



**Современный  
Гуманитарный  
Университет**

**Дистанционное образование**

---

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Номер контракта \_\_\_\_\_

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ЮНИТА 2**

#### **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

**МОСКВА 1999**

Разработано М.Е. Этингфом, канд. эконом. наук

Рекомендовано Министерством общего  
и профессионального образования  
Российской Федерации в качестве  
учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений

# **КУРС: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Юнита 1. Разработка стратегии.

Юнита 2. Реализация стратегии.

## **ЮНИТА 2**

Рассматриваются вопросы приведения стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией, построения стратегии диверсификации, проведения стратегического анализа диверсифицированной компании, анализа делового портфеля компании. Особое внимание уделяется вопросам реализации стратегии и контроля за ее выполнением.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 4

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....	4
ЛИТЕРАТУРА .....	5
ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ .....	6
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР .....	7
1. Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией .. 7	
1.1. Факторы, влияющие на стратегию компании .....	7
1.2. Стратегия конкуренции на разных стадиях жизненного цикла отрасли .....	8
1.3. Стратегии конкуренции на международных рынках .....	11
1.4. Стратегии лидеров .....	13
1.5. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях .....	15
1.6. Стратегии фирм со слабыми конкурентными позициями .....	16
1.7. Стратегии восстановления .....	17
1.8. Последовательность действий по приведению стратегии в соответствие со сложившимися условиями .....	19
2. Стратегии диверсификации .....	19
2.1. Диверсификация. Актуальность, цель, критерии оценки .....	19
2.2. Классификация стратегий диверсификации .....	23
3. Стратегический анализ диверсифицированной компании .....	27
3.1. Определение текущей стратегии корпорации .....	27
3.2. Анализ делового портфеля диверсифицированной компании ..	27
3.3. Оценка привлекательности отраслей .....	35
3.4. Сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений компании .....	36
3.5. Оценка перспектив развития хозяйственных единиц .....	37
3.6. Анализ стратегического соответствия .....	38
3.7. Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности финансирования .....	38
3.8. Разработка корпоративной стратегии .....	38
4. Реализация стратегии компании .....	40
4.1. Процесс реализации стратегии .....	40
4.2. Создание организационной структуры управления стратегией	43
4.3. Приведение структуры в соответствие со стратегией .....	44
4.4. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры .....	47
4.5. Реинжиниринг бизнес-процессов .....	57
4.6. Увязка бюджетов со стратегией .....	59
4.7. Поддерживающие подсистемы .....	59
4.8. Системы поощрения .....	60
4.9. Формирование организационной культуры поддерживающей стратегии .....	62
5. Контроль реализации стратегии компании .....	63
5.1. Цель контроля .....	63
5.2. Элементы системы стратегического контроля .....	64
5.3. Управление по слабым сигналам .....	66
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	69
ТРЕНИНГ УМЕНИЙ .....	74
ГЛОССАРИЙ*	

\* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

## **ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН**

Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией. Стратегии диверсификации. Стратегический анализ диверсифицированной компании. Реализация стратегии компании. Контроль реализации стратегии компании.

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Базовая**

\*1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой М., 1998.

2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1997.

### **Дополнительная**

3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. М., 1998.

4. Семь нот менеджмента. Изд. 3-е. М., 1998.

5. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. М., 1998.

6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. 2-е изд. М., 1998.

7. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. М., 1998.

8. Азоев Г.П. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. М., 1996.

9. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М., 1989.

10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.

11. Богомолов В.А. и др. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование: Учеб. пособ. М., 1994.

12. Булгаков Ю.В. и др. Стратегия хозяйственного управления. Хабаровск, 1994.

\*13. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. М., 1998.

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.

## ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ

№ п/п	Умение	Алгоритм
1	Оценка конкурентных позиций подразделений.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение значений характеристик конкурентной позиции подразделений с помощью шкалы оценок.</li> <li>2. Определение общей оценки конкурентных позиций подразделения.</li> <li>3. Сравнение полученных общих оценок по подразделениям.</li> <li>4. Определение стратегии в отношении подразделений.</li> </ol>
2	Взвешенная оценка конкурентных позиций подразделений.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение значений характеристик конкурентной позиции подразделений с помощью шкалы оценок.</li> <li>2. Определение общей оценки конкурентных позиций подразделений, используя веса характеристик.</li> <li>3. Сравнение полученных общих взвешенных оценок по подразделениям.</li> <li>4. Определение стратегии в отношении подразделений.</li> </ol>
3	Анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост – доля».	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение координат точек, соответствующих подразделениям компании.</li> <li>2. Построение матрицы.</li> <li>3. Анализ положения подразделений в матрице, отнесение их к тем или иным группам.</li> <li>4. Стратегические рекомендации.</li> </ol>

## 1. ПРИВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИИ В СООТВЕТСТВИЕ СО СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИЕЙ

### 1.1. Факторы, влияющие на стратегию компании

Стратегия фирмы должна соответствовать требованиям как внешней, так и внутренней среды. Поскольку условия первой и второй не являются неизменными, стратегия в какой-то момент становится не соответствующей указанным требованиям и нуждается в адаптации, корректировке. **Факторы, влияющие на стратегию компании**, – это факторы, характеризующие состояние отрасли, и факторы, характеризующие конкурентные возможности компании.

Говоря о первой группе факторов, т.е. тех, которые характеризуют состояние отрасли и условия конкуренции в ней, надо в первую очередь учитывать особенности той стадии жизненного цикла отрасли, на которой она находится.

**Жизненный цикл отрасли** – период времени, необходимый для прохождения отраслью стадий зарождения, роста, зрелости и спада. Иногда этот процесс представляют более детально: зарождение, начало быстрого развития, быстрый рост, развитие конкуренции, зрелость, насыщенность рынка, затухание (спад) отрасли.

К числу других характеристик, которые должны быть при этом учтены, можно отнести структуру отрасли, характер пяти конкурентных сил, масштаб деятельности конкурентов. Эти факторы дают представление о том, в какой степени отрасль раздроблена (концентрирована), как распределяются конкурентные силы, ведется ли конкурентная борьба на уровне мирового рынка. **Факторы, характеризующие состояние отрасли**, – стадия жизненного цикла отрасли, структура отрасли, особенности пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов.

Вторая группа факторов – характеризующих конкурентные возможности фирмы, ее рыночные возможности, позицию – предполагает рассмотрение роли фирмы в отрасли, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Роль фирмы может быть связана с положением лидера, напористого претендента на лидерство (бросающий вызов), фирмы, находящейся на вторых ролях, борющейся за выживание. **Факторы, характеризующие конкурентные возможности компании**, – тип компании (лидер, претендент и т.д.), сильные (слабые) стороны, возможности (угрозы) ее деятельности.

Указанные выше факторы могут образовывать значительное количество комбинаций. Рассмотрим пять вариантов ситуаций (конкуренции) в отраслях и три варианта положения фирм на рынке.

**Типы конкуренции в отраслях** - конкуренция в отраслях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, конкуренция в раздробленных отраслях, конкуренция на международных рынках. Говоря о разных стадиях жизненного цикла отрасли, будем выделять новые и быстрорастущие отрасли, отрасли, находящиеся в стадии зрелости, отрасли, находящиеся в состоянии спада.

К числу вариантов положения фирм на рынке отнесем фирмы-лидеры, фирмы на вторых ролях и фирмы, пострадавшие от кризиса.

---

\* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

## **1.2. Стратегия конкуренции на разных стадиях жизненного цикла отрасли**

Как было сказано выше, будем рассматривать: 1) новые отрасли; 2) отрасли, находящиеся в стадии зрелости; 3) отрасли, находящиеся в состоянии спада.

Новая отрасль - это отрасль, находящаяся в стадии становления, зарождения. Большинство компаний этой отрасли находятся в стадии создания, организации. Новизна отрасли ставит особые вопросы. Плохая изученность рынка затрудняет выявление тенденций его развития. Конкурентные преимущества связаны с полученными или приобретенными патентами, конкурентная борьба включает меры по дифференциации технологии, товара, совершенствованию приемов маркетинга. Барьеры для вхождения в отрасль невысоки. Рост объемов, эффект кривой опыта позволяют значительно снизить издержки. Ощущается нехватка информации о конкурентах, покупателях, характеристиках рынка. Покупатели плохо знакомы с товаром, и задача маркетинга убедить их приобрести товар, оценить его характеристики. Многие покупатели предпочитают пропустить первое поколение товара, рассчитывая на его совершенствование. Фирмы испытывают сложность в приобретении сырья и материалов. Интенсивно идет процесс слияния, приобретения фирм.

Наиболее стратегически важным вопросом для фирмы является определение источника финансирования, рыночного сегмента и конкурентных преимуществ, которые можно использовать для завоевывания лидирующих позиций.

Из числа основных конкурентных стратегий (к которым ранее были отнесены стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, стратегии фокусирования, стратегия оптимальных издержек – см. юниту 1) наиболее жизнеспособными являются стратегии, ориентированные на низкие издержки либо дифференциацию. Стратегия фокусирования используется при нехватке финансовых средств или изобилии технологических достижений. В первом случае выход может быть в стратегическом союзе (альянсе) двух или нескольких фирм.

Рекомендации, адресованные тем, кто ведет бизнес в новой отрасли, кто постоянно сталкивается с рисками, кто хочет добиться успеха, часто даются следующие. Необходимо:

- стремиться выиграть первый этап борьбы за лидерство. Достижение начального конкурентного преимущества за счет превосходства товара достигается обычно за счет стратегии широкой или фокусированной дифференциации;
- активно совершенствовать технологию, повышать качество, уровень привлекательности товара для потребителя;
- использовать любые преимущества первопроходца, например, связанные с большим числом моделей товара, улучшением его внешнего вида, использованием новых технологий, каналов сбыта;
- искать новые сегменты рынка, способы улучшения качества товара, расширять «географию» деятельности;
- постепенно переносить акцент с ознакомительной рекламы на побудительную, создающую у потребителей благоприятное впечатление от фирмы и торговой марки;
- использовать снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чутких к изменению цен;
- помнить о возможности выхода на рынок финансово устойчивых аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии.



Второй тип конкуренции - это конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости.

