиджа.

3 Анализ отрасли и конкуренция в ней

Конкуренция — это борьба между участниками рыночной экономики, заинтересованными в достижении определенной цели каждый для себя. Чаще всего предприятия имеют целью получить максимальную прибыль за счет завоевания благосклонности потребителей. Эта цель ориентирует развитие рынка с момента его появления. Первые наиболее основательные теоретические положения о движущих силах конкуренции появились в середине XVIII ст. Основная заслуга в этом належит классической политической экономии.

В дореволюционной России и Украине первые теоретически оформленные идеи влияния на товарный рынок с помощью разных методов конкуренции появились в начале XX ст., когда в высших учебных заведениях начали преподавать соответствующие курсы.

И лишь в начале 90-х годов, с получением независимости, в Украине были сделаны первые важные шаги в направления стимулирования конкуренции.

В 1992 г. Верховная Рада постановила Закон Украины "Об ограничение монополизма и недопущения недобросовестной конкуренции в предпринимательской деятельности", который создал законодательную основу демонополизации экономики Украины. В ст. 8 этого Закона сформулирован основы антимонопольной политики правительства, которое может быть направлена на осуществление "демонополизации экономики, финансовой, материально-технической, информационной, консультативной и другой поддержки предпринимателей, которые оказывают содействие развитию конкуренции". В 1993 г. парламент Украины принял постановление о Государственной программе демонополизации и развития конкуренции.

Понятия конкуренции сложное и многогранное. Отдельные экономисты трактуют конкуренцию как экономическое соперничество (борьбу, соревнования) между товаропроизводителями за удовлетворение своих Интересов, выгодные условия производства и сбыта товаров, получения по возможности высшей прибыли.

Согласно закону Украины "Об ограничение монополизма и недопущения недобросовестной конкуренции в предпринимательской деятельности" конкуренция — состязательность предпринимателей, когда их самостоятельные действия ограничивают возможности каждый из них влиять на общие условия реализации товаров на рынке и стимулируют производство товаров, которых требует потребитель.

Различают такие основные функции конкуренции: регулировочную инновационную, адаптационную, распределительную и контролирующую.

Анализ исследований проблем конкуренции свидетельствует, что много определений и подходов грунтуются на классификации конкуренции:

- за методами осуществления конкурентной борьбы;
- характером удовлетворения потребностей потребителей;
- поведением участников рыночного отношения;
- количеством продавцов и особенностями их поведения.

За методами осуществления конкурентной борьбы конкуренцию разделяют на ценовую и неценовую. Ценовая конкуренция осуществляется с помощью снижения цены на товар. Различают такие способы снижения цены:

- скидка из прейскурантов;
- использования демпинговых цен;
- сезонная распродажа;
- распродажа по сниженным ценам продукции, срок реализации которой закончился;
- удлинения сроков потребительского кредита на приобретение товаров долгосрочного пользования.

В условиях современного рынка предприниматели должны уделять особое внимание качества продукции, его новизне, оформлению, обслуживанию, рекламе, имиджа. Итак, целесообразно делать пруду на неценовую конкуренцию. Неценовая конкуренция — метод конкурентной борьбы, где решающую роль сыграют:

- изменение свойств продукции;
- предоставления продукции качественно новых свойств;
- создания новой продукции для удовлетворения как существующих, так и новых потребностей;
- обновления свойств товара, которые являются символом моды, престижа;
- усовершенствования услуг, которые сопровождают товар.

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план потребительские свойства товара, которые содержат не только набор технико-экономических параметров, а и определенный уровень условий снабжения, техническое обслуживание и т.п..

По характеру удовлетворения потребностей потребителей различают такие виды конкуренции : функциональную, видовую и предметную. Функциональная конкуренция грунтуется на потому, что одну и одну и ту же потребность можно удовлетворить разными способами. Соответственно товары, которые удовлетворяют одинаковые потребности, являются функциональными конкурентами. Видовая конкуренция — результат того, что являются товары, которые имеют одинаковое назначение, но различаются каким-то важным параметром. Предметная конкуренция — результат того, что фирмы выпускают идентичные товары, которые различаются лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеством.

По количеству продавцов и особенностями их поведения различают такие конкурентные структуры:

- совершенная конкуренция;
- монополистическая конкуренция;
- олигополия;
- монополия.

В условиях совершенной конкуренции на рынке одновременно функционируют много фирм, ни одна из которых не контролирует значительной частицы рынка; продукция есть однородной; вхождения в область и выход из нее не связанные с какой-то трудностью; покупатели и продавцы имеют одинаковый доступ к информации.

В условиях монополистической конкуренции каждый продавец старается через рекламную и маркетинговую стратегию, дифференциацию продуктов и т.п. создать собственные рыночные ниши. Каждая фирма воспринимает цены других фирм как заданные и регулирует лишь собственную цену. Фирмы в условиях монополистической конкуренции вырабатывают разнородную продукцию, и продукт каждой фирмы по-своему специфический, поэтому потребитель может легко найти товары-субституты. Дифференциация служит основой для создания благоприятных условий продажи и обновления продукции.

Олигополия — рынок нескольких фирм, причем некоторые из них могут контролировать значительную частицу рынка. В олигопольный области может вырабатываться стандартизированная или дифференцированная продукция. Каждая фирма вынуждена учитывать не только реакцию покупателей, а и возможные действия конкурентов. Особенность олигополии состоит в взаимозависимости решений фирм относительно цен (для краткосрочного периода характерное "удержания" цен) и объема производства. Олигополисты придают особое значение неценовой конкуренции, поскольку конкурентам тяжело повторить рекламу и изменения в продукте. Олигополисты имеют достаточные объемы финансовых ресурсов для финансирования неценовой конкуренции.

Монополия — рынок, на котором лишь одна фирма продает 100 % определенного продукта, который не имеет субститутов. В такой ситуации предприятие-монополист имеет исключительное право распоряжаться ресурсами, осуществляет давление на потребителей и общество в целом, получает возможность получать сверхприбыли.

Таким образом каждое предприятие должно правильно оценить конкурентная среда, область, в которой оно функционирует, с тем чтобы предложить эффективные конкурентные стратегии, которые бы обеспечивали его конкурентоспособность. Ведь важно развивать конкуренцию, а совокупность мероприятий с создание и развития конкурентной среды будет оказывать содействие становлению в Украине полноценного рынка.

Поскольку области различаются структурой и базовыми характеристиками, для того чтобы выучить общую ситуацию в области и конкуренцию сначала необходимо проанализировать основные экономические характеристики. Такие характеристики области в основному стандартные:

- размер рынка;
- масштаб конкуренции;
- темпы возрастания рынка и стадия, на которой находится рынок (начало подъем, быстрое возрастание и взлет, начало зрелости, конец зрелости, насыщения, застой и старения, спад);
- количество конкурентов и их относительные размеры;
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и в создании новых продуктов;
- легкость вхождения в область и выхода из нее;
- степень дифференциации продукции конкурента;
- возможность экономить на масштабах производства;
- степень загрузки производственных мощностей;
- наличие капиталовложений в область;
- уровень прибыльности области сравнительно с средним уровнем прибыли в целом.

Пересчитанные характеристики области имеют важное значение при формировании стратегии предприятия.

Особой сферой стратегического анализа есть анализ конкурентной позиции предприятия.

Конкурентный анализ предусматривает два основных этапа:

- определения основных конкурентных сил в области;
- формулирования основных вариантов конкурентных стратегий.

Частица рынка, уровень прибыли предприятия определяются тем, насколько эффективно компания противодействует таким конкурентным силам. Существует пять сил конкуренции :

- новые (потенциальные) конкуренты, которые входят в область;
- угрозы со стороны субститутов-товаров-субститутов; компании-конкуренты, которые уже надежно закрепили свои позиции в области;
- действия продавцов (поставщиков); действия потребителей (клиентов).

Появление в области новых компаний оказывает содействие увеличению производственных мощностей. Это может послужить причиной падения цен или повышения затрат и снижение норм прибыли.

Выделяют такие основные препятствия для проникновения на рынок новых конкурентов:

- экономия на масштабах производства, опыт (это требует значительных инвестиций от новых конкурентов);
- дифференциация продукции (уникальность, признанная торговая марка);
- потребности в капитале (довольно большие начальные вложения);
- затраты конверсии, переориентация предприятия на выпуск новой продукции;
- недостаточное количество каналов распределения продукции для новых фирм-конкурентов

Конкуренция среди функционирующих предприятий происходит по старым схемам достижения выгодного положения в области. Отмечают такие факторы влияния на степень интенсивности конкуренции:

- большое количество конкурентов или приблизительное равенство их сил;
- медленное возрастание области;
- высокий уровень постоянных затрат;
- отсутствие дифференциации;
- высокие входные барьеры.

Группа потребителей может существенным образом влиять на конкуренцию в области при таких условиях:

- объемы купли продукции большие сравнительно с объемами продажи поставщиков;
- продукция, которую покупают потребители, составляет значительную часть их затрат или закупок;

- продукция, которую покупает группа, стандартизированная или недифференцированная;
- бесчувственность к затратам конверсии;
- низкие прибыли;
- от продукции области не зависит существенно качество собственной продукции или услуг потребителя;
- потребители хорошо проинформированы относительно спроса, цен и т.п..

Поставщики могут влиять на конкуренцию в области, угрожая повысить цену или снизить качество товаров или услуг. Группа поставщиков считается сильной, если отвечает таким критериям:

- в ней доминируют несколько компаний, концентрация в ней высшая, чем в области, которой она продает свою продукцию;
- не конкурирует с производителями заменителей продукции, которые она продает области;
- область не является одним из важных ее заказчиков;
- продукция ее имеет решающее значение для области;
- продукция ее дифференцирована;
- есть реальной угрозой для проникновения покупателей в ее область с помощью вертикальной интеграции.

4 Теоретики рыночной экономики о конкуренции

А.Смит доказал, что конкуренция, уравновешивая нормы прибыли. оказывает содействие оптимальному разделению труда и капитала. Он отождествлял конкуренцию с "невидимой рукой" рынка — его уравновешивательным механизмом (оптимальное распределение ресурсов при условиях совершенной конкуренции).

Развивая идее ценового регулирования рынка с помощью конкуренции, Д. Рикардо построил теоретическую модель совершенной конкуренции. Он сконцентрировал внимание на том, как функционирует эта система в долгосрочной перспективе. Такой подход дал возможность абстрагироваться от "деталей", связанных с государственным регулированием, монопольной властью, географическими особенностями рынка и т.п., которые в долгосрочной перспективе не имеют решающего значения. Д. Рикардо был одним из первых экономистов, которые отстаивали специальную теорию международной торговли, отделенную из теории внутренней торговли. Он подчеркивал, что движение товаров между странами регулируют преимущества в сравнительных затратах. Д. Рикардо сформулировал также теорию сравнительных преимуществ.

Значительный взнос в теорию конкуренции сделал также Дж. Мілль. Он вывел уравнение международного спроса, выделил так называемые не конкурирующие группы на рынке, разработал тройную классификацию ценовой эластичности спроса, а также понятия экономии на масштабах, альтернативных затрат.

К. Маркс в работе "Капитал" дополнил модель совершенной конкуренции из позиции закона стоимости. По его мнению, теория конкуренции, дополненная теорией монополии, завершает экономический "набор инструментов", необходимый для анализа структуры современной области.

Неоклассическая школа, расцвет которой припал на XIX ст., точнее и полнее раскрыла влияние совершенной конкуренции на ценовую систему. А. Маршалл, развивая основные положения классиков, последовательно и полно обосновал механизм автоматического установления равновесия на рынке с помощью совершенной конкуренции и действия законов предельной полезности и предельной производительности. А. Маршалл, обоснованно критикуя "условности" модели совершенной конкуренции, создал основы теории новой модели конкуренции — монополистической. В соответствии с А. Маршаллом, монополия есть частным случаем на общем фоне неограниченной конкуренции и его механизма ценообразования.

В конце XIX — в начале XX ст. взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике существенным образом изменились. Неудовольствия существующей моделью совершенной конкуренции большей частью предопределялось чрезмерным вниманием лишь до одного вида конкуренции— ценовой и невозможностью раскрыть с ее помощью сущности конкурентной деятельности. В экономической концепции совершенной конкуренции пренебрегалась динамика конкурентной дея-

тельности, игнорировалась важность временного фактора и лишь поверхностно мотивировалась активность конкурентов [1].

Хронический дефицит платежеспособного баланса многих европейских стран, резкое замедление темпов возрастания экспорта усилили могущество монополий. Следствия первого этапа общего кризиса в начале XX ст. подтвердили невозможность подходов невмешательства в процесс установления рыночного баланса. Однако к кризису 1929-1933 гг. и выхода печатью работы Дж. Кейнса "Общая теория занятости, процента и денег" (1936) этот процесс имел фрагментарный характер [1].

С появлением работы П. Сраффи "Законы получения доходов в условиях конкуренции" (1926) между представителями неоклассической школы и нового направления возникли дискуссии относительно вопросов ценообразования. Г. Сраффа доказал, что с расширением масштабов производства большие предприятия получают дополнительные преимущества, которые можно реализовать, лишь поднимая действие механизма совершенной конкуренции и непосредственно влияя на ценообразование.

Совершенная конкуренция сохранялась к середине XX ст., когда начали реально проявляться и вступать в силу процессы монополизации. В свободном рынке, по мнению украинского научного работника Б. Гаврилишина, будто вмонтированные саморазрушительные силы — монополистические тенденции, которые его повреждают, отстраняя конкуренцию. Опасность конкуренции толкает предпринимателей на попытки уклониться от нее, обезопаситься от экономического риска. А это возможно лишь через завоевание монопольного положения на рынке.

Дж. Робінсон и Э. Чемберлін подбили итоги дискуссии о характере ценообразования в условиях монополии и о возникновение неценовых форм конкуренции. Э. Чемберлін доказал, что существует специальный вид монополии, которая образовывает необходимую составную конкурентной рыночной системы. В теории несовершенной конкуренции Дж. Робінсон работала над изучением механизма формирования цен при условиях, когда каждый производитель может быть монополистом собственной продукции.

Значительный взнос в развитие теоретических моделей олігополістичної конкуренции и монополии сделали А. Курно, Ф. Еджуорт (математическое описание моделей олигополии и монополии), А. Лернер (монопольная власть и ее оценка) и К. Вікселль (конкуренция и ценовая дискриминация).

Таким образом, к середине XX ст. сформировалось общее представление о сущности конкуренции и ее основные движущие силы. Были разработаны теоретические модели конкуренции (совершенную, монополистическую, олигополию и монополию). Эти модели, безусловно, требуют дальнейшего развития и уточнение. Что большей мерой рыночная структура будет приближаться к конкретной модели, то заметнее в ней будут проявляться описанные механизмы конкуренции.

По мнению М. Портера, предприятие может самостоятельно определить свои сильные и слабые стороны, анализируя силы, которые влияют на конкуренцию в области, где оно функционирует, и причины, которые лежат в их основе.