Рано или поздно заканчивается период быстрого роста новых отраслей. Снижение темпов роста, переход в стадию зрелости приводит к значительным изменениям в конкурентной среде отрасли: падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке, потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод, конкуренция оказывает влияние на уровень затрат и обслуживания, возрастает риск увеличения производственных мощностей, возникают сложности поиска инноваций, усиливается международная конкуренция, падает доходность отрасли, ужесточение конкуренции приводит к слияниям и поглощениям, что повышает уровень концентрации отрасли.

Стратегические усилия компаний, работающих в отраслях, находящихся в стадии зрелости, направляются на укрепление своих конкурентных позиций путем ряда мероприятий. Это модернизация производственного процесса, большее внимание к снижению издержек, рост продаж уже существующим покупателям, приобретение фирм-конкурентов по низкой цене, выход на международные рынки.

Рассмотреть одну из наиболее распространенных ошибок фирмы, работающей в отрасли, находящейся на стадии зрелости, поможет группировка основных конкурентных стратегий (см. юниту 1). Эта ошибка заключается в выборе чего-то среднего между низкими издержками, дифференцированием и фокусированием. Такой подход лишает фирму возможности приобрести конкурентное преимущество, основанное либо на низких издержках, либо на дифференцировании. Такие фирмы иногда называют «застрявшими на полпути».

Третий тип конкуренции, позволяющий выделить стратегии, согласованные с внешней средой, - это конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии спада или стагнации. Это отрасли, где темп роста спроса меньше, чем в среднем по промышленности, или даже падающий.

Чаще всего в таких случаях думают о стратегии «сбора урожая», которая предполагает получение максимальных сумм наличности за короткий период, продажу фирмы или прекращение ее деятельности. В то же время компании, прочно стоящие на ногах, могут добиться в этих отраслях хороших результатов. Заключение о непривлекательности отрасли не должно быть основано только на стагнирующем спросе.

Компании в таких отраслях должны направить свои усилия на формулировку целей, соответствующих условиям рынка. Более приемлемыми являются показатели, характеризующие движение наличности и рентабельности инвестиций, чем абсолютные показатели роста (объема продаж и доли рынка). Сильные компании могут увеличить объем продаж за счет слабых конкурентов, уходящих с рынка и тем самым отдающих им свою долю рынка.

К числу стратегий, используя которые можно добиться успеха в стагнирующих отраслях, относятся следующие: фокусирование путем выявления, создания и разработки растущих сегментов; дифференциация на основе повышения качества товара и осуществления инноваций; снижение уровня издержек.

Например, снижение уровня издержек возможно за счет:

- отказа от видов деятельности, которые могут быть выполнены другими фирмами с меньшими затратами;
- совершенствования планирования внутренних процессов, консолидации неиспользованных производственных мощностей;
- увеличения числа сбытовых каналов для роста объема, позволяющего снизить издержки;
- выделения из цепочки ценностей наиболее прибыльных видов деятельности.

Названные выше стратегии не являются взаимоисключающими. Например, выход на рынок с модернизированным товаром может создать быстрорастущий рыночный сегмент, а рост производительности позволит снизить цены, что приведет к росту сегмента, состоящего из потребителей, чутких к изменению цены.

Следует отметить, что перечисленные стратегии – это производные от общих конкурентных стратегий. Они приспособлены к особым внешним условиям.

Среди ошибок, которые совершают компании, работающие на стагнирующих рынках, отметим следующие: вовлеченность в изнуряющую конкурентную борьбу; слишком поспешное изъятие из оборота значительной части наличности, что приводит к краху компании; оптимистическое отношение к ситуации в надежде на ее улучшение.

Четвертый аспект рассмотрения стратегий конкуренции с учетом особенностей окружающей среды – это стратегии в раздробленных отраслях. Последние состоят из большого числа мелких и средних фирм, ни одна из которых не играет существенной роли в объеме продаж. В таких отраслях нет лидеров, обладающих значительной долей рынка.

Для формирования таких отраслей необходимы определенные условия, которые могут быть связаны с действием ряда факторов (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Характеристика раздробленной отрасли

№ п/п	Наименование фактора	Механизм действия фактора
1	Низкие входные барьеры	Мелкие фирмы легко проникают на рынок
2	Отсутствие экономии на масштабах производства	Мелкие фирмы конкурируют с крупными при одинаковом уровне издержек
3	Незначительная величина спроса	Объем продаж недостаточен для крупных фирм
4	Высокие транспортные издержки	Ограничения экономически разумного радиуса действия фирм
5	Географическая ограниченность рынка товара	Местные производители имеют преимущество
6	Значительные размеры и разнообразие спроса на товар	Требуется очень большое число фирм для удовлетворения спроса
7	Высокая степень новизны отрасли	Отсутствуют опыт и ресурсы для завоевания крупной доли

В некоторых случаях наблюдается объединение компаний. Жесткая конкуренция приводит к ослаблению одних и усилению других компаний. В других отраслях этого процесса не происходит. Они остаются раздробленными.

Рассматривая пять сил конкуренции в этих условиях, следует отметить их особенности.

Низкие входные барьеры, появление новых конкурентов превращается в постоянно действующий фактор. Конкуренция, связанная с угрозой появления новых товаров-заменителей, может в одних случаях быть значительной, в

других менее заметной. Небольшие размеры фирм ставят их в невыгодное положение в переговорах с поставщиками и покупателями. Это означает, что сила позиции поставщиков и сила позиции потребителей значительны. Борьба в этом направлении ведется, например, путем объединения мелких фирм с целью добиться более выгодных условий в ходе переговоров.

Из числа общих конкурентных стратегий в раздробленных отраслях применимы стратегии низких издержек или дифференциации, если товар не является исключительно стандартизированным. Фокусирование обычно дает лучшие результаты, чем работа на рынок в целом.

К числу вариантов конкурентных стратегий, которые можно рекомендовать для раздробленных отраслей, относятся следующие (табл. 1.2)

Таблица 1.2

#### Стратегии фирм в раздробленных отраслях

№ п/п	Варианты конкурентных стратегий	Использование конкурентных стратегий
1	Создание и использование типовых условий	Типовое строительство помещений сведением их до необходимого уровня, отвечающего высокой эффективности процесса
2	Обеспечение низких издержек	Реализация видов деятельности, требующих низких затрат
3	Увеличение выгод потребителя путем интеграции	Снижение издержек или выгод потребителя
4	Специализация на виде товара	Ориентация на один вид товара (услуги)
5	Специализация на типе потребителя	Концентрация внимания на потребителях, которые не борются за скидки, менее чувствительны к изменению цен, заинтересованы в особых свойствах товара
6	Фокусирование на ограниченных географических районах	Сокращение срока доставки, обеспечение узнаваемости торговой марки, насыщенность рекламой

**Стратегии компаний в отраслях с разными типами конкуренции** – это стратегии, использование которых обеспечивает конкурентные преимущества в условиях данного типа конкуренции.

### 1.3. Стратегии конкуренции на международных рынках

Выход на международные рынки может быть обусловлен разными причинами: желанием получить доступ к природным ресурсам, стремлением снизить издержки, освоить новые рынки. Любая стратегия должна соответствовать ситуации. Это особенно относится к стратегии выхода на международный рынок и связано с необходимостью четко определить, чем на этом рынке отличаются предпочтения потребителей, каналы сбыта, движущие силы, условия конкуренции от условий национального рынка. Кроме того, при выходе на международные рынки надо учитывать, что рынок одной страны

отличается от рынков других стран такими факторами, как уровень производственных издержек, характер колебаний валютного курса, особенности торговой политики правительства, характер конкуренции.

Формы международной конкуренции могут быть разными. Это может быть многонациональная конкуренция, глобальная конкуренция. Например, транспортные фирмы одновременно оказывают услуги в разных странах. В каждой из них условия конкуренции различны. Конкурентная ситуация в одной стране не влияет на характер конкуренции в другой. В этом случае не следует говорить о мировом рынке. Имеет место набор относительно независимых национальных рынков.

На противоположном полюсе от многонациональной находится **глобальная конкуренция**, при которой конкурентная позиция компании в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах, что позволяет говорить о мировом рынке. В условиях глобальной конкуренции глобальное конкурентное преимущество обеспечивается деятельностью фирмы на всех рынках. Конкурентные преимущества, полученные на своем национальном рынке, дополняются теми преимуществами, которые обеспечиваются международными отношениями. В одной и той же отрасли могут быть такие сегменты, для которых характерна глобальная конкуренция, и такие, где конкурентная борьба ведется в рамках одной страны.

Выходя на мировой рынок или работая на нем, фирмы вынуждены разрабатывать международные стратегии.

**Международные стратегии** – стратегии компаний, работающих на мировом рынке. Различают шесть **типов международных стратегий**: передача иностранным фирмам права на использование технологии производства или распространение продукции; укрепление национального производства и вывоз товара на зарубежные рынки; многонациональная стратегия; глобальная стратегия низких издержек; глобальная стратегия дифференциации; глобальная стратегия фокусирования.

Первая стратегия – передача иностранным фирмам права на использование технологии, производства или распространения товаров путем продажи лицензии или патентов – целесообразна, если фирма не имеет организованных структур на зарубежных рынках, необходимых ресурсов.

Вторая стратегия – укрепление национального производства и вывоз товара на зарубежные рынки – является разумной первоначальной стратегией работы на мировом рынке. Она требует сравнительно небольших финансовых ресурсов и минимизирует риск, является формой зондирования международного рынка. Начинать в этом случае можно с использования существующих сбытовых каналов, но можно задействовать и собственные. Это стратегия экспорта.

Третья стратегия – многонациональная – предполагает, что для каждой страны разрабатывается своя, особая стратегия, отвечающая вкусам и потребностям потребителей, конкурентным условиям. Стратегические шаги в одной стране мало зависят от действий фирмы в других странах.

Четвертая стратегия – глобальная стратегия низких издержек – предполагает, что фирма стремится обеспечить низкозатратное производство на большинстве или на всех стратегически важных рынках. Задача – обеспечить уровень издержек ниже, чем у конкурентов на мировом рынке.

Пятая стратегия – дифференциации – предполагает, что фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания единого имиджа в мировом масштабе.

Шестая стратегия – фокусирования – проводится в тех случаях, когда ставится задача обслуживания идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке. Конкурентные преимущества на целевых нишах

могут достигаться (как было показано выше) на основе низких затрат или дифференциации.