Общие стратегии (по М.Портером). Общими считаются стратегии, которые имеют универсальное применение или выведенные из определенных базовых постулатов.

Различают два основных типа стратегий обеспечения конкурентоспособности: низкие затраты и специализация. Г. Портер также считает, что предприятие может концентрировать внимание на определенной группе потребителей, определенной продукции или на определенном географическом рынке. При этом в любой момент времени можно формировать свою стратегию, опираясь лишь на один из видов конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество — это преимущество, которое обеспечивает доходы, которые превышают средне отраслевой уровень, и оказывает содействие завоеванию крепких позиций на рынке [29]; ручательство успешного существования и развития фирмы [5]. М.Портер утверждает, что позицию в области определяет именно конкурентное преимущество и в конечном итоге предприятия обходят своих соперников, если имеют значительное конкурентное преимущество. По нашему мнению, обобщая изложенное, можно дать такое определение конкурентного преимуще-

ства: конкурентной есть преимущество, которое достигается благодаря конкурентному потенциалу предприятия, его высокой компетенции в любой области деятельности.

4 Теоретики рыночной экономики о конкуренции

А.Смит доказал, что конкуренция, уравновешивая нормы прибыли. оказывает содействие оптимальному разделению труда и капитала. Он отождествлял конкуренцию с "невидимой рукой" рынка — его уравновешивательным механизмом (оптимальное распределение ресурсов при условиях совершенной конкуренции).

Развивая идее ценового регулирования рынка с помощью конкуренции, Д. Рикардо построил теоретическую модель совершенной конкуренции. Он сконцентрировал внимание на том, как функционирует эта система в долгосрочной перспективе. Такой подход дал возможность абстрагироваться от "деталей", связанных с государственным регулированием, монопольной властью, географическими особенностями рынка и т.п., которые в долгосрочной перспективе не имеют решающего значения. Д. Рикардо был одним из первых экономистов, которые отстаивали специальную теорию международной торговли, отделенную из теории внутренней торговли. Он подчеркивал, что движение товаров между странами регулируют преимущества в сравнительных затратах. Д. Рикардо сформулировал также теорию сравнительных преимуществ.

Значительный взнос в теорию конкуренции сделал также Дж. Мілль. Он вывел уравнение международного спроса, выделил так называемые не конкурирующие группы на рынке, разработал тройную классификацию ценовой эластичности спроса, а также понятия экономии на масштабах, альтернативных затрат.

К. Маркс в работе "Капитал" дополнил модель совершенной конкуренции из позиции закона стоимости. По его мнению, теория конкуренции, дополненная теорией монополии, завершает экономический "набор инструментов", необходимый для анализа структуры современной области.

Неоклассическая школа, расцвет которой припал на XIX ст., точнее и полнее раскрыла влияние совершенной конкуренции на ценовую систему. А. Маршалл, развивая основные положения классиков, последовательно и полно обосновал механизм автоматического установления равновесия на рынке с помощью совершенной конкуренции и действия законов предельной полезности и предельной производительности. А. Маршалл, обоснованно критикуя "условности" модели совершенной конкуренции, создал основы теории новой модели конкуренции — монополистической. В соответствии с А. Маршаллом, монополия есть частным случаем на общем фоне неограниченной конкуренции и его механизма ценообразования.

В конце XIX — в начале XX ст. взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике существенным образом изменились. Неудовольствия существующей моделью совершенной конкуренции большей частью предопределялось чрезмерным вниманием лишь до одного вида конкуренции— ценовой и невозможностью раскрыть с ее помощью сущности конкурентной деятельности. В экономической концепции совершенной конкуренции пренебрегалась динамика конкурентной деятельности, игнорировалась важность временного фактора и лишь поверхностно мотивировалась активность конкурентов [1].

Хронический дефицит платежеспособного баланса многих европейских стран, резкое замедление темпов возрастания экспорта усилили могущество монополий. Следствия первого этапа общего кризиса в начале XX ст. подтвердили невозможность подходов невмешательства в процесс установления рыночного баланса. Однако к кризису 1929-1933 гг. и выхода печатью работы Дж. Кейнса "Общая теория занятости, процента и денег" (1936) этот процесс имел фрагментарный характер [1].

С появлением работы П. Сраффи "Законы получения доходов в условиях конкуренции" (1926) между представителями неоклассической школы и нового направления возникли дискуссии относительно вопросов ценообразования. Г. Сраффа доказал, что с расширением масштабов производства большие предприятия получают дополнительные преимущества, которые можно реализовать, лишь поднимая действие механизма совершенной конкуренции и непосредственно влияя на ценообразование.

Совершенная конкуренция сохранялась к середине XX ст., когда начали реально проявляться и вступать в силу процессы монополизации. В свободном рынке, по мнению украинского научного работника Б. Гаврилишина, будто вмонтированные саморазрушительные силы — монополистические тенденции, которые его повреждают, отстраняя конкуренцию. Опасность конкуренции толкает предпринимателей на попытки уклониться от нее, обезопаситься от экономического риска. А это возможно лишь через завоевание монопольного положения на рынке.

Дж. Робінсон и Э. Чемберлін подбили итоги дискуссии о характере ценообразования в условиях монополии и о возникновение неценовых форм конкуренции. Э. Чемберлін доказал, что существует специальный вид монополии, которая образовывает необходимую составную конкурентной рыночной системы. В теории несовершенной конкуренции Дж. Робінсон работала над изучением механизма формирования цен при условиях, когда каждый производитель может быть монополистом собственной продукции.

Значительный взнос в развитие теоретических моделей олігополістичної конкуренции и монополии сделали А. Курно, Ф. Еджуорт (математическое описание моделей олигополии и монополии), А. Лернер (монопольная власть и ее оценка) и К. Вікселль (конкуренция и ценовая дискриминация).

Таким образом, к середине XX ст. сформировалось общее представление о сущности конкуренции и ее основные движущие силы. Были разработаны теоретические модели конкуренции (совершенную, монополистическую, олигополию и монополию). Эти модели, безусловно, требуют дальнейшего развития и уточнение. Что большей мерой рыночная структура будет приближаться к конкретной модели, то заметнее в ней будут проявляться описанные механизмы конкуренции.

5 Типы стратегий

Перед тем как рассматривать типы общих стратегий, введем еще одно понятие — **диапазон конкуренции** [21], что означает широту номенклатуры товаров, которые планируется изготовлять и продавать. Основные типы стратегий конкурентных преимуществ можно изобразить схематично.

Раскроем сущность каждого типа стратегии.

Пусть предприятие А действует за стратегией 2. Это означает, что предприятие вырабатывает продукцию высшего сорта, за широкой номенклатурой, а также продукцию нового типа, с уникальными параметрами. Естественно, что продукция А дорогая, но это лучше, что может найти покупатель, который имеет средство и стремится получить уникальный продукт высшего качества.

Предприятие Б также изготовляет широкий ассортимент товаров, однако действует за стратегией 1. Это означает, что предприятие Б выпускает большой ассортимент стандартного, высокого качества продукта и за стандартной (низшей, чем у предприятия А) ценой.

Предприятие В не имеет возможности выпускать широкий ассортимент товаров. Поэтому оно концентрируется на выпуске товаров одного или двух типов, то есть придерживается стратегии 4. Продукция этого предприятия имеет высочайший уровень в своих типах и стоит, соответственно, дорого. Но покупатель, какому нужен найякісніший, надежный товар и который имеет чем платить, покупает его у предприятия В.

Предприятие Г также пока что не может обеспечить выпуска широкого ассортимента продукции, а потому конкурентоспособность обеспечивает за счет выпуска товаров нескольких типов. Однако эти товары наиболее дешевые и поэтому доступные даже малообеспеченным потребителям, которые не выдвигают высоких требований к качеству товаров (стратегия 3).

Обобщая изложенное, доходим вывода, что престижнее действовать за стратегией 2, выступая в роли законодателя технического прогресса. Вместе с тем успешно можно работать и за стратегией 3, если на товарный рынок приходит довольно большое количество потребителей с ограниченными финансовыми возможностями.

Выбор наиболее приемлемой стратегии зависит от имеющихся возможностей. Так, если оснащения устарела, квалификация работников невысокая и отсутствуют технические новинки, а

заработная плата и прочие затраты на производство невысокие, то можно принять стратегию 1 или 3.

Если сырье и материалы стоят дорого, но предприятие имеет доброе оснащение, передовые конструкторские разработки или изобретения и высококвалифицированных работников, у него есть шанс достичь конкурентоспособности за счет организации выпуска уникальных товаров, используя стратегии 2 и 4.

Вполне естественно, что не обязательно придерживаться постоянно только одной стратегии .

Например, предприятие начало свою деятельность за стратегией 3, то есть освоило выпуск одного или двух изделий, что доступные широкому колу потребителей. Со временем предприятие может начинать осваивать другую стратегию. Если оно будет расширять ассортимент, сохраняя такие самые низкие цены на товары с средним уровнем качества, это будет означать, что предприятие перешло к стратегии 1. В результате появится возможность резко увеличить и объемы реализации, и прибыль.

Обобщая изложенное относительно формирование стратегии предприятия, надо подчеркнуть, что конкурентные преимущества, которые обеспечивают его стабильность, есть низкого и высокого порядка. КР низкого належат возможности использования дешевой рабочей силы, дешевых материалов (сырья) и энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связанный с тем, что они нестойкие и легко могут быть утрачены через повышение цен и заработной платы или потому что эти дешевые производственные ресурсы могут использовать также конкуренты.

Конкурентные преимущества высокого порядка — это прежде всего уникальная продукция, уникальная технология и высококвалифицированные специалисты, а также репутация фирмы. Определенная вещь, это обходится предприятию недешево и требует много времени для реализации. В случае формирования конкурентных преимуществ высокого порядка вероятное достижение стойкого конкурентоспособного состояния.

Предприятию ради того чтобы быть уверенной в успешном функционировании на рынке, необходимо формировать конкурентные преимущества прежде всего высокого порядка.

Тема 5 ДИАГНОСТИКА ВНУРЕННЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1 Функциональный анализ предприятия

2 Составление профиля среды

1 Функциональный анализ предприятия

Внутренняя среда предприятия — это совокупность внутренних факторов предприятия, которые определяют процессы его деятельности. Оно включает в себя такие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управления персоналом, организацию. Рассмотрим основные признаки внутренней среды.

Производство:

- размеры и мощности производства;
- тип и возраст оснащения;
- источника снабжения; ,
- тенденции производительности;
- инновационные возможности;
- нормирования работ;
- уровень брака;
- затраты на единицу продукции;
- рентабельность продукции.

Сбыт и продвижения товаров:

- номенклатура продукции;
- размеры и частица рынка;
- качество маркетинговых исследований;
- эффективность использования рекламы;
- организация продажи и сервиса;
- рентабельность продаж;

• эффективность экспорта

. **Финансовое состояние:**

• активы;
• валовые накопления;
• доходность;
• источника денежных поступлений:
• показатели баланса.

Конкурентоспособность продукции. Конкурентный потенциал:

• фондоотдача;
• производительность работы;
• эффективность технологии производства;
• эффективность информационных ресурсов.

Экологичность производства:

• охрана водных ресурсов;
• охрана воздушного бассейна;
• охрана земель.

Социальная эффективность и управления персоналом:

• процедуры привлечения и отбора кадров;
• система стимулирования;
• профессионально-квалификационная структура кадров;
• текучесть кадров;
• улучшение условий работы и здравоохранение.

Имидж предприятия:

• имидж руководителя предприятия;
• имидж персонала;
• качество обслуживания;
• совершенство офиса.

Описание внутренней среды предприятия дает представления про сильные и слабые стороны его деятельности, внутренние возможности, потенциал.

Сильные стороны деятельности есть базой предприятия в конкурентной борьбе, которую оно может сохранять и укреплять. Относительно слабых сторон руководство может делать все возможное, чтобы избавиться их.

Одним из наиболее распространенных методов оценки среды есть **SWOT-анализ** (за начальными буквами английских слов "сила", "слабость", "возможности", "угрозы") — это группирования факторов среды функционирования предприятия на внешние и внутренние и их анализ из позиции определения положительного или отрицательного влияния на деятельность предприятия.

В границах SWOT- анализа предприятие, с одной стороны, проявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны, с другого — определяет возможности и угрозы, которые являются в внешней среде.

Формируя стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут превращаться в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно ликвидированная угроза может открыть для предприятия дополнительные возможности, если конкуренты не способные ее устранить.

Для того чтобы успешно проанализировать окружение SWOT-методом, важно уметь не только определять угрозы и возможности, а и оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Возможности, которые попали на поля 1, 2,4, имеют большое значение для предприятия, им нужно обязательно использовать. Возможности, которые попали на поля 6, 8 и 9, практически не заслуживают внимания предприятий. Использовать возможности на других полях можно тогда, когда предприятие имеет достаточное количество ресурсов.

Подобную матрицу составляют и относительно угроз (рис. 10).

Дале экспертные оценки перемножают и получают интегральную оценку степени важности фактора для предприятия. На основании этой оценки руководство может сделать выводы, которые из факторов среды имеют важное значение и соответственно заслуживают большего внимания.

Угрозы, которые попали на поля 1, 2, 5, очень опасные, поэтому их нужно быстро ликвидировать. Угрозы на полях 3, 6, 9 также должны находиться в поле зрения высшего руководства, их необходимо отстранять как можно быстрее. Относительно устранения угроз на полях 10, 7, 4 нужен внимательный и ответственный подход. Угрозы, которые попали на другие поля, также не надо игнорировать, а внимательно отслеживать и отстранять.

2 Составление профиля среды

Метод составления профиля среды целесообразно использовать при складывании профиля в отдельности макро-, микро- и внутреннего сред предприятий. С помощью метода можно оценить относительную значимость для предприятия отдельных факторов среды [5].

Рассмотрим сущность метода.

Составляется таблица. В эту таблицу профиля среды вносят факторы среды, каждому из которых экспертным путем дают оценку:

- важности для области за шкалой: 3 — большая; 2 — средняя; 1 — слабая;
- влияния на предприятие за шкалой: 3 — ощутимый; 2 — средний; 1 — слабый; 0 — отсутствие влияния;
- направленности влияния за шкалой: (+ 1) — положительный; (- 1) — отрицательный.

Тема 6 МИССИЯ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду, предприятие должно определить основные ориентиры своей деятельности. Процесс выяснения миссии и целей деятельности предприятия состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии осмысливают результаты анализа среды, на второй — разрабатывают соответствующую миссию, на третий — целые предприятия.

Иногда определения миссии и целей деятельности предприятия передует анализу среды, поскольку самое существование предприятия предусматривает, что у него есть определенные целые, причины появления.

Миссия — цель существования предприятия, котор должна быть достигнутая в плановом периоде. Это комплексная цель, которая содержит как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности. На основе этих ориентиров определяют перспективы, которых может достичь предприятие.