Проведенное рассмотрение позволяет сделать вывод, что международная стратегия может быть многонациональной и глобальной.

**Глобальная стратегия** предполагает выбор единого конкурентного подхода, единой общей стратегии конкуренции.

**Многонациональная стратегия** – приспособление стратегического подхода к конкурентной ситуации на рынке каждой страны. Международная стратегия в этом случае – совокупность стратегий по странам.

Необходимость в многонациональной стратегии возникает из-за различных условий, сложившихся в разных странах.

Глобальная стратегия предпочтительнее для тех отраслей, в которых конкуренция ведется на мировом уровне.

В рамках глобальной стратегии можно выделить два подхода, обеспечивающие конкурентное преимущество компании. Первый связан с таким размещением ее деятельности в разных странах, который позволяет снижать затраты или усиливать товарную дифференциацию. Второй подход предполагает деятельность филиалов в разных странах. При размещении деятельности, т.е. реализации первого подхода, решаются задачи концентрации (или, наоборот, рассредоточения) производства, определения географии размещения.

Второй подход, связанный с координацией деятельности, предполагает передачу знаний, опыта, полученных на одном предприятии, другим, перемещение производства, проведение политики в области торговых марок. Наконец, второй подход предполагает определение тех районов мира, стран, где компания бросает вызов соперникам, наносит ответный удар конкурентам и проводит другие стратегические акции.

Работа на мировом рынке, так же как и на внутреннем, в рамках глобальной стратегии может предполагать заключение соглашений с другими фирмами.

**Стратегические альянсы** (объединения) – соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния. Такие соглашения могут предполагать совместное проведение исследований, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок, производство продукции.

Причины возникновения альянсов, как правило, связаны со стремлением получить экономию на масштабах, компенсировать пробелы в знаниях по технике и производству, получить доступ на рынок.

#### 1.4. Стратегии лидеров

Если говорить о конкурентных позициях лидеров отрасли, то они могут быть в пределах от сильных (то есть выше среднего) до очень сильных. При всем разнообразии ситуаций и линий поведения **стратегии лидеров отрасли** можно свести к стратегии постоянного наступления, стратегии обороны и укрепления, стратегии превращения конкурентов в следующих за лидером.

Первая стратегия – постоянного наступления – исходит из предположения, что лучшая оборона – это наступление. Агрессивно настроенные лидеры стремятся первыми создавать конкурентные преимущества в виде низких затрат или дифференциации, солидной репутации.

**Стратегия наступления** предполагает активную, агрессивную позицию и преследует расширение рыночной доли.

Вторая стратегия – **обороны и укрепления** – связана со стремлением затруднить новым фирмам допуск на рынок, а претендентам на лидерство –

укрепить свои позиции. Задачами являются укрепление положения на рынке, защита конкурентных преимуществ.

Третья стратегия – стратегия в отношении фирм, следующих за лидером, – предполагает конкурентное давление на фирмы (нелидеры), чтобы способствовать их превращению в послушных последователей лидера, что снижает вероятность превращения их в претендентов на лидерство.

Таблица 1.3

Действия компаний, проводящих стратегии лидеров

№ п/п	Наименование стратегии	Действия компаний в рамках стратегии
1	Стратегия постоянного наступления	<p>Политика снижения затрат</p> <p>Поиск новых путей позиционирования</p> <p>Инновационная деятельность</p> <p>Мероприятия по увеличению общего спроса в отрасли</p> <p>Мероприятия, стимулирующие потенциальных клиентов покупать товары лидера</p> <p>Обеспечение темпов роста, превышающих темп роста отрасли</p>
2	Стратегия обороны и укрепления	<p>Попытка поднять конкурентный барьер для претендентов на лидерство</p> <p>Меры по усилению лояльности потребителей и удорожанию перехода к продукции конкурентов</p> <p>Попытки закрыть для конкурентов свободные ниши</p> <p>Сохранение разумных цен и привлекательного уровня качества</p> <p>Опережение роста рыночного спроса для предотвращения увеличения объемов, предлагаемых конкурентами</p> <p>Повышение конкурентной способности по издержкам</p> <p>Патентование альтернативных технологий</p> <p>Заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и филиалами</p> <p>Снижение цен</p> <p>Проведение кампаний по продвижению товара</p>
3	Стратегия в отношении фирм, следующих за лидером	<p>Установление прочных контактов с дистрибьюторами, склонение их в свою пользу</p> <p>Переманивание лучших специалистов</p> <p>Проведение политики невмешательства в надежде на ослабление слабых фирм в конкурентной борьбе друг с другом.</p>

**Стратегия превращения конкурентов в следующих за лидером** – использование конкурентного давления на фирмы-нелидеры для превращения их в послушных последователей.

Действия компаний, осуществляемые в рамках названных трех стратегий, приведены в табл. 1.3.

### **1.5. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях**

Фирмы, находящиеся на вторых ролях, занимают позицию более слабую, чем лидеры отрасли.

**Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях**, – стратегии претендентов и стратегии последователей.

Претенденты используют наступательные стратегии для укрепления своих позиций и расширения доли рынка. Последователи удовлетворены своим положением, не склонны к конфронтации, озабочены следованием политике лидера.

Претенденты нуждаются в стратегии, связанной с созданием своих собственных конкурентных преимуществ или имитацией стратегии лидера.

**Стратегии претендентов** – стратегии, связанные с вызовом лидеру, направленные на создание своих конкурентных преимуществ, включающие не атаку лидера, а имитацию политики лидера.

Конкурентные стратегии, используемые для увеличения доли рынка, основываются на снижении издержек или дифференциации (см. юниту 1, глава 5).

Достижение лидирующего положения по издержкам возможно, если лидеры рынка еще не до конца заняли свои позиции в отрасли. Но и в противном случае у фирмы есть возможность снижать издержки путем слияний, приобретений или изменений цепочки ценностей (см. юниту 1, глава 4).

Если в отрасли экономия на масштабах или эффект кривой опыта невелики, а размер доли рынка не дает значительных преимуществ по издержкам, фирмы, находящиеся на вторых ролях, могут использовать одну из следующих **стратегий последователей**, к которым относятся стратегия вакантной ниши, стратегия специалиста, стратегия «у нас лучше, чем у них», стратегия «послушного последователя», стратегия «рост за счет приобретения», стратегия характерного имиджа.

**Стратегия вакантной ниши** – концентрация на потребителях, не замеченных конкурентами.

Стратегия вакантной ниши является стратегией фокусирования и предполагает концентрацию на клиентах, проигнорированных или не замеченных лидерами. Идеальной является ниша с большой емкостью и потенциалом роста, соответствующая возможностям фирмы и находящаяся за пределами интересов лидера, например, внутренние пассажирские авиалинии, не привлекающие внимания крупных авиаконцернов.

**Стратегия специалиста** – направление усилий на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования, потребителей с особыми потребностями. Цель – создание конкурентных преимуществ за счет уникальности продукта.

**Стратегия «у нас лучше, чем у них»** так же как и предыдущие две является стратегией фокусирования, но базируется на дифференциации и ориентируется на высокое качество товара, его уникальные свойства. Маркетинговые усилия направлены на тех потребителей, которые придают большое значение качеству.



**Стратегия послушного последователя** предполагает, что фирма воздерживается от инициативных стратегических ходов и попыток переманить клиентов у лидера. Последователем используются подходы, не вызывающие обострения конкурентной борьбы. Они часто выбирают стратегии фокусирования и дифференциации, не нарушая сферы влияния лидера.

Стратегия «рост за счет приобретения» связана с тем, что одним из путей укрепления позиций фирмы является слияние со слабыми фирмами или их приобретение с целью создания предприятия с более сильной конкурентной позицией и большей долей рынка.

**Стратегия «рост за счет приобретения»** – слияние со слабыми компаниями или приобретение их для усиления конкурентных позиций и доли рынка.

**Стратегия характерного имиджа** основана на приемах, позволяющих выделить компанию среди конкурентов. Например, создание репутации фирмы, предлагающей товар по самым низким ценам, обеспечивающей превосходное обслуживание, уникальные свойства товара и т.д.

### **1.6. Стратегии фирм со слабыми конкурентными позициями**

Фирма, положение которой ухудшается, строит свою политику исходя из четырех возможностей.

**Стратегии фирмы со слабыми конкурентными возможностями** – стратегия кругового наступления, стратегия обороны и укрепления, стратегия немедленного отступления, стратегия «сбора урожая».

Стратегию кругового наступления иногда называют осторожным наступлением. Это связано с тем, что если фирма располагает финансовыми средствами, то она, используя их, может при снижении издержек или дифференциации продукции сделать шаг на пути к достойному месту на рынке.

**Стратегия кругового наступления** – концентрация усилий фирмы со слабыми конкурентными позициями на снижение издержек или дифференциацию.

Другим вариантом линии поведения фирмы является стратегия обороны и укрепления, предполагающая, что задача заключается в сохранении объема продаж, доли рынка, стабильности и конкурентного положения в ходе конкурентной борьбы.

**Стратегия обороны и укрепления** – борьба за удержание рыночных позиций, сохранение рыночной доли.

Третья возможность, существующая у фирмы со слабыми позициями, – прибегнуть к стратегии немедленного отступления, покинуть отрасль, продав фирму или прекратив ее деятельность.

**Стратегия немедленного отступления** – сокращение рыночной доли в короткий срок с целью увеличения прибыли. Фирма может продать часть своей рыночной доли конкурентам. Как правило, это вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Наконец, фирма может использовать стратегию «сбора урожая», минимизируя свои реинвестиции с целью ухода из отрасли. Это своего рода балансирование между уходом из отрасли и сохранением существующего положения. При этом стратегические цели и, в частности, положение на рынке приносятся в жертву краткосрочным финансовым целям, связанным с получением как можно большей наличности для использования ее на других направлениях деятельности.

В последнем случае объем продаж в результате снижения капитальных вложений, повышения цены, уменьшения расходов на продвижение, снижения качества, сокращения услуг и т.п. может сократиться. То же может происходить



и с долей рынка, однако если расходы будут сокращаться быстрее, то объем наличности может возрасти и прибыль будет сокращаться достаточно медленно.