Значения миссии:

- это базис, точка опоры для всех плановых решений предприятия;
- создает уверенность, что предприятие придерживается четких целей, которые не противоречат одна одной;
- помогает соединить усилие персонала в избранном направлении, объединяет его действия;
- оказывает содействие пониманию и поддержке среди внешних участников организации, тех, кто заинтересован в ее успехе.

Содержание миссии:

- описание продуктов (услуг), которые предлагает предприятие;
- характеристика рынка — предприятие определяет своих основанных потребителей, клиентов, пользователей;
- целые предприятия, выраженные в сроках выживания, возрастания и прибыльности;
- технология — характеристика оснащения, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- философия организации — базовые взгляды и ценности организации, которая служит основой для создания системы мотивации;
- внутренняя концепция, в границах которой предприятие описывает собственные впечатления о себе, отмечая источника энергии, основные слабые стороны деятельности, степень конкурентоспособности, фактор выживания;

• внешний образ компании, ее имидж, который раскрывает экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Формирования миссии есть обычным явлением для высокоразвитого бизнеса. В условиях становления рынка в Украине формировать миссию начали новообразованные частные экономические организации, которые достигли определенных успехов. Определять миссию целесообразно небольшим предприятиям. Довольно часто миссия предприятия формируется коротко, в виде лозунга. Таким образом выделяется основная, наиболее значащая цель деятельности предприятия.

Основные группы людей, интересы которых влияют на деятельность организации и соответственно должны быть учтены при определении ее миссии:

- собственник предприятия;
- сотрудники предприятия;
- потребители продукции;
- деловые партнеры;
- органы местного самоуправления, которые взаимодействуют с предприятием.

Миссия предприятия может отображать интересы всех пересчитанных субъектов.

Факторы разработки миссии. По мнению Ф. Котлера, при формировании миссии необходимо учитывать такие факторы:

- историю фирмы, в процессе которой формировалась философия фирмы;
- стиль поведения и руководства собственников и управленческого персонала;
- состояние среды функционирования;
- имеющиеся ресурсы фирмы;
- особенности и отличия, присущие фирме.

Установления целей предприятия. Если миссия задает общие ориентиры функционирования предприятия, которые отбивают содержание его существования, то конкретное конечное состояние, к которого направляется предприятие, фиксируется в виде его целей.

Цель — конкретное состояние отдельных характеристик предприятия которые являются для него желательными и на достижение которых направленное его деятельность [51.

Одним из основных заданий стратегического управления есть обоснования целей. В современной теории управления выделяют основные сферы деятельности, в границах которых каждое предприятие определяет собственные основные цели, к которых належат, в частности, выгодная позиция предприятия на рынке, высокий уровень производительности, финансовая стабильность активная инновационная деятельность, высокая квалификация персонала социальная ответственность.

Классификация целей. Существует много классификационных групп, которые определяют целые управления предприятием. Некоторые из них разделен за определенными признаками:

- за направленностью цели — внешние и внутренние;
- за направлениями деятельности на предприятии — экономические, технико-технологические, социальные и экологические;
- за возможностью полного воплощения у жизни — "целые создания" (материального объекта или системы) и "целые развития" (когда идет речь о процессе);
- за охватом уровней управления — цели всего предприятия отдельных подразделов, групп или индивидов;
- за временными характеристиками - коротко-, средне- и долгосрочные;
- за соответствующей направленностью на виды деятельности — стратегические, тактические, оперативные;
- за влиянием на отдельные элементы предприятия — производственные и управленческие;
- за характером деятельности — функционирования и развития
- за приоритетами — основные и вторичные
- за возможностью — количественные и качественные.

Рассмотрим требования, которые выдвигаются к целям. Цели должны быть: достижимыми, реальными;

• гибкими (целые целесообразно устанавливать так, чтобы оставалась возможность для их корректирования соответственно изменениям внешней и внутренней среды предприятия);

• измеренными

• корректными (то есть цель может давать четкое представление о направлении движения организации для ее достижения);

• совместными (совместимость предусматривает, что долгосрочные целые отвечают миссии, а краткосрочные — долгосрочным. Важно, чтобы цели не противоречили одна одной);

• приемлемыми для основных субъектов влияния, которые определяют деятельность предприятия, и прежде всего для тех, ком нужно их достигать.

Направления установления целей. Существует несколько основных сфер, в которых предприятия устанавливают свои цели:

• позиция на рынке;
• доходы предприятия;
• внедрения инноваций;
• работа с клиентами;
• эффективный менеджмент;
• потребности и благосостояние сотрудников;
• социальная ответственность.

Фазы и способы установления целей. Правильно организованный процесс установления целей предусматривает четыре фазы [5]:

• выявления и анализ тенденций, которые наблюдаются в среде;
• установления целей для предприятия в целом;
• построение иерархии целей;
• установления индивидуальных целей.

Установленные цели являются законом для предприятия, его подразделов, персонала. Но из обязательности целей не вытекает их неизменность. Ныне распространенные два основных способа установления целей. .

1. Цели корригируются каждого раза при условии изменений среды предприятия, то есть имеют ситуационный характер.

2. Целые систематически изменяются. На базе долгосрочных целей формируются краткосрочные. При достижении краткосрочных целей разрабатываются долгосрочные с учетом изменений среды. За такого подхода долгосрочные цели не достигаются, поскольку регулярно изменяются.

Иерархия целей. На любом большом предприятии, которое имеет несколько структурных подразделов и уровней управления, складывается иерархия целей, которая есть декомпозицией целей более высокого уровня в цели низшего уровня. Выясним специфику иерархического построения целей:

• цели высшего уровня всегда имеют более широкий характер и больший временной интервал для достижения цели низшего уровня есть своеобразным средством достижения целей высшего уровня.

Итак, речь идет о построении "дерева целей" — графического изображения подчиненности и взаимосвязи целей, которая демонстрирует распределение генеральной цели на под целые, задача и отдельные действия. Если иерархия целей построенная правильно, то каждый подраздел, достигая своих целей, делает взнос у достижение целей предприятия в целом.

Формы принятия решений делятся на две больших группы [5]: первая — целые, которые базируются на индивидуальной ответственности за принятое решение, вторая — целые, которые базируются на коллективной ответственности.

Различают такие формы принятия индивидуального решения:

• авторитарная (решения принимает руководитель на основе имеющейся информации);
• коллегиальная (решения. принимает руководитель на основе коллегиального обсуждения);
• партисипативна (решения принимает руководство по результатам обсуждения вариантов решения за целями с привлечением сотрудников, которые будут выполнять решения);

• "снизу вверх" (решения принимает исполнитель, который передает его на согласование в все подразделы предприятия, которые будут привлекаться к выполнению решения. Если согласие получено, решения утверждает руководитель).

В случае принятия коллективного решения за целями определяют, с одной стороны, к которым целям будет направляться предприятие, с другой стороны, предприятие берет на себя ответственность за принятое решение. На первый взгляд кажется, что в этом случае решения будет об'єктивнішим. Тем не менее и уровень безответственности также высший.

Правильно принятое решение относительно стратегии движения к цели не менее важное, чем правильное решение за целями.

Тема 7 КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1 Основные подходы по формированию стратегии предприятия. Осознание текущей стратегии

2 Основные методы стратегического анализа на предприятии

3 Анализ возможных вариантов стратегического плана

1 Основные подходы по формированию стратегии предприятия. Осознание текущей стратегии

Сознавать текущую стратегию важно, поскольку нельзя принимать решение про будущее, не имея четкого представления о состоянии предприятия и его стратегию [5]. Существуют разные схемы осознания текущей стратегии. Рассмотрим схему, предложенную А. Томпсоном и А. Стриклендом. По их мнению, существует пять внешних и пять внутренних факторов, которые необходимо оценивать для того, чтобы выяснить стратегию, которая реализуется.

Внешние факторы:

• размах деятельности предприятия, степень дифференциации продукции и предприятия;

• общий характер и природа достижений предприятия и продажа ним части своей собственности;

• структура и направления деятельности в последнее время;

• возможности, на которые ориентировалось предприятие последними годами;

• отношения к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

• целые предприятия;

• критерии распределения ресурсов и структура капиталовложений относительно продукции, которое выпускается;

• отношения к финансовому риску;

• уровень и степень концентрации усилий в сфере НИОКР;

• стратегии отдельных функциональных сфер.

Как отмечалась, корпоративная стратегия — это общее направление деятельности предприятия. Корпоративная (общая) стратегия формируется высшим руководством. Формирования корпоративной стратегии предусматривает две основных задачи:

• выбрать и развернуть основные элементы корпоративной стратегии;

• установить конкретную роль каждого подраздела предприятия при реализации стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Корпоративные (общие) стратегии делятся на трех типы:

• стратегии возрастания;

• стратегии стабилизации;

• стратегии сокращения.

Предприятие может придерживаться одной из этих типов стратегий или использовать определенные их комбинации.

Стратегия возрастания — увеличения предприятия, в частности через проникновение на новые рынки и их увлечения. Различают такие стратегии возрастания:

• вертикальная интеграция;

• горизонтальная интеграция.

Стратегия возрастания осуществляется с помощью:

• поглощения конкурирующих фирм путем активизации (приобретения контрольного пакета акций);

• слияния — объединения на приблизительно равных основах в границах единой организации;

• создания общих предприятий (СП) — объединения предприятий разных стран с целью реализации общего проекта.

Стратегия стабилизации-сосредоточения на существующих направлениях бизнеса и их поддержка. Обычно такую стратегию используют большие предприятия, которые доминируют на рынке.

Стратегию сокращения используют тогда, когда выживания предприятия находится под угрозой. Различают такие ее виды:

• стратегия разворота — используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла критической точки; означает отказ от производства нерентабельных продуктов, избыточной рабочей силы, неэффективных каналов распределения ресурсов;

• стратегия обособления — если в составе компании есть несколько деловых единиц и одна из них неэффективная, от нее отказываются — продают или превращают на отдельную фирму;

• стратегия ликвидации — в случае достижения критической точки — банкротства — организация ликвидируется, ее активы продаются.

Корпоративную стратегию часто называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций предприятия, устанавливает размеры капиталовложений в каждую его единицу, то есть формирует определенный состав и структуру портфеля организации. Цель портфеля — достичь конкурентных преимуществ, которые можно реализовать при наличии разных направлений деятельности.

Эффективное распределение инвестиций между деловыми подразделами предприятия может создать эффект синергизму (синергизм — стратегические преимущества, которые возникают при объединении предпринимательских подразделов), когда определенные затраты на совокупность разных типов стратегий создают важные преимущества в деятельности компании, которая обусловлена удачным дополнением или сотрудничеством деловых единиц.

Обоснованный стратегический набор предприятия можно сформировать с помощью концепции "последовательных стратегий" как инструмента обеспечения успеха в перестройке предприятия с целью достижения нужного уровня конкурентоспособности. В рыночной и переходной экономике основную роль сыграют продуктово-товарные стратегии, или стратегии, которые разрабатывают для отдельных направлений деятельности.

Понимания структуры рынка и методов сегментации имеет большое значение для процесса разработки продуктовых стратегий, поскольку дает возможность понять содержание и особенности конкуренции, помогает сконцентрироваться на наиболее конкурентоспособных видах продукции и направлениях деятельности предприятия.

В стратегическом управлении с сегментацией рынка связанные направления деятельности предприятия, содержание продуктовых стратегий. В рыночной экономике уровень специализации фирм определяется количеством сегментов, которые они обслуживают. Однородные, специализированные предприятия действуют на одном сегменте, который чаще всего определяют как стратегическую зону хозяйствования (СЗГ) — отдельный сегмент рынка, на котором действует предприятие.

2 Основные методы стратегического анализа на предприятии

Стратегический анализ — преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, на стратегический план предприятия.

К инструментарию стратегического анализа належат [30]:

• формальные модели и количественные методы;

• самостоятельный творческий анализ, который базируется на специфике предприятия, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Стратегический анализ можно выполнять в два этапа:

• **сравнения плановых ориентиров** предприятия и реальных возможностей, которые предлагает среда; анализ разрыва между ними;

• **анализ возможных вариантов** будущего предприятия; определения стратегических альтернатив.

Анализ разрыва (пробела) — эффективный метод стратегического анализа, который дает возможность установить наличие разрыва между целями предприятия и его возможностями и при наличии такого разрыва предложить методы его "заполнения"

Рассмотрим этапы процесса анализа разрыва.

1. Определения определенных стратегических целей предприятия.

2. Определения реальных возможностей предприятия на момент исследования и на перспективу; расчет конкретных показателей стратегического плана, которые отвечают целям предприятия.

3. Разработка специальных программ и тактических действий, необходимых для заполнения разрыва.

Важным преимуществом этого метода есть определения количественных параметров результативности стратегий деятельности предприятия.

3 Анализ возможных вариантов стратегического плана

Анализ динамики затрат и кривая спроса. Кривую спроса в 1926 г. предложил американский военнослужащий . Он выяснил, что затраты на производство единицы продукции снижаются на 20 % каждого раза, когда объем производства удваивается. Эта корреляционная зависимость присущий физическим производственным процессам и доминирует в концепциях относительно формирования стратегий деятельности предприятий.

Снижения затрат при увеличении объема производства предопределяется действием таких факторов [30]:

• преимуществ в технологии, которые появляются с расширением производства;

• опыту эффективной организации производства;

• эффекту экономии на масштабах.

Соответственно кривой опыту основным направлением стратегии предприятия может стать завоевания наибольшей частицы рынка, поскольку именно наибольший конкурент имеет возможность достичь наиболее низших единичных затрат и соответственно наибольших прибылей.

Основной недостаток модели состоит в том, что учитывают лишь одну из внутренних проблем организации и не уделяют внимания внешней среде Анализ динамики рынка; модель жизненного цикла. В основу анализа динамики рынка положена известная модель жизненного цикла товара (ЖЦТ), которая есть аналогией жизненного цикла биологического существа.

Жизненный цикл товара на рынке делится на несколько основных этапов, каждому из которых отвечает определенный уровень сбыта и прочие маркетинговые характеристики:

• зарождения и выход на рынок — незначительный объем сбыта и ориентированная на возрастание стратегия;

• развитие — важное увеличение объема сбыта и стратегия быстрого возрастания;

• зрелость — стойкий сбыт (то есть стабильно большой объем сбыта) и стратегия, ориентированная на стабильность;

• насыщения рынка и спад — уменьшения объема сбыта и стратегия сокращения.

Основная цель ЖЦТ — правильно определить стратегию деятельности на каждом этапе существования товара на рынке.

Модели кривой опыта и ЖЦТ есть простейшими методами стратегического анализа, поскольку связывают формирование стратегии лишь с одним из факторов деятельности предприятия.

Портфельный анализ. Содержание портфельного анализа и планирование состоит в поиске мероприятий укрепления конкурентной позиции предприятия на рынке. Методика анализа портфеля предусматривает изучения стратегических единиц бизнеса. В портфельном анализе используют матричные модели.

Чаще всего используют три матрицы: БКГ (разработанная Бостонською консультативной группой), "Дженерал Електрік" (разработанная компанией "Мак-Кінсі"), баланса жизненных циклов (разработанная фирмой "Артур де Літл").

Матрицу БКГ используют в таких случаях:

• для определения взаимосвязанных выводов о позиции деловой единицы и ее стратегические перспективы;

• проведения переговоров между менеджерами высшего уровня и менеджерами на уровне деловой единицы и принятие решений о размерах капиталовложений в ту или другую деловую единицу.

Другими словами, с помощью матрицы БКГ предприятие формирует состав собственного портфеля.

Альтернативные стратегии в границах матрицы БКГ:

1. Увеличения частицы рынка — преобразования "знака вопроса" на "зоркую".

2. Сохранение частицы рынка — стратегия для "коров", доходы которых важные для видов бизнеса, которые развиваются, и финансовых инноваций.

3. "Собирания урожая", то есть получения краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах даже за счет сокращения частицы рынка — стратегия для слабых "коров", которые не имеют будущего, неуспешных "знаков вопроса" и "собак".

4. Ликвидация бизнеса или отказ от него и использования полученных вследствие этого средств в других областях — стратегия для

"собак" и "знаков вопроса", которые не имеют возможности улучшить свои позиции. Оценка модели БКГ.

Преимущества:

• используют для исследования взаимосвязи между деловыми единицами предприятия и их долгосрочными целями;

• может быть основой для анализа разных стадий развития бизнеса и соответственно анализу отличий его потребностей на разных этапах развития;

• довольно простая, доступная для понимания и организации делового

портфеля предприятия. Недостатки:

• не всегда правильно оцениваются возможности бизнеса, Для единицы, определенной как "собака", может предложить только выход из рынка, тем временем как внешние и внутренние изменения могут повлиять на позицию бизнеса;

• чрезмерная концентрация внимания на потоках средств, тогда как для предприятия не менее важным показателем есть эффективность инвестиций. Направленная на супер возрастание, не учитывает возможности оздоровления бизнеса, использования эффективных методов управления.

Тема 8 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1 Стратегические альтернативы

2 Выбор стратегии

3 Оценка избранных альтернативных стратегий иэкспертные методы в стратегическом выборе

1 Стратегические альтернативы

Перед тем как вибрать стратегию деятельности, необходимо сформировать определенную совокупность альтернативных стратегий. Выделяют такие основные виды базовых корпоративных стратегий: возрастания, стабилизации, сокращения. В границах избранной базовой стратегии возможные несколько направлений дои, которые называют стратегические альтернативами:

Базовая стратегия	Основные стратегические альтернативы
1. Возрастания	Проникновения на новые рынки; диверсификация; сотрудничество; внешнеэкономическая деятельность
2. Стабилизации	Уменьшения затрат; финансовая активизация и экономия; ревизия за-
3. Сокращения	Перестройка системы управления, финансовой и маркетинговой дея-

При формулировании каждой стратегической альтернативы предприятие сталкивается с объективными ограничениями. Рассмотрим их.

1. Уровень имеющихся финансовых ресурсов. Даже если избранная стратегия есть оптимальной, руководство должно взвешено подойти к выбору источника поступления необходимого финансового средства. Если собственного средства имело, предприятие неоправданно рискует, одалживая деньги под высокие проценты.

2. Уровень приемлемого риска. Немало предприятий готу рисковать лишь довольно медленно, даже минимально. Это существенным образом снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные привычки и возможности предприятия. Довольно часто избранные стратегии требуют больше привычек и возможностей, чем их имеет предприятие. Например, фирма имеет солидный производственный потенциал, тем не менее не имеет опыта проведения маркетинговых исследований.

4. Отношения в границах рабочих связей предприятия. Часто поставщики или дистрибьютеры не могут обеспечить приемлемых условий и возможности работать так, чтобы успешно реализовать избранную стратегию.

5. Противодействие конкурентов. Часто обоснованные стратегии невозможно использовать через действие конкурентных сил. Например, стратегия предусматривает снижения цен для стимулирования краткосрочного спроса. На эту стратегию конкуренты могут отреагировать "ценовой войной".

2 Выбор стратегии

Как отмечалось, процесс выбора стратегии предусматривает такие этапы:

• осознания текущей стратегии;

• анализ портфеля бизнесов;

• выбор стратегии предприятия.

Рассмотрим третий (последний) этап: выбор стратегии. Стратегию предприятия избирает руководство на основе анализа факторов, которые характеризуют состояние предприятия, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности стратегий, которые будут внедряться.

Ключевые факторы, которые, избирая стратегию, необходимо учитывать в первую очередь.

1. Состояние области и позиция на ней предприятия сыграют решающую роль при выборе стратегии возрастания предприятия. Ведущие предприятия должны стремиться максимально использовать возможности, созданные благодаря их лидирующей позиции, и закрепить такие позиции. Фирмы-лидеры в зависимости от состояния области должны избирать разные стратегии возрастания. Например, если область приходит в упадок, надо делать пруду на стратегию дифференциации, если область развивается — избирать стратегию концентрированного или интегрированного возрастания стратегий нет, слабые предприятия должны оставить эту область. Например, если попытки закрепиться в области, которая быстро развивается, с помощью стратегий концентрированного возрастания не приведут к желательному состоянию, предприятие может реализовать одну с стратегий сокращения.

2. Целые предприятия определяют уникальность и оригинальность выбора стратегии предприятия. В целях отображено, то, к чему стремится предприятие. Если, например, интенсивное развитие предприятия не является целью, то, соответственно, не может быть избрана и стратегия возрастания.

3. Интересы и отношения высшего руководства сыграют значительную роль в выборе стратегии. Руководство может любить рисковать ли, наоборот, избегать рисков, и такое отношение может быть решающей в выборе стратегии. Личные симпатии или антипатии руководства также могут довольно сильно влиять на выбор стратегии. Например, предприятие может взять курс на диверсификацию или поглощение другого предприятия лишь через личные отношения или с целью доведения определенным лицам собственного преимущества.

4. Финансовые ресурсы предприятия также существенным образом влияют на выбор стратегии. Любые изменения в поведении предприятия (например, выход на другие рынки, разработка нового продукта, переход в новую область) требуют значительных финансовых затрат.

5. Квалификация персонала есть также довольно сильным ограничительным фактором при выборе стратегии. Без квалифицированного персонала руководство не может избирать стратегий деятельности, которые требуют глубоких знаний и высокой квалификации ее исполнителей.

6. Обязательства предприятия относительно предыдущих стратегий создают определенную интеграцию в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с избранием новых стратегий. Поэтому, выбирая новые стратегии, необходимо учитывать, что определенное время еще будут действовать обязательства предыдущих лет, которые соответственно будут сдерживать и кое-что будут изменять возможности реализации новых стратегий.

7. Степень зависимости от внешней среды существенным образом влияет на выбор стратегии. Иногда возникают ситуации, когда предприятие так сильно зависит от поставщиков или потребителей продукции, которая не может выбирать стратегию, выходя лишь из возможностей как наиболее полного использования собственного потенциала.

8. Фактор времени нужно обязательно учитывать при выборе стратегии. Предприятие может реализовывать стратегию лишь в те моменты и сроки, когда появляется для этого возможность.

3 Оценка избранных альтернативных стратегий и экспертные методы в стратегическом выборе

Избранную стратегию оценивают в основном с помощью анализа правильности и достаточности учет при выборе стратегии основных факторов, которые определяют возможность реализации стратегии. В конечном итоге эта процедура подчинена один: ли будет оказывать содействие стратегия достижению целей предприятия. І это есть основным критерием оценки избранной стратегии. Если стратегия отвечает целям предприятия, ее оценивают за такими направлениями.

1. Соответствие избранной стратегии состояния и потребностям среды. Проверяется связь стратегии с основными субъектами среды, учет факторов динамики рынка и динамики развития ЖЦТ.

2. Соответствие избранной стратегии потенциала и возможностям предприятия. Оценивается связь избранной стратегии с другими стратегиями, Соответствие возможностям персонала, обоснованность программы реализации стратегии в времени.

3. Приемлемость риска. Риск оценивают за тремя направлениями:

- реалистичность предпосылок, положенных в основу выбора стратегии отрицательные следствия, к которых может привести неудачно избранная стратегия;
- оправданность возможного положительного результата риском потерь от провала в реализации стратегии.

Экспертные методы принятия решений в стратегическом выборе предусматривают учет субъективных мыслей экспертов о будущем состоянии предприятия в случае реализации избранной стратегии.

К этим методам належат метод "мозговой атаки" (коллективная генерация идеи), метод Дельфи (проведения анкетных опрашиваний, их статистическая обработка с формированием диапазона мыслей по определенной проблеме), метод "интервью" и имитационное моделирование.

Метод "мозговой атаки" характеризуется коллективной генерацией идей и творческим решением проблемы. "Мозговая атака" — это свободный, неструктурированный процесс генерирования идей (в том числе и в выборе стратегий деятельности), которые свободно высказывают участники собрания (руководство, эксперты, консультанты). В результате формируется список, где все предложения структурируются по соответствующим параметрам, ограничениями и результативностью.

Метод Дельфи разработал математик О.Хельмер. Сущность этого метода состоит в проведении анкетных опрашиваний (в процессе выбора стратегий) специалистов по определенной проблеме. Полученные анкетные данные статистически обрабатывают, формируют диапазон мыслей

экспертов, который отбивает их коллективную мысль по поводу выбора оптимальной стратегии деятельности предприятия.

Обычно после первого опрашивания имеющийся широкий диапазон мыслей. Поэтому метод Дельфи предусматривает проведения еще трех - четырех опрашиваний, перед началом которых каждого эксперта ознакомляют с результатами предыдущего опрашивания с целью предоставления дополнительной информации о выборе стратегии. Идеально проводить опрашивание к полному совпадению мыслей экспертов, реально — к получению наиболее узкого диапазона мыслей.

Соответственно миссии предприятия, его основных целей после рассмотрения всех сценариев развития событий оно может сформировать и избрать соответствующие стратегии деятельности.

Тема 9 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ПЛАН ОТДЕЛЬНОГО БИЗНЕС - НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1 Стратегический анализ стратегических бизнес- - центров (СБЦ)

2 Конкурентоспособность продукции: понятия и оценка

3 Конкурентоспособность предприятия: основные методы оценки

4 Методические положения определения конкурентоспособности продукции

5 Технология формирования и реализации конкурентной стратегии

1 Стратегический анализ стратегических бизнес- - центров (СБЦ)

Отдельная деловая единица — это самостоятельная хозяйственная организация или составная большого предприятия.

Подходы к формированию стратегии отдельной бизнеса-единицы не отличаются от формирования общей стратегии. Специфика стратегии для отдельной бизнеса-единицы состоит в подчиненности основных элементов этой стратегии ведущим стратегическим направлениям предприятия в целому и в особом акценте на разработку конкурентной и функциональных стратегий бизнесов-единиц.

В последнее время на многих больших предприятиях функции стратегического планирования передаются в подразделы, то есть происходит децентрализация внутренне фирменного планирования:

• круг деятельности предприятия делится на основные сегменты — происходит "стратегическая сегментация";

• происходит перераспределение стратегических полномочий в пользу руководителей сегментов;

• формируется СБЦ на уровне отдельного подраздела, который опекается разработкой и реализацией собственных стратегических планов.

Стратегический бизнес-центр — организационно оформленная наименьшая производственно-управленческая единица (отделения, завод, продуктовая линия, "центр прибылей", "центр инвестиций", "центр реализации" и т.п.), для которой можно наладить учет доходов, затрат, инвестиций и разработать самостоятельную стратегию и Стратегический набор определенного типа. Концепцию СБЦ разработали менеджеры компании "Дженерал Електрік". Они ввели это определение для анализа и оценивание деятельности большой, много профильной организации.

Преимущества СБЦ:

• дает возможность наиточнее учесть условия хозяйствования на уровне отдельных больших подразделов, создает возможности для глибшого приспособления подразделов к потребителям, внешней среды в целом;

• в его границах сокращается время прохождения основной информации, ускоряется принятия решений;

• дает возможности для более широкого участия персонала в планировании

своей деятельности. Недостатки СБЦ:

• информационная перегруженность высшего руководства предприятия резко увеличивается, поскольку информация формируется вместе с тем в нескольких местах;

• возникает угроза, что стратегия и тактика дои предприятия могут быть "похороненными" под лавинами плановой деятельности в СБЦ (излишек планирования);

• возникает угроза размывания корпоративных целей и замена их несогласованными целями подразделов и центров.

Модель разработки стратегии бизнеса М. Портера

Как отмечалось, М. Портер различал трех основные стратегии, которые имеют универсальный характер и могут использоваться для любой конкурентной среды — лидерство за затратами, дифференциация, фокусирования .

Вместе с преимуществами в конкурентной позиции эти стратегии характеризуются определенными угрозами и риском. Риски, которые связанные с использованием стратегий бизнеса.

Экономика Украины развивается под влиянием экономических преобразований, которые призванные обеспечить переход к рынку. Следствия экономических реформ на современном этапе неоднозначные. Социально-экономический кризис в стране набрал затяжного характера по такой причине:

рыночные механизмы в многих областях экономики находятся на стадии формирования;

масштабы и глубина кризиса достигли такого уровня, который ситуацию в обществе можно охарактеризовать как экстремальную;

• преодоления кризисных явлений требует не просто эффективных, а интенсивных мероприятий.

Как видим, народнохозяйственный комплекс Украины функционирует в сложной экономической ситуации. Кризисные явления в экономике сказываются на развитии промышленности. Ухудшения технического и технологического состояния производства, кризис платежей, пассивная инвестиционная деятельность, потеря традиционных рынков сбыта через его неконкурентную возможность, медленная структурная перестройка — весь это приводит к тому что простаивает большая количество предприятий и производств. А это, в свою очередь, отрицательно сказывается на развитии конкуренции в Украине.

Вместе с тем наблюдается наплыв на украинский рынок импортных товаров, которые успешно вытесняют отечественные. Последними годами частица импортных товаров народного потребления увеличилась с 18,5 до 53,2 %, что поясняется прежде всего низкой конкурентоспособностью отечественной продукции.

Низкая конкурентоспособность отечественной продукции есть очень опасным фактором ухудшения экономической безопасности страны. Как интегральный показатель развития страны и его экономического могущества конкурентоспособность есть одновременно условием полноценного и эффективного вхождения в мировую экономическую систему.

К важнейшим факторам, которые определяют конкурентоспособность экономики страны, належат:

• внутренний макроэкономический потенциал;

• уровень участия в международной торговле и потоке инвестиций;

• степень влияния государственной политики на создание конкурентной среды;

• качество и эффективность финансовой системы;

• состояние инфраструктуры;

• уровень управления (из позиций нововведений, прибыльности и ответственности);

• научно-технический потенциал (с точки зрения успеваемости фундаментальных и прикладных исследований);

• состояние и квалификация трудовых ресурсов.