**Стратегия «сбора урожая»** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть продан.

### 1.7. Стратегии восстановления

Речь о **стратегии восстановления** идет в тех случаях, когда направление деятельности, которое фирма хочет сохранить и развивать, находится в кризисном положении. Эта стратегия может включать меры по восстановлению. Задачами управления в этом случае являются диагностика причин и формирование конкурентной стратегии восстановления.

Диагностика причин неудовлетворительного функционирования фирмы должна выявить, почему это произошло, определить, можно ли спасти бизнес, насколько серьезны возникшие стратегические проблемы.

Причинами возникновения кризисных ситуаций могут быть ухудшение экономической конъюнктуры, неудачно выбранная стратегия, неудачная реализация стратегии, частая смена стратегий. Выразиться кризисная ситуация может в падении объема продаж, возрастании задолженности, переоценке перспектив роста объема продаж, высоком уровне постоянных издержек из-за неэффективного использования производственных мощностей, неудачно выбранных для разработки новых товаров и др.

**Меры по восстановлению бизнеса** – пересмотр текущей стратегии, увеличение доходов, снижение издержек, продажа части активов.

Таким образом, к числу мер, которые позволяют разрешить возникающие проблемы, могут быть отнесены:

- 1) пересмотр текущей стратегии;
  - 2) принятие мер по увеличению доходов;
  - 3) принятие мер по снижению издержек;
  - 4) продажа части активов с целью получения наличных средств и сохранения части бизнеса;
  - 5) комбинация названных выше мер.
- Рассмотрим эти меры.

Первая группа мер связана с пересмотром стратегии. Если диагностика причин возникновения кризисной ситуации позволяет утверждать, что фирма терпит неудачу вследствие неверной стратегии, то задача пересмотра стратегии может быть решена путем анализа одной из структур, которые были предметом нашего обсуждения ранее. В таблице 1.4 указаны эти структуры и названы соответствующие задачи пересмотра стратегии.

Наиболее подходящий вариант действий компании зависит от условий, сложившихся в отрасли, сильных и слабых сторон фирмы, ее конкурентных возможностей, серьезности кризиса. Как и при разработке стратегии (см. юниту 1), пересмотру стратегии предшествует анализ положения в отрасли основных конкурентов, конкурентной позиции фирмы, ее опыта, ресурсов. В большинстве случаев пересмотр стратегии должен быть увязан с сильными сторонами компании, ее конкурентными возможностями и направлен на укрепление рыночных позиций.

Вторая группа мер, позволяющих разрешить возникающие проблемы, – это увеличение доходов, достигающееся путем роста объема продаж. К числу возможностей, которые есть в распоряжении компании, можно отнести: снижение цен, большие усилия по продвижению и сбыту товара, расширение

Таблица 1.4

## Задачи пересмотра стратегии как результат анализа структур

№ п/п	Структурный анализ, позволяющий формулировать задачи пересмотра стратегии	Формулировка задачи пересмотра стратегии
1	Структура основных конкурентных стратегий	Сдвиг стратегии в сторону нового конкурентного подхода
2	Структура цепочки ценностей компании, структура стратегий компании (пирамида разработки стратегии)	Пересмотр внутренних операций и функциональных стратегий для лучшей поддержки деловой стратегии
3	Структура компании как многозвенного комплекса	Слияние с другой отраслевой компанией и следование пересмотренной стратегии, базирующейся на общем потенциале
4	Структура портфеля продуктов компании	Сокращение числа продуктов до уровня, соответствующего новым возможностям
5	Структура потребителей, клиентов	Сокращение круга клиентов

перечня услуг, быстрое совершенствование товара. Поскольку каждая такая возможность требует определенных затрат, их реализация возможна только если в бюджете не предусмотрены сокращение расходов и фиксация точки безубыточности. Увеличение доходов и объема продаж, как правило, возможно при наличии свободных производственных мощностей. Меры по увеличению доходов должны учитывать эластичность спроса. Увеличение краткосрочных доходов при невысокой эластичности – это повышение цен, а не увеличение объема продаж при их снижении.

Третья группа мер – снижение издержек. Особенно это актуально при несовершенстве цепочки ценностей фирмы, наличии достаточно гибкой структуры издержек, близости к точке безубыточности.

Четвертая группа мер – продажа активов. Этим приемом пользуются в тех случаях, когда движение наличности требует особого внимания и наиболее подходящим путем получения наличных средств является продажа части активов или сокращение деятельности.

Например, продажа части активов может заключаться в продаже заводов, оборудования, материальных запасов, дочерних компаний. Сокращение деятельности может включать снятие с производства части продукции, спрос на которую находится на стадии спада, закрытие или продажу предприятий, сокращение численности работающих, уход с части рынков, сокращение услуг и т.д.

В ряде случаев продажа активов проводится не для предотвращения потока наличности, а для укрепления остающихся направлений деятельности. Таким образом осуществляется стратегическое перераспределение средств.

Последняя, пятая, группа мер предполагает комбинированные усилия. Обычно они необходимы при большой сложности решаемой задачи.

Заканчивая разговор о стратегиях восстановления, следует отметить высокую степень риска их осуществления. Многим неблагополучным

компаниям действия по восстановлению успеха не принесли. Многие компании слишком долго рассматривают вопрос о необходимости восстановления, другие не располагают необходимыми средствами и ресурсами, в том числе предпринимательским талантом.

### **1.8. Последовательность действий по приведению стратегии в соответствие со сложившимися условиями**

Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией не может быть основано только на выборе одной из основных стратегий конкуренции, рассмотренных в юните 1: лидерство по издержкам, широкая дифференциация, стратегия оптимальных издержек, фокусирование на снижении издержек, фокусирование на дифференциации. Для этого недостаточно и нескольких вариантов характера действий компании: наступательного, защитного и т.д.

Как следует из сказанного выше, стратегические возможности ограничены характером отрасли и условиями конкуренции, конкурентоспособностью фирмы, ее рыночной позицией. В табл. 1.5 приведены характеристики, на которых должен быть основан выбор возможных стратегий, и основные значения этих характеристик.

Можно предложить своего рода обобщенный алгоритм приведения стратегии в соответствие со сложившимися условиями:

- 1) начать надо с изучения окружающей среды и конкурентного положения фирмы (см. строки 1 и 2 табл. 1.5);
- 2) далее должен быть проведен анализ внешних и внутренних факторов (строка 3) и дана оценка их влияния на положение фирмы;
- 3) на этой основе должны быть четко определены доля фирмы на рынке (строка 4) и ее стратегические возможности (строка 5);
- 4) заключительный шаг – это окончательная «стыковка» выбранных стратегических подходов с ситуацией в отрасли и положением фирмы.

## **2. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

### **2.1. Диверсификация. Актуальность, цель, критерии оценки**

Если ранее мы рассматривали преимущественно разработку стратегии фирмы, занятой одним видом деятельности, то в этой главе переходим к рассмотрению стратегии диверсифицированной компании. Так как диверсифицированную компанию можно рассматривать как набор различных видов предпринимательской деятельности, то формирование стратегии на этом уровне является более масштабной задачей, чем на уровне одноотраслевой компании. Если в последнем случае компания ведет конкурентную борьбу в рамках одной отрасли, то диверсифицированная компания должна иметь стратегический план действий для ряда совершенно различных подразделений, работающих в разных отраслях.

Как отмечалось в юните 1, корпоративная стратегия диверсифицированной компании предполагает меры по: 1) продвижению компании в отрасли, выбранной для диверсификации; 2) совершенствованию работы с портфелем деловой активности; 3) использованию любых стратегических преимуществ, связанных с хозяйственным портфелем, превращению их в конкурентные преимущества; 4) оценке перспектив рентабельности каждого из подразделений с тем, чтобы ресурсы распределились в пользу тех направлений, которым соответствуют наиболее привлекательные перспективы роста.

В рамках названных выше задач рассмотрим общие типы корпоративных

Таблица 1.5

Факторы, учитываемые в ходе приведения стратегии в соответствие со сложившимися условиями

Характеристики (факторы возможности)	Варианты характеристик										
Характеристика отрасли	Молодая, зарождающаяся	Быстрорастущая	Объединяющая небольшую группу конкурентов	Находящаяся в стадии зрелости медленного роста	Стареющая, находящаяся в стадии спада	Раздробленная	Международная, глобальная	Производящая потребительские товары	Высокотехнологичная, быстроменяющаяся		
1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9		
Положение фирмы в отрасли	Доминирующий лидер		Лидер		Агрессивный претендент		Верный последователь		Слабый (раздробленный) кандидат на уход из отрасли	«Застрявший на полпути»	
2	2.1		2.2		2.3		2.4		2.5	2.6	
Факторы характеризующие положение фирмы	Внешние					Внутренние					
	Движущие силы 3.1	Конкурентное давление 3.2	Угаданные шаги конкурентов 3.3	Ключевые факторы успеха 3.4	Привлекательность отрасли 3.5	Существующее положение фирмы 3.6	Стороны 3.7	Возможности угрозы 3.8	Уровень издержек 3.9	Конкурентная сила 3.10	Стратегические результаты и проблемы 3.11
3											
Доля рынка и инвестиционные возможности	Развиваться и создавать			Укреплять и защищать		Сокращать и отступать		Поправлять и изменять		Уйти (ликвидировать)	
4	4.1			4.2		4.3		4.4		4.5	
Стратегические возможности	Конкурентный подход			Наступательная инициатива		Оборонительная инициатива		Международные инициативы		Вертикальная интеграция	
5	5.1			5.2		5.3		5.4		5.5	

диверсификационных стратегий и использование самой диверсификации как средства создания или усиления конкурентного преимущества структурных подразделений компании, а также процедурную сторону оценки стратегической привлекательности хозяйственного портфеля диверсифицированной компании.

Большинство компаний начинают свою деятельность как специализированные предприятия, обслуживающие небольшой рынок и предлагающие узкий ассортимент.

Далее они стремятся увеличить объем продаж, повысить долю рынка, ассортимент расширяется, «подгоняется» под потребителя.

Затем делаются попытки географической экспансии, начиная с местного рынка, регионального, национального и заканчивая международным.

До тех пор пока компания может извлекать прибыль, используя возможности одной отрасли, нет необходимости проводить диверсификацию. Однако как только потенциал для роста начинает сокращаться, стратегически грамотным решением будет либо проведение более агрессивной политики с целью увеличения доли рынка, либо диверсификация. В последнем случае компания может диверсифицироваться как в родственную, так и в совершенно новую отрасль, как в незначительных масштабах, так и в больших. Став диверсифицированной, компания должна рассматривать вопрос о совершенствовании тех направлений деятельности, которые не являются привлекательными.