В целом конкурентоспособность экономики страны можно определить как результат взаимодействия и взаимосвязи пересчитанных факторов и особенностей развития и функционирования национальной экономики и его хозяйственных субъектов (предприятий).

Благоприятные условия в национальной экономке создаются исключительно, чем счет обеспечения стойкого функционирования и конкурентоспособности первичного звена производственной сферы — предприятия.

В рыночных условиях могут возрастать лишь конкурентоспособные предприятия. Результаты анализа экономического состояния национальной экономики не дают полного представления о конкурентоспособности отдельных предприятий; их недостаточно для определения ее уровня и

формирования базовой стратегии обеспечения конкурентоспособности. **Базовая стратегия конкурентоспособности** есть необходимой для эффективного использования возможностей и сильных сторон деятельности предприятия с учетом его позиции в области.

Соответственно классификации предприятий определяют базовые стратегии обеспечения их конкурентоспособности. В табл. приведены возможные базовые стратегии конкурентоспособности предприятий, которые представляют интерес в условиях развития рыночного отношения.

Разным группам предприятий присущий разные виды конкурентных стратегий. Эти стратегии, в свою очередь, имеют определенные возможности реализации. Так, для больших технологически ориентированных компаний долгосрочное повышение конкурентоспособности связанное в первую очередь с изменением производственного аппарата. Для предприятий с высоким научно-производственным потенциалом стратегические решения предусматривают разработку нового вида продукции и ее вывод на рынок. Для фирм, которые направляют свою деятельность на удовлетворение первоочередных потребностей населения, важнейшим есть рациональное поведение на рынке своего продукта.

Существует несколько подходов к формированию стратегии предприятия. Разные авторы поразному подходят к вопросу выделения этапов, степени детализации процесса.

Например, У.Кинг считает, что стратегия предприятия имеет три стадии: на первой предприятие стремится достичь поставленной цели с помощью имеющихся продуктов и рынков, стараясь сохранить существующую репутацию; на второй предприятие уделяет больше внимания новым рынкам, стараясь составить более выгодное представление о себе; на третий предприятие розроблює новые продукты для существующих рынков, стараясь значительно улучшить свою репутацию.

Ф.Котлер определяет такую последовательность этапов разработки стратегии, которая опирается на программное заявление фирмы, изложения вспомогательных целей и задач, "здоровый" хозяйственный портфель (набор направлений деятельности) и стратегии возрастания (рис. 20).

И.Ансофф выделяет такие пути разработки стратегии предприятия: анализ перспектив предприятия; анализ позиций в конкурентной борьбе; выбор стратегии.

Тем не менее рассмотренные подходы к разработке стратегии предприятия для современного этапа развития рыночного отношения есть неполными. Целесообразно использовать этапы формирования стратегии предприятия

2 Конкурентоспособность продукции: понятия и оценка

После оценивания факторов влияния внешней среды на деятельность предприятия целесообразно оценить Конкурентоспособность предприятия, которое характеризует его экономическое, техническое, технологическое состояние на определенный момент времени. Вопрос оценивания конкурентоспособности предприятия есть довольно важным при формировании и реализации стратегии предприятия, поэтому рассмотрим его детальнее. Сначала необходимо четко понять, что такое Конкурентоспособность продукции предприятия и ее оценивания.

Начиная с стадии проектирования изделия на протяжении всего жизненного цикла вплоть до стадии старения товара каждое предприятие может постоянно решать проблему конкурентоспособности своей продукции. Конкурентоспособность есть важнейшим критерием целесообразности деятельности предприятия, условием эффективного осуществления торговых операций, основой выбора средств и методов производственно-хозяйственной деятельности, залогом успеха за рыночного отношения. Одной из основных условий или гарантий конкурентоспособности предприятия есть выпуск конкурентоспособной продукции.

За советских времен в литературе из экономики Конкурентоспособность продукции рассматривалась в основном в границах внешнеэкономической деятельности. Но при современных условиях становления рыночного хозяйства необходимо дать определения конкурентоспособности продукции как на внешнему, так и на внутреннем рынке довольно часто под конкурентоспособностью понимают лишь комплекс характеристик, свойств товара, которые привлекают потребителей, отделяя его от стоимости. Итак, в этом случае конкурентоспособность приравнивается к качеству и техническому уровню. По нашему мнению, это не полная характеристика конкурентоспособности продукции. Несмотря на те, что между понятиями "конкурентоспособность", "каче-

ство", "технический уровень" существует тесная взаимосвязь, ставить знак равенства между ними нельзя. Понятия "Конкурентоспособность" значительно шире, и соответственно качество и технический уровень есть важнейшими составными конкурентоспособности товара.

Вообще под конкурентоспособностью продукции, как правило, понимают все, что обеспечивает ей преимущества на рынке, дает возможность выдержать конкуренцию сравнительно с аналогами, оказывает содействие ее успешного сбыта в условиях конкуренции. Однако такое определение не объясняет сущности конкурентоспособности, не раскрывает влияния на нее ее составных факторов.

Конкурентоспособность товара — понятия много аспектное: это соответствие товара и условиям рынка, и конкретным потребностям потребителя. Кроме того, важной составной конкурентоспособности товара есть уровень затрат потребителя на его приобретение и эксплуатацию. Здесь особое внимание надо уделять размера эксплуатационных затрат, ведь довольно часто эти затраты превышают стоимость товара.

Рассмотрев основные определения конкурентоспособности продукции, доходим такого вывода:

• под конкурентоспособностью следует понимать комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара;

• Конкурентоспособность — понятия относительное, связанное с конкретным рынком и временами продажи товара.

Обобщая разные точки зрения относительно конкурентоспособности продукции, предлагаем использовать такое определение: **конкурентоспособность продукции** — это сравнительная характеристика, которое определяет отличие рассматриваемой продукции от продукции конкурента и содержит комплексное оценивание совокупности ее свойств (отдельные из которых могут не иметь количественного выражения) относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара.

Обеспечения конкурентоспособности продукции требует ее количественного оценивания. Без такого оценивания поддерживать Конкурентоспособность продукции на определенному равные невозможно, поскольку отсутствующая объективная основа, которая дает возможность говорить о реальном уровне конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность продукции ($К_Т$) в общем виде прямо пропорциональная качеству и обратно пропорциональная цене и зависит от конъюнктуры рынка, то есть

$$К_Т = А \times Ц,$$

где **К** — качество товара; **Ц** — цена товара.

В основу оценивания конкурентоспособности продукции положены исследования потребностей потребителей и требований рынка [6]. Для того чтобы объективно оценить конкурентоспособность товара на рынке, производитель может использовать такие самые технические, нормативные и экономические показатели, что и потребитель.

К **техническим параметрам,** которые используют для определения конкурентоспособности продукции, належат показатели назначения, надежности, долговечности, эргономические характеристики, эстетичные показатели и др.

К **нормативным параметрам** належат стандарты, технические условия, нормы, которые действуют на определенном рынке. Причем эти параметры могут иметь лишь два значения — нуль или единицу — в зависимости от их соответствия требованиям норм и стандартов, которые существуют на определенном рынке. Если товар отвечает обязательным нормам и стандартам, показатель равняется единице. Если же нормативный параметр равняется нулю, это свидетельствует о полной потере конкурентоспособности изделия на соответствующем рынке.

К **экономическим параметрам** належит цена потребления, которая отображает элементы затрат покупателя на приобретение и использование изделия на протяжении всего периода его потребление.

Размер затрат определяется набором экономических параметров: ценой изделия $\mathbf{С_1}$, затратами на транспортирование $\mathbf{С_2}$, установления $\mathbf{С_3}$, эксплуатацию $\mathbf{С_4}$, ремонт $\mathbf{С_5}$, техническое обслужива-

ние C_6, обучение персонала C_7, налоги C_8, страховые взносы C_9 и др.. Эти затраты составляют цену потребления изделия (С):

$$C=C, + C_2 + Cз + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + ... + Cт.$$

Довольно часто цена потребления превышает покупательную цену, поэтому, по нашему мнению, именно цена потребления есть одним из важнейших показателей конкурентоспособности продукции.

Естественно, что низшая цена потребления, то высший уровень конкурентоспособности. Это означает, что потребитель может приобрести единицу качества одного из сравниваемых товаров дешевле, чем другого. Важнейшим этапом оценивания конкурентоспособности продукции есть выбор образца. Образец может быть такого самого класса, шире представленный на определенном рынке и ориентированный на одну группу потребителей. Важно также учитывать стадию жизненного цикла, на которой находится товар-образец или товар-аналог.

Для определения конкурентоспособности изделия необходимо количественно сравнить его технико-экономические показатели с соответствующими показателями образца.

На практике используют такие количественные показатели оценивания конкурентоспособности продукции:

• **единичные**, что отбивают процентное отношение значения любого технического или экономического показателя к значению такого самого показателя продукта-аналога, который выпускает конкурент;

• **групповые**, что объединяют единичные показатели и характеризуют уровень конкурентоспособности за одной группой показателей (экономических, технических, нормативных);

• **интегральный показатель** (К), что дает числовую характеристику конкурентоспособности товара и определяется на основе групповых (экономических, технических, нормативных) показателей.

Важную роль в анализе конкурентоспособности продукции сыграет экспертиза, которую осуществляют квалифицированные специалисты. В своей деятельности предприятия широко используют методы экспертных оценок. Довольно часто такие оценки осуществляют собственными силами с определением весомости каждого показателя, ран жеванием показателей за значимостью для потребителей.

Оценивания конкурентоспособности продукции будет корректным, если базовые объекты (продукция и предприятия, которое ее выпускают) будут сравнимыми за такими показателями:

• характеристики продукции, которая выпускается, за идентичностью потребностей, которые она удовлетворяет;

• сегменты рынка, для которых предназначенная эта продукция;

• фаза жизненного цикла, в котором функционирует предприятие, которое

выпускает эту продукцию.

Итак, можно утверждать, что конкурентоспособность товара оценивают за такими основными этапами:

• анализ рынка и выбор наиболее конкурентоспособного товара-образца для сравнения и определение уровня конкурентоспособности исследуемого товара;

• определения набора сравнительных параметров обеих товаров;

• расчет интегрального показателя конкурентоспособности исследуемого товара.

Анализируя этот методический подход, можно заметить, что такие оценивания конкурентоспособности наиболее приемлемы для предприятий, которые функционируют в условиях административно-командной экономики.

В литературе из экономики встречаются попытки усовершенствовать этапы оценивания конкурентоспособности продукции, адаптировать этапы этого оценивания к условиям переходного периода. Считаем целесообразным уточнить некоторые этапы оценивания, а именно: в приведенной схеме необходимо учесть, что оценить конкурентоспособность продукции можно лишь при наличии конкурентной среды с ее особенностями и характеристиками. Необходимо учитывать также на то, что формированию требований к изделию может предшествовать анализ результатов

маркетинговых исследований и выполнение условия факторов, которые подлежат оцениванию. На рис. 21 схематично изображен процесс оценивания конкурентоспособности продукции.

Оценивать конкурентоспособность продукции можно, чем помощь дифференциального, комплексного и смешанного методов.

Дифференциальный метод базируется на использовании единичных (технических и экономических) показателей конкурентоспособности. Как правило, за единичными показателями невозможно однозначно оценить уровень конкурентоспособности продукции.

Поэтому широко используют комплексные и смешанные методы оценивания. В **основу комплексного метода** оценивания уровня конкурентоспособности положены использования групповых и интегральных показателей. Расчет общего показателя есть узловым при оценивании уровня конкурентоспособности. Определяют его за соотношением интегральных показателей конкурентоспособности оцениваемого изделия и базового образца**. Смешанный метод** оценивания уровня конкурентоспособности грунтуется на общем использовании единичных и комплексных показателей:

- важнейшие показатели используют как единичные;
- другие единичные показатели объединяют группы, для каждой из которых определяют групповые показатели;
- на основе полученной совокупности групповых и единичных показателей качества оценивают уровень конкурентоспособности.

Рассматриваемый метод есть наиболее точными для оценивания уровня конкурентоспособности продукции.

Итак, в основу успеха товара на рынке, как подчеркивалось, положена его конкурентоспособность. Конкурентоспособность товара закладывается еще на стадии проектирования изделия. В процессе производства материализуются важнейшие элементы конкурентоспособности: качество и затраты.

Моделировать уровень конкурентоспособности продукции необходимо для ее успешной реализации. Если продукция не будет иметь спроса, то предприятие-производитель не сможет возвратить средства, вложенных на производство продукции. В результате предприятие будет иметь убытки и может обанкротиться. Поэтому конкурентоспособностью продукции необходимо управлять. Другими словами, в условиях рынка предприятия должны рассматривать вопрос получения прибыли (ли достижения любых других целей) из позиций конкурентоспособности

3 Конкурентоспособность предприятия: основные методы оценки

После того как получено довольно полное представление о конкурентоспособности продукции и ее оценку, можно переходить к изучению понятия "конкурентоспособность предприятия".

Предприятия Украины в условиях становления конкуренции все больше и острее ощущают необходимость решения таких задач, как уменьшения затрат производства, повышение качества продукции, обновления основных фондов, технологическое перевооружение и т.п.. Вместе с тем решить отдельные проблемы невозможно без общего видения внутренних условий предприятия, его позиции на рынке и анализе инструментов реализации стратегии конкуренции. В рыночной экономике перед каждым предприятием возникает такая задача: оценить уровень конкурентоспособности, которая может стать результирующим для всей системы управления производством и сбытом.

Конкурентоспособность предприятия можно оценивать путем сравнения конкурентных позиций нескольких предприятий на определенном рынке. При этом прежде всего необходимо учитывать на сравнимость таких параметров, как потенциальные возможности, технология, оснащения, компетенция персонала, система управления, маркетинговая политика, инновации, коммуникации, экспортно-импортные возможности.

Важной характеристикой конкурентоспособности фирмы есть способность к адаптации в условиях изменений внешней среды. Быстрая адаптация предприятия может обеспечиваться на основе комплекса интеллектуальных, технических, технологических, организационных и экономических характеристик, которые определяют его успешную деятельность на рынке. Соответствен-

но, если фирма имеет широкий набор компетенций и их качественный уровень довольно высокий, то предпосылки для победы в конкурентной борьбе у нее лучшие.

Конкурентоспособность продукции — одна из важнейших характеристик, которые обеспечивают Конкурентоспособность предприятия. Между категориями конкурентоспособности продукции и предприятия существуют взаимосвязь и взаимозависимость. Конкурентоспособность продукции положен в основу надежных конкурентных позиций любого производителя. Вместе с тем Конкурентоспособность продукции есть необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности предприятия.

Теперь рассмотрим отличия этих категорий.

Во-первых, Конкурентоспособность продукции определяется относительно довольно короткого с экономической точки зрения периода времени, а оценивания конкурентных позиций фирмы связанное с сравнительно продолжительным периодом.