Однако прежде чем рассматривать стратегии диверсификации, остановимся на специализации, так как концентрация на одном виде бизнеса может дать хорошие результаты и позволить функционировать долгие годы.

**Стратегия узкой специализации** – концентрация на одном виде бизнеса. Такой подход имеет ряд достоинств и неизбежных недостатков (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Достоинства и недостатки стратегий узкой специализации

№ п/п	Стратегические преимущества специализации	№ п/п	Риски стратегии узкой специализации
1	Исключается	1	Сосредоточение всех усилий на единственном виде деятельности
2	Внимание концентрируется на достижении соответствия изменениям отрасли,	2	Изменения потребностей, технологические изменения могут подорвать деятельность
3	потребностям потребителей		
4	Руководство получает возможность быть в курсе всех процессов		
5	Высшие менеджеры проходят все ступени роста на фирме		
6	Имеются стимулы укрепления конкурентных позиций на перспективу		
	Относительно легко выявляются конкурентные преимущества		

Для лучшего понимания актуальности диверсификации для компании, сосредоточенной на одной сфере деятельности, полезно использовать матричный анализ, как это сделано на рис. 2.1.

Темп роста рынка	Конкурентная позиция		
	Слабая		Сильная
	Высокий	Стратегические возможности 2	Стратегические возможности 1
	Низкий	Стратегические возможности 3	Стратегические возможности 4

**Рис. 2.1. Принцип группировки стратегических возможностей недиверсифицированной компании**

На этой схеме представлены четыре группы стратегических возможностей. Первая из них (сильная конкурентная позиция и высокий темп роста рынка) включает продолжение концентрации в одной области, вертикальную интеграцию, диверсификацию как средство снижения риска.

Фирма во второй ситуации (высокие темпы роста и слабая конкурентная позиция) располагает следующими стратегическими возможностями: пересмотр стратегии концентрации в одной сфере, покупка другой фирмы в той же отрасли, вертикальная интеграция, диверсификация, слияние или продажа более сильной компании, самоликвидация.

Третья ситуация (слабая конкурентная позиция на относительно медленно растущем рынке) позволяет обсуждать следующие возможности: пересмотр стратегии, слияние с конкурирующей фирмой, вертикальная интеграция, диверсификация, «снятие урожая» («снятие сливок») с последующим уходом, ликвидация.

Последняя, четвертая, ситуация (сильная позиция в условиях медленно растущей отрасли) дает возможность компании проводить международную экспансию, диверсификацию в новые отрасли, организовывать совместные предприятия в новых отраслях, проводить вертикальную интеграцию, продолжать проводить стратегию концентрации.

Таким образом, **актуальность диверсификации** зависит от конкурентной позиции компании (слабая, сильная) и темпа роста рынка (низкий, высокий).

В первую очередь осуществлением диверсификации должны быть обеспокоены компании с сильными конкурентными позициями в медленно растущих отраслях.

Заканчивая разговор о диверсификации как таковой, остановимся на критериях ее оценки.

**Критерии оценки диверсификации** – привлекательность отрасли, затраты на вхождение, дополнительные выгоды.

Критерий привлекательности предполагает, что отрасль должна обеспечивать получение высокой прибыли по отношению к вложенным средствам, благоприятные условия для конкуренции и рыночную среду, способствующую долгосрочной рентабельности.

Критерий «затрат на вхождение» предполагает оценку этих затрат. Если они велики, то это может нанести урон прибыли, доходности акций. По существу этот критерий позволяет оценить входные барьеры.

Критерий дополнительных выгод связан с тем, что, осуществляя диверсификацию, нужно приложить определенные усилия для создания нового конкурентного преимущества в новой сфере или новый вид деятельности должен поддержать конкурентные преимущества в тех областях, где компания ведет работу.

У диверсификации достаточно большой потенциал для создания дополнительной доходности акций, если ее проведение удовлетворяет всем трем названным критериям.

## **2.2. Классификация стратегий диверсификации**

Если решение о проведении диверсификации принято, то следующий вопрос, подлежащий обсуждению – путь ее реализации. Прежде всего предстоит решить, в каких отраслях она будет реализована – в несвязанных между собой, родственных или это будет комбинация названных подходов.

**Стратегии диверсификации** – стратегии вхождения в новую отрасль, диверсификации в родственные отрасли, диверсификации в неродственные отрасли, свертывания и ликвидации, реструктурирования портфеля, восстановления, экономии, многонациональной диверсификации.

Рассмотрим основные характеристики названных выше стратегий диверсификации.

### **2.2.1. Стратегия вхождения в новую отрасль**

**Стратегия вхождения в новую отрасль** может проводиться в одной из трех форм: поглощение, создание новой компании, создание совместного предприятия. Преимущества и недостатки этих форм, а также ситуации, в которых их использование целесообразно представлены в табл. 2.2.

### **2.2.2. Диверсификация в родственные отрасли**

Диверсификация в родственные отрасли (связанная, или профильная, диверсификация) привлекательна по той причине, что последние обладают так называемым стратегическим соответствием.

**Стратегическое соответствие** – соответствие родственных отраслей, создающее предпосылки для конкурентного преимущества. Включает рыночное соответствие, производственное соответствие, управленческое соответствие.

Стратегическое соответствие существует тогда, когда различные фирмы имеют однотипные цепочки ценностей, что дает возможность обмена опытом и объединения различных производств в систему с целью снижения издержек. Например, вхождение в отрасль, где сбытовые возможности хорошо сочетаются с рекламной деятельностью; использование родственных технологий; передача опыта и ноу-хау; передача фирменного наименования и репутации; покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности.

**Рыночное соответствие** возникает между производствами при совпадении потребителей, каналов распределения или методов продвижения.

**Производственное соответствие** возникает, если есть возможность передачи опыта снабжения, исследований и разработок, новых технологий, делового администрирования.

Об **управленческом соответствии** говорят, если производства имеют схожие проблемы организации и управления, что позволяет проводить обмен опытом.

### **2.2.3. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли**

Несмотря на те преимущества, которые связаны с диверсификацией в родственные отрасли, компании предпочитают проводить диверсификацию в другие отрасли, не стремясь обеспечить стратегическое соответствие видов деятельности. Основная цель этого – поиск и приобретение выгодных компаний.

Таблица 2.2

Сравнительная характеристика основных форм вхождения в новую отрасль

Формы вхождения в новую отрасль	Преимущества	Недостатки	Ситуация, в которой форма целесообразна
Поглощение	1. Быстрота проникновения на рынок. 2. Преодоление барьеров вхождения в отрасль, связанных с технологией, поставщиками, уровнем затрат, сбытом.	1. Большие затраты, необходимые для приобретения благополучной компании. 2. Невысокий уровень конкурентоспособности фирмы, приобретенной по низкой цене	Возможность получения прибыли, адекватной затраченным на покупку средствам.
Создание новой компании (диверсификация «с нуля»)	Возможность создания новой компании, ориентируясь на стратегические соответствия.	1. Необходимость преодоления входных барьеров. 2. Необходимость осуществления инвестиций в производственные мощности. 3. Развитие источников сырья, наем персонала. 4. Создание каналов сбыта 5. Формирование потребительской базы.	1. Для создания имеется достаточно времени. 2. Конкуренты не реагируют на попытку завоевать рынок. 3. Создание как форма обходится дешевле. 4. Фирма располагает необходимым опытом. 5. Новые мощности не окажут негативного влияния на соотношение спрос – предложение. 6. Новая компания должна вступать в конкуренцию с крупными компаниями.
Создание совместного предприятия	Использование преимуществ объединения с конкретным партнером	1. Необходимость решения вопросов распределения усилий между партнерами, прав контроля. 2. Опасность возникновения конфликтов между партнерами	1. СП будет занято тем, что неэкономично или рискованно делать в одиночку. 2. СП удобно, если объединение ресурсов организации обеспечивает конкурентное преимущество. 3. СП с иностранными партнерами иногда единственный способ преодоления импортных квот, тарифов, барьеров.



**Стратегия непрофильной диверсификации** преследует преимущественно достижение финансовых, а не стратегических целей.

Возможные кандидаты для диверсификации оцениваются с использованием таких критериев, как способность производства обеспечить возврат капиталовложений, необходимость первоначальных капитальных вложений в оборотный и абсолютный капитал, потенциал роста производства, способность производства влиять на положение дел в материнской компании, наличие проблем, связанных с экологией, профсоюзами, правами потребителей, уязвимость отрасли в отношении спада производства, инфляции, политики государства.

Поскольку данная стратегия преследует преимущественно финансовые цели, особое внимание уделяется поиску таких компаний, которые дают возможность получить быструю финансовую отдачу. Можно выделить три типа таких компаний: компании, стоимость которых занижена (что дает возможность впоследствии продать их по более высокой цене); компании, испытывающие финансовые затруднения (их деятельность перестраивается с помощью материнской компании, после чего они сохраняются в инвестиционном портфеле или продаются с выгодой); компании, имеющие большие возможности для роста, но лишенные возможности инвестирования. Плюсы и минусы диверсификации в непроизводственные отрасли приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Достоинства и недостатки диверсификации в неродственные отрасли

№ п/п	Достоинства	№ п/п	Недостатки
1.	Распределенность финансовых рисков по многим отраслям, что снижает зависимость компаний от проблем, возникающих в какой-либо сфере	1.	Повышенные требования к управлению по ведению дел в разных сферах бизнеса
2.	Финансовые ресурсы компании могут использоваться высокоэффективно	2.	Невозможность использования стратегического соответствия в качестве дополнительного источника создания конкурентных преимуществ.
3.	Внутренняя норма прибыли компании стабилизируется		
4.	Финансовое состояние улучшается, доходность акций увеличивается по мере накопления опыта в определении истинной стоимости недооцененных компаний		

Как уже отмечалось, диверсификация в несвязанные отрасли является в принципе финансовообразующим подходом к формированию рыночной цены акций в отличие от связанной диверсификации, которая по сути является подходом стратегическим. Несвязанная диверсификация дает возможность путем умелого использования свободных финансовых ресурсов корпорации, благодаря точному определению финансовой привлекательности отдельных

сфер деятельности добиваться увеличения рыночной цены акций компании.

**Связь непрофильной диверсификации и рыночной цены акций компании** — стратегический подбор входящих в портфель производств и использование возникающих конкурентных преимуществ для извлечения прибыли из группы предприятий.

#### 2.4.4. Стратегии свертывания и ликвидации

Даже продуманная стратегия диверсификации не избавляет компанию от ситуации, когда возникает несоответствие планов работы приобретенных предприятий и действительности. Кроме того, и долгосрочная привлекательность отрасли может измениться. В связи с этим возникает предложение относительно продажи бизнеса.

У компании есть два способа реализации стратеги свертывания и ликвидации. Первый: материнская компания выходит из бизнеса как в финансовом, так и в административном плане, сохраняя часть акций или избавляясь от них полностью. Второй: предприятие продается на сторону, что требует наличия покупателя. В последнем случае разумнее воспользоваться маркетинговым подходом, требующим не столько продавать товар (бизнес), сколько искать тех, чьи потребности он может удовлетворить, для кого он может оказаться удачным приобретением. Такой подход не только обеспечит согласование интересов, но и позволит получить за бизнес значительно большую сумму.

Заканчивая разговор о стратегии свертывания и ликвидации, следует отметить, что в безвыходных ситуациях акционеры заинтересованы скорее в ранней ликвидации, чем в банкротстве.

#### 2.5.5. Стратегии реструктурирования портфеля, восстановления, экономии

Стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля руководство использует для изменения ситуации на предприятиях с ухудшающимися показателями.

Причинами неблагоприятного финансового положения может быть убыточность одной или более дочерних компаний, непропорционально большое количество предприятий в наименее привлекательных отраслях промышленности, сложная экономическая ситуация, высокий уровень задолженности или неудачные приобретения.

**Стратегия восстановления (разворота)** характерна для фирм, находящихся в сложном положении. Она заключается в изменении стратегии с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Ранее нам встречалась стратегия восстановления одноотраслевой компании в кризисных ситуациях. В данном случае речь идет о стратегии восстановления исключительно для диверсифицированной компании. Соответственно и меры, предпринимаемые в рамках этой стратегии, предполагают, что внимание обращается в первую очередь на те предприятия, где ухудшения работы наибольшие. При этом предполагается, что предприятие относится к отраслям с привлекательными перспективами, а ухудшение носит кратковременный характер.

**Стратегия экономии** предполагает сокращение масштаба диверсификации, уменьшение количества предприятий и связана с концентрацией усилия на основных направлениях.

**Стратегия реструктуризации портфеля** включает пересмотр состава и структуры делового портфеля. Связана с продажей одних и приобретением других предприятий.

### **3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

#### **3.1. Определение текущей стратегии корпорации**

Стратегический анализ диверсифицированной компании построен подобно анализу компаний, занятых одним видом деятельности (см. юниту 1). Однако на этот процесс накладывают отпечаток особенности диверсифицированной компании. **Оценка стратегии диверсифицированной компании** включает определение текущей стратегии; анализ делового портфеля; сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений (видов бизнеса); ранжирование хозяйственных единиц по результатам прошлой деятельности и по оценкам будущего развития; анализ стратегического соответствия; ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования; разработку стратегии компании.

**Определение текущей стратегии диверсифицированной компании** – это первый из восьми этапов ее стратегического анализа. С другой стороны, с четкого определения стратегии диверсификации начинается оценка хозяйственного портфеля фирмы.

Как было показано в юните 1, для определения стратегии диверсифицированной компании нужна следующая информация: степень диверсификации, характер диверсификации (связанная, несвязанная), масштабы диверсификации (внутри страны, многонациональная, глобальная), характер предпринимаемых мер (развитие ключевых хозяйственных подразделений, усиление существующих позиций), действия по расширению портфеля, освоение новых отраслей, избавление от убыточных, бесперспективных предприятий, использование диверсификации для создания конкурентных преимуществ, в частности, за счет стратегических взаимосвязей, распределение капиталовложений по хозяйственным подразделениям.

#### **3.2. Анализ делового портфеля диверсифицированной компании**

##### **3.2.1. Анализ делового портфеля с использованием матричного анализа**

Анализ делового портфеля – вторая стадия оценки стратегии диверсифицированной компании. Анализ делового портфеля диверсифицированной компании дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей. С помощью анализа портфеля можно сбалансировать такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, «возрастная» структура. Выделяют шесть стадий анализа портфеля диверсифицированной компании.

Первый – выбор уровней в организации для проведения анализа. Необходимо установить иерархию уровней анализа, начиная с нижнего уровня – отдельных продуктов и кончая верхним – уровнем хозяйственных подразделений.

Второй – фиксация единиц анализа для использования их при позиционировании с помощью матричного анализа.

Третий – определение параметров матриц, что необходимо для внесения ясности в отношении исходной информации и выбора переменных, по которым проводится анализ портфеля.

Четвертый – сбор и анализ данных, который может проводиться по

многим направлениям, наиболее важными из которых являются привлекательность отрасли, конкурентная позиция фирмы, возможности и угрозы деятельности фирмы, ресурсы фирмы.

Пятый – построение и анализ матриц портфеля, дающих представление о текущем и перспективном его состоянии.

Шестой – определение состава желаемого портфеля, в наибольшей степени соответствующего достижению фирмой своих целей.

**Матричный анализ** основан на использовании матриц хозяйственного портфеля.

**Матрица хозяйственного портфеля** – двумерная модель, таблица, построенная в координатах любой пары показателей, так или иначе отражающих стратегические позиции фирмы (ее подразделения).

**Показатели, отражающие стратегические позиции**, – темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность, стадия жизненного цикла продукта или отрасли. Чаще всего используются три типа матриц хозяйственного портфеля: матрица «рост - доля» (матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)), матрица «привлекательность отрасли – положение в конкуренции» (матрица General Electric (GE)), матрица жизненного цикла отрасли.

### 3.2.2. Матрица «рост – доля»

**Матрица «рост – доля»** (матрица БКГ) позволяет сравнить позиции хозяйственных подразделений диверсифицированной компании по темпам роста отрасли и относительной доле рынка. В более общем виде матрица может быть построена для сравнения не только хозяйственных подразделений, но и фирм, корпораций. Однако в данном случае речь идет о матричном анализе диверсифицированной компании, что предполагает сравнение положения хозяйственных подразделений. В других случаях, когда матричный анализ проводится для изучения ситуации в отрасли, в качестве объектов могут выступать фирмы и даже корпорации.

По осям откладываются темпы роста отрасли и относительная доля рынка. Каждое хозяйственное подразделение обозначается точкой или кружком, размер которого устанавливается в зависимости, например, от доли прибыли подразделения в общей прибыли корпорации (рис. 3.1).

Под относительной долей рынка подразумевается отношение доли рынка данной хозяйственной единицы к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в долях единицы. Таким образом, этот показатель больше единицы у тех хозяйственных подразделений, которые являются лидерами в соответствующих отраслях, и меньше единицы у подразделений, имеющих конкурентов, превосходящих их на этом рынке. Граница между «высокой» и «низкой» относительными долями рынка проходит на уровне единицы.

Высокими и низкими темпами роста отрасли считаются такие, которые соответственно выше или ниже, чем в целом по экономике. Граница между высокими и низкими темпами в принципе может быть установлена по-разному, но желательно, чтобы в квадранты с высокими темпами роста попадали те отрасли, которые находятся на ранних стадиях жизненного цикла, а в квадранты с низкими темпами – те, которые находятся на более поздних стадиях.

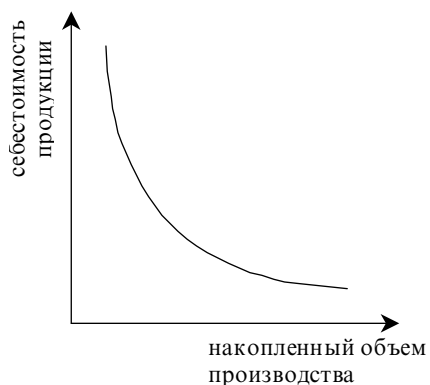
**Квадрант (клетка) матрицы** – ее часть, которую отличают определенные значения показателей, характеризующих стратегические позиции. В более общем случае это любая из четырех областей, на которые плоскость делится двумя взаимно перпендикулярными прямыми, принятыми в качестве осей координат.

		Относительная доля рынка	
		Высокая ( $>1$ )	Низкая ( $<1$ )
Темп роста отрасли	Высокий	«Звезды»	«Вопросительные знаки» («трудные дети»)
	Низкий	«Дойные коровы»	«Собаки»

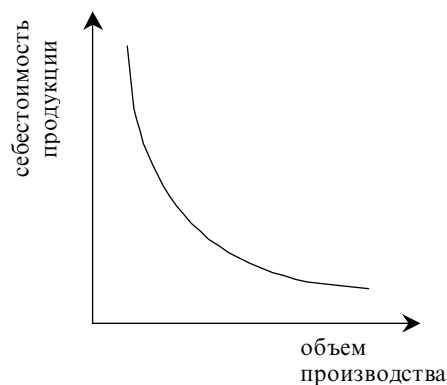
**Рис. 3.1. Матрица «рост -доля» хозяйственного портфеля компании**

Следует отметить, что координаты этой матрицы выбраны далеко не случайно, так как, в частности, доля рынка с достаточно высокой степенью вероятности отражает уровень издержек, обусловленный накопленным компанией опытом, достигнутыми масштабами (а значит, и экономией на масштабах). Крупные компании, как известно, могут использовать такие достоинства концентрации, как низкие издержки, обеспеченные технологическими преимуществами, более высокую производительность труда.