Во-вторых, уровень конкурентоспособности продукции определяется для каждого ее вида, а оценивания конкурентоспособности предприятия охватывает всю номенклатуру продукции, которая вырабатывается, или же продукцию каждого бизнеса-направления (в зависимости от цели определения конкурентоспособности предприятия).

В-третьих, уровень конкурентоспособности предприятия интересует прежде всего его собственника, который определяет целесообразность производственной деятельности при конкретных условиях. А потребителя при оценивании конкурентоспособности продукции не интересуют объем затрат и эффективность производства.

В современной литературе из экономики понятия конкурентоспособности предприятия освещено довольно широко. Предлагают различать четыре основных уровня конкурентоспособности предприятия.

Для предприятий **первого уровня** характерная внутренне нейтральная организация управления. Руководитель заботится лишь о выпуске продукции, не считаясь с проблемы конкурентоспособности и удовлетворения потребностей потребителей. Считаются лишними изменение конструкции или повышение технического уровня продукции, усовершенствования структуры и функций организаций по вопросам сбыта и службы маркетинга, поскольку не учитываются изменения рыночной ситуации и запить потребителей.

Предприятия **второго уровня** конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные системы "внешне нейтральными". Это означает, что продукция предприятия может полностью отвечать стандартам, которые установленные их основными конкурентами. Если руководители предприятия знают, что предприятие имеет кое-что другие сравнительные преимущества относительно конкуренции на рынке, чем их основные соперники, и стараются не придерживаться общих стандартов производства, которые установленные в области, то предприятие в этом случае эволюционирует к **третьему уровню** конкурентоспособности.

Система управления на этих предприятиях начинает активно влиять на производственные системы, оказывает содействие их развитию и усовершенствованию.

Когда успех в конкурентной борьбе становится не столько функцией производства, сколько функцией управления и зависит от качества, эффективности управления, организации производства, предприятия достигают **четвертого уровня** конкурентоспособности и существенным образом опережают конкурентов.

Ныне в условиях становления рыночного отношения большинство отечественных предприятий можно причислить к первому уровню конкурентоспособности. Однако необходимо указать прогрессивные сдвиги в деятельности отдельных предприятий (в основном с иностранными инвестициями), которые стараются перейти на третий и даже четвертый уровень конкурентоспособности.

Считают, что обобщающими показателями, с помощью которых реально отбиваются результаты работы предприятия, есть прибыльность (то есть отношения полученного размера прибыли стартового капитала) и конкурентная стойкость. Понятия конкурентоспособности и конкурентной стойкости очень близкие, взаимосвязанные, но не идентичные. Конкурентоспособность определяет конкурентная стойкость предприятия, то есть что большие потенциальные и реальные возмож-

ности фирмы из выпуска конкурентоспособной продукции, то большая ее конкурентная стойкость. Конкурентная стойкость характеризует динамический процесс специфических отношений между производителями одной и той самой ли аналогичной продукции, то есть стабильность положения на рынке одного производителя относительно другого.

Конкурентоспособность предприятия — комплексная сравнительная характеристика предприятия, которая отбивает степень преимущества совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, которые определяют его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени относительно совокупности показателей предприятий-конкурентов.

Существует несколько основных методов определения конкурентоспособности фирмы. Одним из наиболее распространенных методов анализа и оценивания конкурентоспособности предприятия есть его исследования на основе теории международного разделения труда. Предпосылкой для завоевания фирмой крепких конкурентных позиций есть наличие сравнительных преимуществ, которые дают возможность обеспечить относительно низкие затраты производства сравнительно с конкурирующей фирмой.

Довольно распространенные методы определения конкурентоспособности фирмы, которые грунтуются на теории эффективной конкуренции. Отдельная группа методов построенная на таком предположении: что прочные рыночные позиции фирм, которые действуют в определенной области, то конкурентоспособностью есть вся область.

Приверженцы этого метода считают, что, анализируя процессы конкуренции на равные области, необходимо учитывать прежде всего на соперничество фирм, поскольку именно из их деятельности складывается в результате положение области.

В границах этой теории существуют два основных подхода к определению критерия эффективной конкуренции (конкурентоспособности): структурный и функциональный. Согласно с структурным подходом оценить положение можно, чем уровень монополизации области, то есть за концентрацией производства и капитала, и барьеров для компаний, которые входят на отраслевой рынок. Другим подходом к определению критерия эффективной конкуренции есть функциональный. В соответствии с этим методом конкурентно способными являются предприятия, где лучше всего организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами.

Оценивать Конкурентоспособность предприятия можно, используя неценовые факторы: имидж предприятия, финансовое состояние, систему качества, сервис, рекламу, деловое сотрудничество, информационную систему, как предлагает М.Мельникова. Такая характеристика довольно полная и определенной мерой адаптированная к условиям рынка. Однако характеристика предприятия может быть более расширенной и учитывать перво-наперво Конкурентоспособность продукции (а не ее отдельные составу), конкурентный потенциал предприятия и эффективность производственной деятельности. Большое значение имеет также правильный расчет интегрального показателя конкурентоспособности. Речь идет о выборе такой средней, которая бы наибольшей мерой отвечала сущности явления, которое оценивается. Такой средней может быть средняя геометрическая.

К отдельной группе зачисляют методы, которые связывают уровень конкурентоспособности с показателями качества продукции, которая выпускается, или качества и цены. Эти методы отражают наиболее распространенную мысль участников рынка о конкурентоспособности предприятия и базируются на соображении, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

Показателем цены товара есть стоимость продажи или совокупная стоимость, которая состоит из стоимости продажи и стоимости затрат в случае использования товара по назначению.

В конечном итоге показатель конкурентоспособности товара выражается через "эффективность потребления".

Таким образом, который высшее качество товара и низшая его цена, то высшая его конкурентоспособность.

Комплексный подход к оцениванию конкурентоспособности предприятия реализуется с помощью метода интегральной оценки. Интегральный показатель уровня конкурентоспособности предприятия содержит два элемента: критерий, который показывает степень удовлетворения по-

требностей потребителя, и критерий эффективности производства. Преимуществом этого метода есть простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов; основным недостатком — неполная характеристика деятельности предприятия (учитываются лишь конкурентоспособность продукции и эффективность производства).

В условиях становления рыночного отношения целесообразно использовать метод оценивания конкурентоспособности предприятия, которое учитывает все недостатки пересчитанных методов.

Выбор оценивания предприятий конкурентов для конкурентоспособности

4 Методические положения определения конкурентоспособности продукции

Поскольку оценивания конкурентоспособности предприятия есть комплексным, из совокупности показателей, которые могут характеризовать конкурентоспособность предприятия, определим те, которые наиболее полно характеризуют предприятие за всеми аспектами его деятельности. Группы показателей могут быть измененные или дополнены в зависимости от особенностей исследуемых предприятий. Рассмотрим группы показателей, которые используют для оценивания конкурентоспособности предприятия.

Выделяют две подгруппы показателей уровня организации производства:

• показатели, которые характеризуют уровень организации производства для предприятий, которые выпускают продукцию с неэластичным спросом и функционируют в относительно стабильных условиях;

• показатели, которые характеризуют уровень организации производства для предприятий, которые выпускают продукцию с эластичным спросом и функционируют в условиях динамического рынка. Итак, для этой подгруппы вместо коэффициентов специализации предприятия и стабильности номенклатуры используют коэффициенты, которые характеризуют диверсификацию производства.

I. Показатели эффективности производства.

I. Затраты на единицу продукции.

2. Рентабельность продукции.

3. Коэффициент специализации предприятия.

4. Коэффициент продолжительности производственного цикла изделий.

5. Коэффициент стабильности номенклатуры.

6. Коэффициент использования прогрессивных методов контроля качества.

7. Коэффициент использования передовых форм организации производства.

8. Коэффициент использования прогрессивных методов организации работы.

9. Коэффициент качества управления (оценивают оснащенность офисов ЭВМ, факсами, ксероксами, современными средствами связи и т.п., а также качество управленческих решений (исходя из динамики показателей эффективности работы предприятия). В связи с конфиденциальностью информации о разных предприятиях можно использовать любые данные, которые характеризуют качество управления предприятием).

II. Показатели, которые характеризуют финансовое состояние предприятия.

10. Коэффициент автономии (рекомендованное значение — 0,5

11. Коэффициент мобильности средства (рекомендованное значение — 0,5).

12. Отношения собственного капитала к долгосрочной задолженности (рекомендованное значение показателя — 0,4).

13. Коэффициент покрытия (рекомендованный норматив — 2,0).

14. Коэффициент абсолютной ликвидности (рекомендованный норматив — 0,3).

15. Коэффициент оборотности собственного оборотного средства.

16. Коэффициент задолженности.

17. Уровень стойкости.

18. Коэффициент риска.

19. Эффективность активов.

III. Показатели, которые характеризуют конкурентный потенциал предприятия (состоят из ресурсов и источников их пополнения, которые имеет фирма, ее связей, конкурентной пози-

ции, имиджа и т.п.. Конкурентный потенциал есть стратегическим ресурсом, который обеспечивает стойкость предприятия в условиях сменной среды, дает возможность нейтрализовать отрицательное влияние внешних факторов).

20. Фондоотдача.

21. Производительность работы.

22. Вместительность энергии.

23. Эффективность технологии производства.

24. Эффективность информационных ресурсов.

25. Эффективность мероприятий повышения творческой **активности** персонала.

26. Коэффициент гибкости.

IV. Показатели, которые характеризуют эффективность сбыта и продвижения товара.

27. Рентабельность продажи.

28. Коэффициент затоваренности готовой продукцией.

29. Коэффициент загрузки производственной мощности.

30. Коэффициент эффективности рекламы и способов стимулирования сбыта.

31. Экономическая эффективность экспорта.

V. Показатели, которые характеризуют социальную эффективность.

32. Профессионально-квалификационная структура кадров (качественная характеристика: сравниваются исследуемые предприятия).

33. Рух и стабильность кадров (определяется по статистике данных о персонале на предприятии).

34. Улучшение условий работы и здравоохранение (информация предприятия о приобретение мебели, проведения ремонтов помещений, цехов, кабинетов, предоставления оздоровительных путевок, льготное питание и т.п.).

VI. Показатели, которые характеризуют екологичность производства.

VI.1 Охрана водных ресурсов.

35. Уменьшения объема сточных вод.

VI.2. Охрана воздушного бассейна.

36. Уменьшения объема выбросов вредных веществ.

VI.3 Охрана земель.

37. Уменьшения площади, занятой отходами.

VII. Конкурентоспособность продукции (определяется по существующим методикам).

VIII. Имидж предприятия.

38. Имидж руководителя.

39. Имидж персонала.

40. Качество обслуживания.

41. Совершенство офиса.

Все пересчитанные показатели являются качественными, тому имидж предприятия оценивается експертно с помощью балльной оценки.

Для того чтобы обеспечить репрезентативность оценивания конкурентоспособности предприятия, каждая из восьми групп показателей может содержать коэффициенты весомости, которые определяют экспертно с помощью метода попарных сравнений за критерием характеристики уровня конкурентоспособности предприятия с использованием шкалы трансформации качественных оценок преимущества одного параметра перед другим в количественные оценки.

Трансформации качественных оценок преимущества одного перед другим в количественные оценки

Качественная оценка	Количественная оценка, баллов
Оба сравниваемого показателя совпадают	1
Первый показатель кое-что превышает второй	2
Первый показатель превышает второй	3
Первый показатель намного превышает второй	4

По балльным оценкам определяют весомости каждой группы показателей, которые характеризуют Конкурентоспособность предприятия.

I. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия и переведения их в относительные величины (баллы).

Для переведения показателей в баллы их сравнивают с базовыми показателями. Как базовые показатели (базы для сравнения) используют средне отраслевые показатели, показатели любого конкурирующего предприятия, предприятия-лидера на рынке, предприятия-эталона, показатели исследуемого предприятия за минувшие периоды. Показатели превращают на баллы за соответствующей балльной шкалой (имеет значения от нуля к единице). Минимум баллов получает показатель, меньше базового; среднее количество отвечает базовому уровню; максимальное превышает базовый.

II. Расчет групповых показателей конкурентоспособности предприятия.

III. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

Рассмотренный метод определения конкурентных позиций предприятия предусматривает оценивания важнейших аспектов его хозяйственной деятельности, дает возможность получить объективную картину положения предприятия на отраслевом рынке, проанализировать причины низкой конкурентоспособности, а также служит основой для принятия стратегических решений.

5 Технология формирования и реализации конкурентной стратегии

Определив конкурентоспособность предприятия, можно переходить к формированию id реализации стратегии предприятия.

Сформированная стратегия требует реализации. Основные концепции формирования и реализации стратегии предусматривают:

- анализ внешней среды;
- анализ внутренних возможностей;
- формулирования стратегии;
- реализацию стратегии.

В современных условиях хозяйствования, когда рынок мышь формируется и внешняя среда довольно динамическое, целесообразно использовать такие этапы разработки и реализации стратегии конкурентоспособности предприятия'.

- определения фактической конкурентоспособности предприятия (оценивания конкурентоспособности предприятия);
- анализ конкурентной среды предприятия на макрос и микро равные;
- обобщения информации о предприятии и среде ее функционирования (сильные и слабые стороны; угрозы и возможности);
- формулирования соответствующей стратегии предприятия;
- моделирования сценариев возможных событий;
- оценивания конкурентоспособности предприятия за определенного сценария развития событий и относительно избранной стратегии;
- реализация избранной стратегии.

Остановимся детальнее на этапе "Реализация избранной стратегии" Реализация стратегии предусматривает:

- создания организационной структуры, способной успешно реализовать стратегию;
- просмотр бюджетов для того, чтобы направить достаточное количество ресурсов в виды деятельности, которые определяют стратегическую успеваемость предприятия;
- установления соответствующих к стратегии курсов и процедур;
- внедрения наилучшей практики и техники обеспечения постоянного развития и усовершенствования;
- инсталляция поддерживаемых систем, которые создают возможность для персонала компании успешно осуществлять стратегическую роль;
- согласования системы вознаграждений и стимулирования с выполнением на высоком уровне и достижением поставленных целей;

• создания рабочего окружения и корпоративной культуры, которые поддерживают стратегию предприятия;

• обеспечения внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее усовершенствования в процессе реализации.

П.Забелин и Н.Моисеева утверждают, что для реализации стратегии необходимо создать определенную систему стратегического управления, которое составляет комплекс из пяти взаимосвязанных составных.

Критерием степени внедрения системы стратегического управления в практику организации есть степень "совершенства" и согласованности составных системы стратегического управления.

Процесс реализации должен предусматривать этапы, выполнения которых может обеспечивать успешную реализацию избранной стратегии деятельности.

З обзора на изложенное следует учитывать и такое видение процесса реализации стратегии, которая обеспечивает привлечения конкурентного потенциала предприятия, которое есть необходимым условием успешной реализации стратегии.