Снижение себестоимости происходит не только за счет возникновения эффекта масштабов производства, но и благодаря уровню знаний, накопленному опыту, повышению эффективности производства. Взаимосвязь



**Рис. 3.2. Кривая опыта (обучения), демонстрирующая эффект освоения**

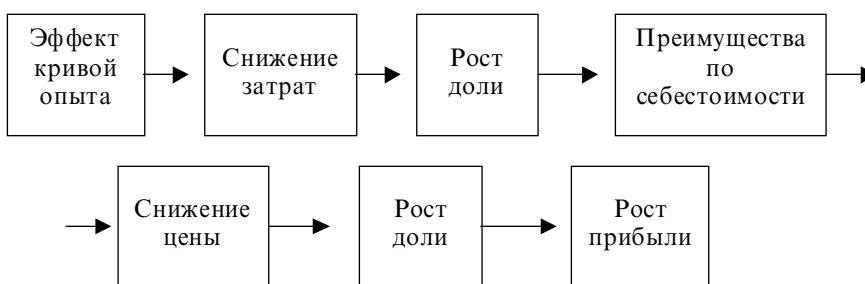


**Рис. 3.3. Кривая, демонстрирующая эффект масштаба**

между накопленным опытом и уровнем издержек производства выражается с помощью кривой опыта (обучения) (рис. 3.2). Форма этой кривой близка к форме кривой, демонстрирующей эффект масштаба (рис. 3.3), но смысл ее в демонстрации связи себестоимости не с масштабами, а с совокупным объемом.

Важно, что эффект кривой опыта приносит стратегический выигрыш в виде возрастания доли рынка. Стремясь реализовать имеющиеся преимущества (низкие издержки), компания может снизить цены, завоевав тем самым покупателей, увеличив свою долю рынка, и получить дополнительную прибыль. Таким образом, логическая цепочка имеет вид, представленный на рис. 3.4.

Познакомившись с матрицей «рост – доля», рассмотрим характеристики направлений деятельности, имеющих в портфеле компании в каждом из четырех квадрантов матрицы.



**Рис. 3.4. Логическая цепочка последствий эффекта кривой опыта**

Хозяйственные подразделения, попадающие в верхний правый квадрант матрицы (рис. 3.5), получили названия «вопросительные знаки» или «трудные дети». Высокие темпы роста отрасли делают их привлекательными, но низкая относительная доля рынка, а значит, и ограниченная возможность использования эффекта кривой обучения делают проблематичным успешную конкуренцию с более крупными фирмами. Кроме того, потребности в финансировании превышают размер доходов («захватчик ресурсов»). Корпорация, обнаружившая внутри себя подразделения-«вопросительные знаки», должна выбрать одно из двух – или инвестирование средств в надежде вырастить «звезду», или свертывание, если расходы на расширение превышают потенциальную отдачу от вложений.

Компании в левом верхнем углу матрицы (см. рис. 3.5) названы «звездами», так как обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Как правило, они нуждаются в значительных инвестициях для расширения производства и одновременно генерируют поток наличности из-за низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах и накопленного опыта.

Компании, расположенные в нижнем левом углу (см. рис. 3.5) получили название «дойные коровы», так как, действуя в медленно растущих отраслях и имея высокую относительную долю рынка, они зарабатывают средства в объемах, превышающих их потребности в инвестициях.

Многие «дойные коровы» – это вчерашние «звезды», перемещающиеся в нижний левый угол по мере перехода отрасли в стадию зрелости. Эти хозяйственные подразделения с точки зрения перспектив роста менее привлекательные, чем «звезды», но приток средств от них может быть использован для инвестирования в развивающиеся «звезды» и «трудных детей», из которых могут вырасти будущие «звезды». Усилия корпорации должны быть

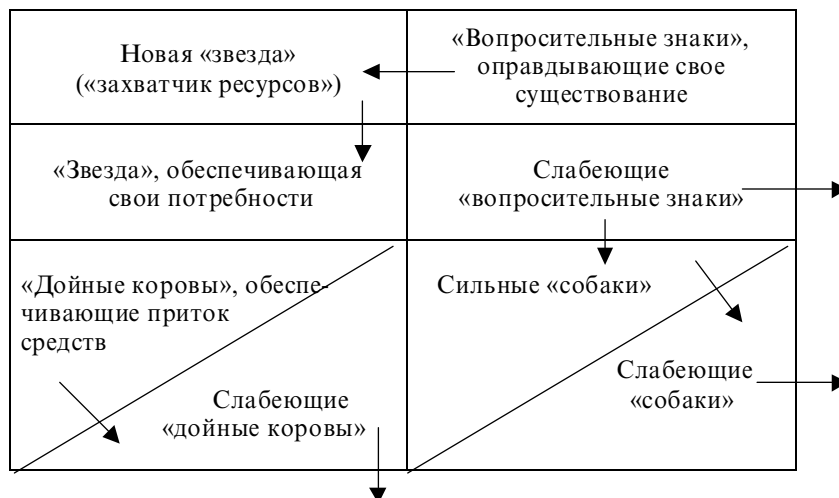
		Относительная доля рынка	
		высокая	низкая
Темп роста отрасли	высокий	<p>Молодые «звезды»: инвестиции для расширения возможностей</p> <p>Компании «звезды», покрывающие свои потребности: выращивание «дойной коровы»</p>	<p>Сильные «вопросительные знаки»: агрессивная стратегия инвестиций и экспансии, направленная на использование возможностей быстро растущей отрасли</p> <p>Слабые «вопросительные знаки»: кандидаты на ликвидацию, если затраты на расширение и завоевание доли больше потенциальной отдачи</p>
	низкий	<p>«Дойные коровы», обеспечивающие приток средств, поддержание хозяйственного подразделения</p> <p>Слабеющие «дойные коровы»: кандидаты на «снятие урожая» и постепенное сокращение</p>	<p>«Собаки», вносящие вклад в деятельность компании – сохранение в составе портфеля</p> <p>Слабые «собаки»: стратегия «сбора урожая» или удаления из состава портфеля</p>

**Рис. 3.5. Стратегические возможности хозяйственных подразделений, выявленные с помощью матрицы «рост-доля»**

направлены на поддержание «дойных коров» в процветающем состоянии, как основного источника финансовых средств. Слабеющие «дойные коровы» перемещаются в нижний правый угол квадрата матрицы и могут стать кандидатами на «снятие урожая» и постепенное сокращение.

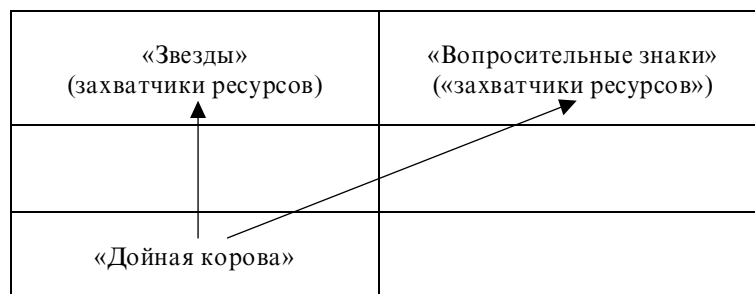
Хозяйственные подразделения с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях названы «собаками» в связи со слабыми перспективами роста, отставанием от лидеров по величине прибыли. Среди подразделений-«собак» могут быть такие, сохранение которых в течение какого-то времени оправдано (сильные «собаки» в верхнем левом углу квадранта), и такие, применительно к которым должна быть использована стратегия «сбора урожая», сокращения или ликвидации (слабые «собаки» в нижнем левом углу квадранта).

Достоинством матрицы «рост-доля» является то, что она позволяет проследить последовательное движение бизнеса по пути «вопросительный знак» - новая «звезда» («захватчик ресурсов») – «звезда» (обеспечивающая свои потребности) – «дойная корова» (рис. 3.6). Кроме того, матрица позволяет обратить внимание на распределение финансовых ресурсов корпорации между видами бизнеса, хозяйственными подразделениями с целью оптимизации портфеля деловой активности. Соответственно корпорация должна использовать дополнительные средства, поступающие от «дойных коров», для финансирования роста доли рынка «захватчиков ресурсов» –



**Рис. 3.6. Схема движения бизнеса в матрице «рост-доля»**

молодых «звезд», у которых не хватает собственных средств для роста, и «вопросительных знаков», имеющих хорошие перспективы стать «звездами» (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Схема движения денежных потоков между хозяйственными подразделениями в соответствии с матрицей «рост-доля»**

К числу недостатков матрицы «рост-доля» можно отнести следующее. Матрица не позволяет отразить того факта, что большинство компаний работают на рынках со средними темпами роста, а их относительная доля также является скорее средней. В такой ситуации остается не вполне понятным, в какой клетке они должны находиться.

Если предыдущие замечания связаны с огрублением оценок (высокий, низкий), то, рассматривая матрицу как инструмент стратегической группировки хозяйственных подразделений, следует отметить, что она дает возможность выделить только четыре их типа. В то же время некоторые лидеры по доле рынка никогда не были «звездами», а многие компании с низкой относительной



долей не являются ни «собаками», ни «вопросительными знаками», а способны успешно конкурировать на рынке. Одним из способов компенсации этого недостатка является учет не только относительной доли рынка, но и ее тренда (изменения), позволяющего ответить на вопрос: укрепляет или теряет компания свои позиции.

Матрица «рост-доля» не отражает относительных возможностей инвестирования отдельных хозяйственных подразделений.

Следует отметить, что позиция лидера на медленно растущем рынке далеко не всегда обеспечивает статус «дойной коровы».

### **3.2.3. Матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»**

Компанией General Electric (GE) был предложен подход, частично устраняющий недостатки матрицы «рост-доля». Этой компанией была разработана девятиклеточная **матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»**, позволяющая сравнивать хозяйственные подразделения, используя оценки долгосрочной привлекательности отрасли и позиции подразделения в конкуренции.

Координаты каждого хозяйственного подразделения определяются комплексом величин, а не отдельным показателем.

Так, к числу факторов долгосрочной привлекательности отраслей относят: емкость рынка и темп его роста, технологические требования, напряженность конкуренции, входные и выходные барьеры, сезонные и циклические колебания, потребности в капиталовложениях, угрозы и возможности развивающихся отраслей, факторы социального, экологического порядка, государственное регулирование.

Для получения формальной оценки долгосрочной привлекательности отрасли каждому показателю должен быть присвоен вес, соответствующий важности роли этого показателя в выборе стратегии диверсификации. Сумма весов составляет 1,0. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются как сумма произведений оценок по каждому показателю (используя шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10) на веса показателей.

Для получения оценки показателя в конкуренции по каждому подразделению используется аналогичный подход.

**Факторы, используемые для оценки позиции в конкуренции:** доля рынка, относительный уровень издержек, возможность превзойти конкурентов по качеству, знание потребителей и рынков, адекватность технологии, наличие желаемых главных достоинств, уровень менеджмента, уровень прибыльности (по отношению к конкурентам).