Тема 10 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

1 Производственная стратегия

2 Финансовая стратегия

3 Маркетинговая стратегия

4 Стратегия НИОКР и стратегия управления персоналом

1 Производственная стратегия

Производственная стратегия направлена на отладку производственного процесса предприятия и его успешное функционирование. При формировании производственной стратегии необходимо не только учитывать имеющиеся ресурсы (материально-технические, трудовые, финансовые) и объемы изготовления продукции, а и технологический уровень производственных процессов и возможность обновления (модернизации) парка оснащения; квалификационный уровень персонала; степень гибкости производственных процессов; конкретные действия, связанные с возможными требованиями потребителей к продукции, которое выпускает предприятие.

Различают такие составу производственной стратегии:

• планирования производства и контроль;

• повышение производительности работы;

• человеческий фактор в производстве.

К основных составных производственного плана, на основе которого формируется производственная стратегия, належат:

• основные производственные операции;

• машины и оснащения;

• сырье, материалы, комплектующие;

• здания и сооружения;

• влияние внешних факторов.

Можно формировать и осуществлять такие основные альтернативные стратегии производства [35]:

полное удовлетворение спроса — предприятие вырабатывает столько продукции, сколько требует рынок. Запасы на составах готовой продукции есть минимальными, а затраты на производство продукции могут быть довольно большими через частые изменения объемов выпуска;

производство продукции с ориентацией на обычный спрос — запасы определенных товаров могут накопляться при внезапном уменьшении спроса, реальные потребности рынка удовлетворяются за счет этих накоплений;

производство с учетом реально существующего минимального спроса;

использования существующего производственного потенциала — производство товаров на действующем производстве; модернизация производства; техническое переоборудование производства; реконструкция производства; кооперация и т.п.;

создания нового производства;

изменения в технологическом процессе — новые методы изготовления продукции; новые сырье и материалы;

изменения в организации производства — специализация; диверсификация; конверсия; оптимизация размещения производственных процессов и т.п..

2 Финансовая стратегия

Финансовая стратегия отвечает за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценивания инвестиционных проектов, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Важнейшей составной финансовой стратегии есть принятия решений про целесообразную для предприятия **структуру капитала.** Прежде всего это касается соотношения между капиталом — основным и оборотным, собственным и привлеченным. Большую роль при этом сыграет структура имущества предприятия.

Предприятие может поддерживать определенный баланс между задолженностью и собственным капиталом. Чрезмерность долгов может повысить риск

фирмы, насторожить инвесторов относительно возможности фирмы расплатиться с кредиторами. Это, в свою очередь, может повысить стоимость капитала (то есть доход, который фирма может платить инвесторам, чтобы побудить их покупать собственные акции или облигации).

Финансирование за счет долгов иногда выгодное предприятию, поскольку обеспечивает финансовый ливеридж (то есть использования долгов для финансирования инвестиций).

Другими словами, беря в долг, предприятие получает высшие доходы пока отдача от одолженного средства превышает процент, который надо заплатить за полученные средство.

Управления дивидендами есть также важной составной финансовой стратегии. Фирмы, которые быстро развиваются, часто не выплачивают дивидендов, а направляют средства на дальнейшее развитие производства. На предприятиях с незначительными темпами развития производства стоимость акций сознательно поддерживается с помощью высоких и стабильных дивидендов. Преимущества того ли другого подхода выражаются в дивидендной политике [25]. В соответствии с одной из теорий дивидендной политики дивиденды должны выплачиваться лишь после того, как покрыты все потребности финансирования и инвестиций. Соответственно другой теории дивиденды не влияют на цену акций. Существует также мнение, что дивиденды — это важный показатель стоимости фирмы. Каждая из этих теорий помогает менеджерам понять роль дивидендов при формировании финансовой стратегии фирмы.

Коэффициент выплаты — один из важных элементов дивидендной политики. Он определяется частицей от деления дивиденда на акцию на доход на акцию. Коэффициент выплаты разный для каждой области и каждой компании. Компании, которые быстро развиваются, требуют всего возможного средства, которые они могут привлечь, а потому их коэффициент выплаты, как правило, низкий. Вместо выплаты акционерам дивидендов фирмы могут решить рассчитаться с ними в не денежной форме (выплатой акциями и измельчением акций).

Проектируя финансовую стратегию, целесообразно предусматривать определенный резерв инвестиционных ресурсов и оборотного средства.

Финансовые стратегии разрабатывают в форме плана (бюджета).

Бюджет — это текущий план деятельности, где определен затраты будущих периодов и источника их покрытия; количественно план выражается в физических и(ли) финансовых единицах.

Бюджет предприятия содержит такие основные подразделы:

- план доходов и расходов (суммы ожидаемых доходов и выплат предприятия за определенный период);
- план денежных поступлений и выплат (план движения денежной наличности);
- плановый баланс (группирования средства за их составом и размещением и источниками поступления). Различают несколько основных типов бюджетов:
- материальный бюджет (определяют виды и количество сырья и материалов, необходимых для реализации того ли другого плана);
- бюджет закупок (конкретизирует затраты на закупку материалов, необходимых для реализации планов);

• трудовой бюджет (учитывает прямые затраты работы, которые возникают при реализации избранной программы действий);

• бюджет административных затрат (содержит затраты на выполнение основных управленческих функций: оклады управленцев, затраты на командировку, гонорары, затраты на удержание служебных помещений и офисов и т.п.).

Укажем, что использования методов бюджетирования в практике управления предприятиями, которые функционируют в условиях постоянных рыночных изменений, связанное с определенной трудностью. Во-первых, может быть довольно большой несоответствие прогнозируемых объемов продажи и затрат фактическим показателям. Во-вторых, бюджеты под реализацию новых стратегий часто разрабатывают исходя из "исторических" пропорций и нормативов, который приводит к неадекватному ресурсному обеспечению реализации избранной стратегии. В этой связи важного значения приобретает использования методик гибкого бюджетирования, которые предусматривают многовариантность условий реализации плана. Часто разрабатывают несколько альтернативных бюджетов, где учитывают возможные изменения в конъюнктуре. Один из способов решения другой проблемы — использования метода нулевого — подхода, который не учитывает минувших и текущих бюджетных пропорций для распределения ресурсов под реализацию новой стратегии предприятия.

3 Маркетинговая стратегия и стратегия НИОКР и стратегия управления персоналом

Маркетинговая стратегия состоит в определении соответствующих продуктов, услуг и рынков, на которые они будут предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследования рынка, товарной ценовой политики, каналов распределения, стимулирования сбыта, поддержка продукта).

Для разработки маркетинговой стратегии используют методы одно продуктового (PIM8) и портфельного анализа (БКГ, "Мак-Кинси", "продукт — рынок" и др.).

Маркетинговая стратегия предусматривает обоснования выбора и формирования:

• целевого рынка;

• номенклатуры и ассортимента;

• ценовой политики;

• системы сбыта;

• организации рекламы.

Маркетинговые стратегии отбиваются в плане (программе) маркетинга, который есть базовым документом, который регулирует и координирует деятельность всех подразделов предприятия с целью эффективности его деятельности на рынке.

Общий состав программы маркетинга:

• цели и задача маркетинга;

• стратегия маркетинга (общая и за конкретными рынками);

• бюджет маркетинга.

Стратегия НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) обобщает основные идеи о новом продукте — от начальной разработки к внедрению на рынок. Существуют две разновидности этой стратегии: инновационная и имитационная.

Рассмотрим возможные направления стратегии **НИОКР**:

• наступательные (формирования новых технологических решений для реализации стратегий возрастания);

• защитные (сохранение позиций на рынке);

• конгломератные (наступательно-защитные; их используют большие предприятия через значительную капиталоемкость фундаментальных и прикладных разработок и рискованный характер);

• проникновения;

• реакции (применяют в случае возможного "технологического прорыва" конкурентов).

На многих предприятиях разрабатывают **стратегию управления персоналом,** с помощью которого решают проблемы привлекательности работы, мотивации, стимулирования, аттестации

персонала, поддерживания необходимого количества персонала для эффективной деятельности предприятия и т.п..

Тема 11 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1 Стратегические изменения на предприятии

2 Организационная структура предприятия как объект стратегических изменений

3 Организационная культура и стиль управления предприятием

4 Факторы, которые влияют на организационную культуру

1 Стратегические изменения на предприятии

Различают три уровня стратегических изменений на предприятии.

1. **Коренная реорганизация.** Связанная с переходом предприятия в другую область. При этом изменяется номенклатура продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов; изменяется миссия предприятия.

2. Радикальные изменения. Связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленные делением или слиянием с другим аналогичным предприятием. При этом разрабатывают новые продукты, изменяют оргструктуру, корригируют оргкультуру.

3. Воздержанные изменения. Возникают, когда предприятие выводит новый продукт на новый или освоенный рынок. Связанные с маркетингом и организацией производства.

Осуществления стратегических изменений на предприятии есть довольно сложной задачей. Поскольку любое изменение встречает сопротивление, для ее осуществления нужно:

- проанализировать и предусмотреть сопротивление, которое может встретить запланированное изменение;
- уменьшить это сопротивление;
- установить статус-кво нового состояния.

Отношения к изменению можно рассматривать как комбинацию состояний двух факторов:

- принятия или непринятия изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство предприятия на основе собеседований, интервью, анкетирования и т.п. может выяснить, какой тип реакции на изменения будет преобладать, кто из сотрудников будет приверженцем изменений, а кто их "противником"

Уменьшению сопротивления изменениям належит ключевая роль в осуществимые изменений. Анализ потенциально возможных сил сопротивления дает возможность обнаружить отдельных члены предприятия, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и выяснить причины непринятия ними изменений.

При решении конфликтов, которые могут возникнуть на предприятии в случае осуществления изменений, менеджеры могут использовать разные стили руководства:

- **конкурентный** — делает акцент на силу, в основе которой настойчивость, утверждения своих прав. Решения конфликта в случае использования этого стиля предусматривает наличие победителя и побежденного;
- **самоликвидация** — руководство не проявляет достаточной настойчивости и вместе с тем не старается искать путей сотрудничества с членами организации, которые не согласные с изменениями;
- **компромисс** — предусматривает воздержанную настойчивость руководства в использовании его подходов к решению конфликта и вместе с тем умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто оказывает сопротивление;
- **приспособления** — проявляется в стремлении руководства сотрудничать в решении конфликта при одновременном слабом настоянии на принятии разработанных ним решений;
- **сотрудничество** — руководство старается реализовать свои подходы к осуществлению изменений и установить отношения кооперации с членами организации, которые не соглашаются с изменениями**.**

Вместе с тем нельзя утверждать, что какой-либо из пересчитанных стилей приемлемые для решения конфликтов. Все зависит от ситуации, которая сложилась, от того, которые изменения происходят, какие задачи решаются и что силы оказывают сопротивление.

2 Организационная структура предприятия как объект стратегических изменений

Выделяют такие основные типы организационных структур: элементарную (линейную), функциональную, линейно-функциональную, дивізіональну, матричную.

Организационная структура управления — это форма системы управления, которая определяет состав, взаимодействие и подчиненность его элементов.

Элементарная организационная структура двухуровневая и может существовать лишь на небольших предприятиях. За такой структуры на предприятии виокремлюється верхний уровень — руководитель, и нижний — исполнитель.

Преимущества структуры такого типа: четкость взаимоотношений, не противоречивость команд, оперативность подготовки и реализации управленческих решений, надежный контроль. Однако руководитель при этом может быть высококвалифицированным универсалом, способным решать любые вопросы подчиненных нему звеньев.

Функциональная организационная структура возникает там, где есть разделение труда и специализация. Когда отдельные функции, например маркетинг или финансы, получают организационное закрепление, в организации складывается функциональная структура, которая связывает эти подразделы в одно целое и устанавливает связи подчинения. За такой организационной структуры каждый производственный подраздел получает распоряжения одновременно от нескольких руководителей функциональных подразделов предприятия. Этот тип организационной структуры обеспечивает компетентное руководство каждой функцией управления и увеличивает чувствительность к новым явлениям в внешней среде. Недостатками этой структуры есть противоречивость и несогласование распоряжений, которые получают исполнители, трудность координации деятельности управленческих подразделов, возможность возникновения между функциональных конфликтов, снижения оперативности работы органов управления.

В основу **линейно-функциональной организационной структуры** положено распределение полномочий и ответственности за функциями

управления и принятия решений по вертикалу. Эта структура делает возможную организацию управления по линейной схеме. А функциональные отделы аппарата управления лишь помогают линейным руководителям решать управленческие задачи. При этом линейные руководители не подчинены руководителям функциональных отделов аппарата управления.

Дивизиональна организационная структура складывается на предприятиях с относительно отделенными и наделенными правами структурными подразделами. Основой для выделения таких подразделов может быть производство разных продуктов в специализированных подразделах или осуществления деятельности на относительно изолированных территориях, или работа с разными специализированными потребителями. Такие органы возглавляют заместители высшего руководства (вице-президенты), которым предоставляется статус стратегических единиц бизнеса. Руководство таких подразделов имеет право самостоятельно избирать стратегию для управляемого отдела и подчиняется непосредственно высшему руководству предприятия.

Преимущества дивизиональной структуры: гибкое реагирование на изменения в внешней среде, быстрое принятие управленческих решений и повышения их качества. Вместе с тем увеличивается численность аппарата управления и затраты на его удержание. Такие организационные структуры обычно используют на больших предприятиях с большим количеством производственных подразделов, которые функционируют в условиях динамической среды.

По матричной организационной структуры на предприятии используют два направления руководства: вертикальный — управления структурными подразделами предприятия; горизонтальный — управления отдельными проектами или программами. К их реализации привлекают специалистов и ресурсы разных подразделов организации. За такой структуры менеджеры, которые управляют подразделами, и менеджеры, которые руководят выполнением проекта, имеют разные права.

Основные преимущества матричных организационных структур — высокая гибкость и ориентация на нововведение; недостатки —- увеличения численности управленческого персонала и количества информационных связей между персоналом подразделов, возникновения конфликтных ситуаций через непризнание принципа единоначалия.

Использования матричной структуры оправданное при условиях высоко-динамической среды, на предприятиях с большим количеством производств ограниченного жизненного цикла.

Выбор той или другой организационной структуры зависит от таких факторов [5]:

- размеру и степени разнообразия деятельности предприятия;
- географического размещения предприятия;
- технологии;
- отношения к организации со стороны руководства и персонала организации;
- динамизму внешней среды;
- стратегии предприятия, которая реализуется.

Организационная структура может отвечать размеру организации и не быть весьма сложной. Обычно влияние размера организации на его организационную структуру оказывается в увеличении количества уровней иерархии управления.

Географическое размещение организации в случае если регионы довольно изолированы приводит к делегированию региональным подразделам определенных прав в принятии решений и соответственно появлению в организационной структуре региональных подразделов. Если права недостаточно большие, увеличивается количество подразделов в функциональной структуре. Если же территориальные подразделы получают относительную самостоятельность, происходит переход к дивизиональной структуре.

Рассмотрим влияние технологии на организационную структуру. Во-первых, организационная структура привязана к технологии, которую используют на предприятии. Количество организационных единиц и их взаимное размещение зависят от того, какая технология используется. Во-вторых, организационная структура должна быть построена так, чтобы была возможность для технологического обновления.

Выбор организационной структуры в значительной мере зависит от того, как к ней относятся менеджеры, какому типу структуры они предоставляют преимущество и насколько они готовые к внедрению нетрадиционных форм построения организации.

Если внешняя среда стабильное, в нем наблюдаются незначительные изменения, на предприятии могут использоваться мало гибкие механические организационные структуры, для изменения которых нужны значительные усилия. Если внешняя среда динамическое, структура должна быть органической, гибкой и быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна иметь высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделов больших прав в принятии решений.

Организационная структура предприятия может отвечать стратегии, которая внедряется; по потребности — осуществляют соответствующие организационные изменения.

Значительное внимание надо уделять тактике внедрение изменений, которое может иметь три формы: принуждения, убеждения и привлечения.

Принуждения — метод, который требует больших затрат, нежелательный учитывая отрицательные социальные следствия, однако необходимый в условиях дефицита времени, когда результат нужно получить довольно быстро.

Убеждения и привлечения в разных комбинациях применяются в методах адаптации, кризы, "управления сопротивлением" и предусматривают формирование условий для осуществления изменений с помощью "поведенческих механизмов". Такие механизмы дают возможность создать условия для содействия изменениям и грунтуются на утверждении, которое успеха можно достичь лишь тогда, когда персонал понимает причины изменений и свое место этих процессах; работники оказывают содействие изменениям на всех этапах (в планировании, внедрении и анализе), доверяют инициаторам изменений; имеют право соглашаться или не соглашаться с определенными изменениями.

Через убеждение и привлечение можно избегнуть разрыва между планированием и осуществлением изменений.

Адаптация — процесс постепенных изменений, незначительных реорганизаций, которые длятся долго. Таким образом можно повлиять на традиции, структуру власти, компетенцию руководителей, то есть на неформальные аспекты деятельности организации. Метод адаптации требует специальных знаний и его надо усиливать соответствующей мотивацией, изменениями в распределении сил, способе мышления, компетенции.

Резкие изменения в внешней среде иногда угрожают существованию организации, которое не имеет времени для того, чтобы отреагировать. Это означает, что настал кризис. В условиях кризиса сопротивление перерастает в поддержку потому, что отрицательная реакция отдельных лиц и групп на изменения их власти и влияния сводится на нет опасениями за существование организации в целом. Это означает, что кризис может быть использована для радикальных организационных изменений, поскольку сопротивление практически отсутствуют "Управления сопротивлением" применяется тогда, когда времени для осуществления изменений больше, нежу разе использования принуждения, и меньше, чем при адаптации. "Управления сопротивлением" предусматривает использования поэтапного планового подхода к внедрению изменений; их планирования и осуществления происходят одновременно. Сопротивление минимальный и контролируется с помощью формирования так называемой стартовой площадки — источников и участков власти, поддержки и ответственности, которые обеспечивают организационным изменениям стартовый импульс и непрерывность.

3 Организационная культура и стиль управления предприятием

На эффективность реализации стратегии существенным образом влияет культура организации (предприятия) — определенная философия относительно того, как достичь целей. Культура определяется превосходящими постулатами веры и эстетичными стандартами, которые доминируют в организации. Когда высшее руководство не заботится о формирование организационной культуры и оно происходит стихийно, то говорят про "естественную", "натуральную" культуру. Тем не менее руководство может формировать организационную культуру целеустремленно, тогда речь идет о "искусственной" культуре.

Организационная культура имеет такие составные:

- философия, которая предоставляет содержанию существованию организации и определяет ее отношения к сотрудникам и клиентам;
- доминирующие ценности, на которые базируется организация, належат к целям ее существования или же к средствам достижения этих целей;
- нормы, которые их придерживаются сотрудники организации и которые определяют принципы взаимоотношений в организации;
- правила, за которыми происходит "игра" в организации;
- климат, который существует в организации, атмосфера организации и отношения между членами организации и с внешними организациями;
- поведенческие ритуалы, которые характеризуются проведением в организации определенных церемоний, использованием определенных выражений, знаков и т.п..

Организационная культура проявляется и в такому:

- стили отношений между сотрудниками;
- стили принятия решений;
- стили управления проблемами;
- отношении к истории организации;
- стили управления изменениями;
- установленных формальных процедурах.

Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые решает организация. Первую группу составляют задачи интеграции внутренних ресурсов и усилий, прежде всего:

- нахождения общего языка и создание единой, понятной для всех терминологии;
- установления границ группы и принципов включения в группу и исключение из нее;

• создания механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления соответствующего статуса за отдельными членами организации;

• установления норм, которые регулируют неформальные отношения между лицами разного пола;

• разработка оценок поведения сотрудников (что желательно, а что нежелательно).

Ко второй группе належат задачи, которая организация решает в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий спектр вопросов, связанных с разработкой миссии, целей и средств их достижения.

В условиях становления рыночного отношений основными принципами и стандартами формирования культуры должны быть такие:

• честность и соблюдения законодательства;

• соответствующее поведение в конфликтах интересов;

• честность при продаже товаров и честность в использовании маркетинговых приемов;

• соблюдения конфиденциальности внутренне фирменной информации;

• надлежащие методы получения и использования информации о других организациях;

• управления ценами, контрактами, счетами;

• порядочные отношения с поставщиками, клиентами, кредиторами.

Соблюдения пересчитанных принципов и стандартов даст возможность значительно повысить имидж предприятия и создать крепкие основы кадровой стабильности.

Практически такие мероприятия реализуются с помощью осуществления "объяснительной и агитационной" работы среди сотрудников, установления контроля за практическим воплощением принципов, внедрения системы стимулирования сотрудников, которые достигли наибольших успехов в реализации принципов культуры предприятия.

4 Факторы, которые влияют на организационную культуру

Организационная культура формируется и изменяется под влиянием многих факторов. По мнению одного из признанных специалистов в сфере организационной культуры Э. Шейна, существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирования организационной культуры. Рассмотрим **первичные факторы**.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства (то, на что высшее руководство обращает наибольшее внимание и относительно чего проявляет более всего хлопоты. В результате этого формируются определенные нормы, на базе которых складывается поведение людей).

2. Реакция руководства на критические ситуации организации (как руководство подходит к решению кризисной ситуации, чему предоставляет преимущества).

3. Отношения к работе id\ стиль поведения руководителей (становятся эталоном для поведения в организации).

4. Критериальная база стимулирования сотрудников (важно, за какими критериями происходит стимулирования. Усвоив их, персонал становится носителем определенных ценностей).

5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Пересчитаем **вторичные факторы.**

1. Структура организации (в зависимости от делегирования полномочий у членов организации складывается представления о степени доверия руководства, дух свободы и инициативу сотрудников).

2. Система передачи информации и организационные процедуры (система и процедуры осуществляются за определенными схемами, сопровождаются определенными циркулярами и формами отчетности, имеют определенную периодичность; это создает соответствующий климат в организации, которая влияет на поведение его членов).

3. Внешний и внутренний дизайн и оформления помещения организации (создает представления о стиле организации, ее ценностной пользе).

4. Факты из истории предприятия, которые сыграли важную роль в жизни организации (оказывает содействие представлению о духе организации, которого придерживаются и доказывают к ее членам в приподнятой, эмоциональной форме).

5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации (оказывает содействие формированию организационной культуры, адекватной миссии организации).

Укажем, что организационная структура довольно легко поддается изменениям, а изменение организационной культуры есть сложным процессом а иногда и непосильным. Поэтому на стадии определения стратегии, которая передует стадии выполнения, необходимо максимально учитывать все трудности которые могут быть связаны с изменением организационной культуры.

Реализация стратегии требует эффективного финансового обеспечения, которое предусматривает как мобилизацию внутренних финансовых возможностей, так и привлечение внешних ресурсов. При этом корпоративная стратегия предприятия согласовывается с финансовой. Все функциональные стратегии формируются с учетом финансовых возможностей и финансовых перспектив.

Тема 12 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ

1 **Суть и задача стратегического контроля**

2 Система измерения и мониторинга параметров

1 Суть и задача стратегического контроля

Поскольку украинские предприятия действуют в нестабильному (сменному) среде, цель руководства — контролировать движение организации к цели, определять, при каких условиях она сможет достичь установленной цели, в случае неблагоприятных условий руководство должно корригировать действия организации. Основная задача стратегического контроля — обнаружить, правильно ли реализуется стратегия, выяснить, приведет ли реализация конкретной стратегии к поставленной цели. Это задачи и определяет, как будет строиться система стратегического контроля.

Система стратегического контроля, которая обеспечивает успешное достижение поставленных целей, предусматривает:

- контроль за выполнением стратегических и тактических целей;
- наблюдения за этапами выполнения;
- оценивания уровня выполнения поставленных целей;
- обратная связь, которая обеспечивает менеджеров информацией о деятельности предприятия, о необходимости корригируя действий.

Этапы контроля реализации стратегии предприятия

Этап контроля	Сущность
I	Установления стандартов (показателей) оценивания функционирования предприятия
II	Создания системы мониторинговых изменений, которая обеспечивает оценивания степени достижения целей
III	Сравнения результатов реального функционирования предприятия с определенными целями
IV	Оценивания результатов сравнения и по потребности разработка корригируя действий

Требования к информации. Чтобы быть эффективной, система стратегического контроля может удовлетворять такие наиболее важные требования:

- информация может поступать своевременно;
- информация должна содержать правильные данные;
- нужно указать точное время получения информации и точный временной промежуток, к которого она належит.

К системе стратегического контроля входят четыре основных элемента.

Первый — определения стандартов (показателей) оценивания реализации стратегии. Существует несколько групп показателей, за которыми фиксируется состояние организации [5]:

- эффективности;
- использования человеческих ресурсов;
- которые характеризуют состояние внешней среды;
- которые характеризуют внутренне организационные процессы.

Выбор показателей есть стратегической задачей, поскольку от этого зависит оценивания успеха выполнения стратегии. При формировании показателей для стратегического контроля руководство может определить их приоритеты с целью получения однозначного вывода (во избежание ситуации, когда одни показатели свидетельствуют о проблемах в реализации избранной стратегии, а другие возражают существование проблем).

Кроме того, при формировании показателей необходимо установить субординацию временных преимуществ, которая может отбивать общее стратегическое отношение организации к долго и краткосрочному взгляду на эффективность.

В структуре показателей важно также отобразить структуру интересов отдельных групп влияния, поскольку формирования целей организации осуществляется на основе баланса интересов разных групп влияния.

2 Система измерения и мониторинга параметров

Вторым элементом стратегического контроля есть создания системы мониторинговых изменений, которая обеспечивает оценивания степени достижения целей. Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и мониторинга.

1. Система контроля на основе рыночных показателей функционирования предприятия (цены на продукцию предприятия, цены на его акции, доход на инвестированный капитал и т.п.).

2. Измерения и мониторинг состояния разных подразделов предприятия (устанавливаются цели отдельным подразделам, оцениваются их достижения).

3. Бюрократический (досконально описывается, как нужно работать, какие действия выполнять, то есть устанавливаются детальные процедуры и правила поведения и действий). За такого подхода отслеживается и контролируется не то, что получен, а то, насколько правильно выполняются процедуры и правила. Основой бюрократического подхода есть стандартизация.

4. Установления норм отношений и системы ценностей в организации (контроль превращается в самоконтроль, то есть участники деятельности сам сами собственную работу и результаты из позиции интересов организации).

Сравнения и оценивания результатов

Третий элемент системы контроля — сравнения результатов реального функционирования предприятия с установленными целями. При таком сравнении менеджеры могут сталкиваться с тремя ситуациями, то есть когда реальное состояние:

- лучший от желательного;
- отвечает желательному;
- худший от желательного.

Четвертый элемент — **оценивания результатов сравнения и разработка по потребности корригируя действий.** Когда реальное состояние худший от желательного, необходимо выяснить причину такого отклонения и осуществить корригируя действия в поведении организации.

Оценивания выполнения стратегии

Корректирования. В начале корректирования прежде всего пересматривают параметры контроля. Для этого выясняют, насколько избранные параметры контроля и определенное для них желательное состояние отвечают установленным целям предприятия и избранной стратегии. Если существуют разногласия, параметры корригируют. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинают пересматривать цели. Для этого руководство сравнивает избранные целые с текущим состоянием среды, в котором функционирует предприятие. Если среда организации не дает возможности достичь цели, необходимо просмотреть избранные стратегии.

Просмотр стратегии предусматривает выяснения того, не ли привели изменения в среде к тому, что реализация стратегии не обеспечивает достижения целей. Если это так, необходимо просмотреть стратегию. Если нет, то причины неудовлетворительной работы предприятия надо искать в его структуре ли в системе информационного обеспечения или же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Когда рассматриваемые области работают нормально, причину неуспешной работы предприятия надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корригировать нужно выполнение сотрудниками их работы. Корректи-

рования может быть направлено на улучшение систем мотивации, повышение квалификации персонала, усовершенствования организации работы и внутренне организационных отношений.

Оценивания избранной стратегии есть завершающим этапом формирования стратегии. Базируется оно на исчерпывающей информации о среде функционирования предприятия и состоит в определении следствий, к которым может привести избранная стратегия.

Рассмотрим основные подходы к оцениванию стратегии предприятия. Наиболее распространенным есть **"анализ разрыва",** в основу которого положен принцип сравнения показателей стратегического плана, которые определяют целые предприятия, с реальными возможностями, которые диктуются состоянием предприятия. В случае выявления "разрыва" (различия) между целями предприятия и его возможностями роазрабатывают специальную программу действий, необходимых для заполнения "разрыва".

В классической модели **"анализ динамики затрат и кривая опыта"** (1926 г.) выдвигается предположения, которое приходится кривой опыта: каждый раз как объем производства удваивается, затраты на единицу продукции уменьшаются на 20 %. Таким образом, основными показателями оценивания стратегии есть такие:

- минимум затрат;
- завоевания большей частицы рынка;
- максимализация объемов производства с целью получения эффекта масштаба.

Основной недостаток метода "кривой опыта" состоит в учете лишь одной из внутренних проблем и небрежении внешней среды.

Состав показателей оценивания стратегии зависит от стратегии и ее конкретного содержания. Это очевидно, если рассмотреть модель М. Портера, которая построенная на трех конкурентных стратегиях:

• лидерство на экономии затрат (стратегия оценивается на основе эффекта масштаба, минимизации затрат);

• концентрация на сегменте рынка (стратегия оценивается на основе связи между рентабельностью и частицей предприятия на рынке);

• дифференциация (основной оценочный критерий — высокие цены на продукцию предприятия, которое имеет определенный уровень незаменимости).