По каждой координате матрицы выделяются три области: сильная (высокая), средняя, низкая (слабая).

Формирование оценок отраслевой привлекательности и позиции в конкуренции определяет положение подразделения в одной из девяти клеток матрицы. Это положение обозначается кружком, площадь которого пропорциональна размеру отрасли (объему продукции отрасли, реализуемому на рынке). В кружке изображается сектор, размер которого соответствует доле рынка подразделения.

Наиболее важные стратегические результаты, которые могут быть получены в результате анализа матрицы, связаны с инвестиционными приоритетами по каждому виду бизнеса компании. На рис. 3.8 показаны три области матрицы, которым соответствуют разные приоритеты инвестирования. Три клетки матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и позиция в конкуренции наиболее благоприятны, являются наиболее приоритетными

		Позиция в конкуренции		
		Сильная	Средняя	Слабая
Долгосрочная привлекательность отрасли	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			

Условные обозначения:

	- высокий приоритет инвестирования
	- средний приоритет инвестирования
	- низкий приоритет инвестирования

**Рис. 3.8. Матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»**

для инвестирования. Стратегическое предписание для хозяйственных подразделений, попавших в эти клетки, – «расти и строить». Далее можно выделить три клетки, расположенные по диагонали матрицы. Эти виды бизнеса имеют средний приоритет. Они могут претендовать на стабильные реинвестиции для защиты и сохранения своих позиций. Наконец, три клетки в нижнем правом углу матрицы – это область, для которой обычно формулируют стратегические рекомендации: «сбор урожая» или сокращение. Вместе с тем, если имеется возможность восстановления позиций, то это может быть «обдумывание и пересмотр» с использованием некоторых типов стратегии «разворота». Соответственно можно с помощью матрицы выделить пять типов бизнеса (табл. 3.1).

Сравнение рассмотренных выше двух матриц хозяйственного портфеля позволяет отметить ряд достоинств последней. Она дает возможность вводить промежуточные значения, кроме «высоких» («сильных») и «низких» («слабых»), учитывает значительно большее число факторов, дает направление движения ресурсов корпорации. Вместе с тем анализ, проводимый с использованием матрицы GE, не обеспечивает стратегической координации между различными видами деятельности.

Таблица 3.1

Основные типы бизнеса, выделенные на основе матрицы  
«привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»

№ п/п	Наименование типа бизнеса	Инвестиционные приоритеты
1	Бизнес с высоким потенциалом роста	Наивысший приоритет
2	Стабильный бизнес	Требуются постоянные реинвестиции, необходимые для поддержания позиций (средний приоритет)
3	Поддерживающий бизнес	Нуждается в периодическом инвестировании
4	Виды бизнеса, нуждающиеся в сокращении или восстановлении	Нуждается в сокращении инвестирования или инвестировании
5	Подразделения с высокой степенью риска	Нуждаются в значительных инвестициях на исследования и разработки

#### 3.2.4. Матрица жизненного цикла портфеля

Для более четкой идентификации тех видов деятельности, которые находятся на подъеме, можно использовать **матрицу жизненного цикла портфеля**, которая показывает, как хозяйственные подразделения распределяются по стадиям жизненного цикла отраслей, и позиции подразделения в конкуренции. Размерность матрицы 3×5 (рис. 3.9). Подразделения обозначаются кружками, площади которых соответствуют размеру отрасли, а величина секторов внутри кружков – доле конкретного вида бизнеса.




Заканчивая разговор о матрицах хозяйственного портфеля, следует отметить, что при проведении анализа не следует ограничиваться использованием матрицы одного типа. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны и позволяет судить о характеристиках хозяйственного портфеля компании.

#### 3.3. Оценка привлекательности отраслей

Третьим этапом оценки стратегии диверсифицированной компании (после определения текущей стратегии и анализа делового портфеля) является оценка привлекательности отрасли, в которую предполагает проникнуть компания. Выше мы встречались с оценкой привлекательности отрасли как с одним из этапов анализа положения в отрасли (см. юниту 1).

**Оценка привлекательности отрасли** предполагает оценку привлекательности каждой отрасли, представленной в портфеле (как таковой), сравнительную оценку привлекательности каждой отрасли относительно других отраслей, оценку привлекательности всего набора отраслей.

Оценку привлекательности отраслей проводят, используя примерно те же

		Конкурентная позиция		
		сильная	средняя	слабая
Стадии жизненного цикла отрасли	Зарождение			
	Начало быстрого развития			
	Быстрый рост			
	Развитие конкуренции			
	Зрелость			
	Насыщенность рынка			
	Затухание (спад)			

**Рис. 3.9. Матрица жизненного цикла портфеля**

параметры, которые назывались выше, например, при обсуждении матрицы «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции», но с некоторыми отличиями.

**Факторы привлекательности отраслей** – емкость рынка и темп роста, интенсивность конкуренции, требуемые навыки, потребность в капитале, факторы цикличности, доходность отрасли, факторы среды, стратегическое соответствие отрасли, представленной в портфеле компании.

Подобно тому как портфель недиверсифицированной компании содержит определенную номенклатуру товаров, которую можно оценивать с точки зрения гармоничности, в портфеле диверсифицированной компании представлены хозяйственные подразделения, часть из которых может быть более или менее привлекательной не сама по себе, а в связи с наличием или отсутствием стратегических взаимоотношений с другими отраслями, представленными в портфеле компании.

Компания, стремящаяся стать сильной, должна заботиться о том, чтобы большая часть ее доходов поступила от хозяйственных подразделений, функционирующих в привлекательных отраслях. Хозяйственные подразделения в наименее привлекательных отраслях – это кандидаты или на сокращение, или на сохранение, если они могут преодолеть неблагоприятную ситуацию или являются стратегически важным компонентом портфеля компании.

### **3.4. Сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений компании**

**Сравнение силы хозяйственных подразделений** – этап стратегического анализа диверсифицированной компании. Его цель –

определение наиболее жизнеспособных подразделений. Оценивается прочность позиции данного бизнеса в отрасли, способность быть или стать сильным соперником.

**Методы сравнения силы хозяйственных подразделений** – «SWOT-анализ» (см. юниту 1), матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции» (см. п. 3.2.3). Могут использоваться качественные и количественные оценки.

К числу факторов, на которых должна быть основана сравнительная оценка конкурентной силы подразделений диверсифицированной компании, относятся: относительную долю рынка, способность конкурировать по цене и (или) качеству, технологию и возможности по разработке новой продукции, соответствие опыта подразделения ключевым факторам успеха в отрасли, прибыльность в сравнении с конкурентами. Как правило, большей конкурентной силой обладают те подразделения, которым соответствуют более высокие значения перечисленных факторов.

### **3.5. Оценка перспектив развития хозяйственных единиц**

**Оценка перспектив развития хозяйственных единиц** – этап стратегического анализа диверсифицированной компании, задачей которого является оценка перспектив развития и получения прибыли хозяйственными единицами. Для этого используются качественные и количественные оценки, показатели ранжирования.

Наиболее важными по каждому виду деятельности являются следующие **показатели оценки перспектив хозяйственных подразделений**: рост объема, рост прибыли, доля в общем доходе компании, норма прибыли на инвестированный капитал, размер потока наличности. Для оценки перспектив используется информация, содержащаяся в финансовых отчетах, хотя метод экстраполяции пригоден далеко не всегда.

Предшествующие этапы стратегического анализа обычно создают солидную основу для выполнения обсуждаемого этапа. У сильных хозяйственных подразделений в привлекательных отраслях, как правило, более хорошие перспективы.

Эффективность хозяйственного портфеля в целом определяется перспективами роста и получения прибыли по ключевым видам деятельности компании.

### **3.6. Анализ стратегического соответствия**

Следующий этап стратегического анализа диверсифицированной компании позволяет определить, насколько хорошо то или иное хозяйственное подразделение вписывается в деятельность компании. Выше было введено понятие стратегического соответствия (см. п. 2.3).

**Анализ стратегического соответствия** – определение тех хозяйственных подразделений, которые имеют важные стратегические соответствия с другими элементами хозяйственного портфеля, и оценка их соответствия стратегии компании.

Анализ соответствия проводится в двух плоскостях: 1) анализ стратегических соответствий между хозяйственным подразделением и видами деятельности, в которые диверсифицирована компания и 2) анализ соответствия между хозяйственным подразделением и хозяйственным портфелем в целом.

Бизнес-единицы, не имеющие стратегического соответствия, также признаются кандидатами на исключение из хозяйственного портфеля, как и бесперспективные с финансовой точки зрения бизнес-подразделения,

особенно если компания ориентируется на проведение связанной диверсификации.

### 3.7. Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности финансирования

**Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности финансирования** – определение того, где компания должна сконцентрировать новые капитальные вложения, и основного стратегического направления деятельности каждого подразделения.

Используя результаты предшествующих этапов оценки, можно проранжировать хозяйственные подразделения по приоритетности направления капитальных вложений и принять решение о направлении развития каждой бизнес-единицы. Такое ранжирование позволяет руководству компании определить **базовый стратегический подход по бизнес-единице**. Он может включать инвестирование и рост, укрепление и защиту, пересмотр и изменение положения, «сбор урожая» и ликвидацию (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Основные стратегические подходы для бизнес-единицы

№ п/п	Наименование стратегического подхода	Сущность стратегического подхода
1.	Инвестирование и рост	Агрессивная экспансия
2.	Укрепление и защита	Защита существующих позиций и дополнительное инвестирование
3.	Пересмотр и изменение положения	Перемещение бизнеса в более благоприятную позицию в матрице хозяйственного портфеля
4.	«Сбор урожая», сокращение	Ликвидация

### 3.8. Разработка корпоративной стратегии

Анализ, проводимый на предшествующих шагах, подготовил почву для разработки мер по совершенствованию деятельности диверсифицированной компании. При этом основное внимание должно уделяться составу тех видов деятельности, которые представлены в хозяйственном портфеле. Нужны ответы на следующие вопросы: достаточно ли хозяйственных подразделений, действующих в очень привлекательных отраслях; не содержит ли портфель слишком много хозяйственных подразделений, находящихся на последних этапах цикла жизни, или компаний-«вопросительных знаков»; нет ли диспропорций между подразделениями, находящимися на разных этапах цикла жизни (например, зрелости и спада); достаточно ли подразделений-«дойных коров» для финансирования «звезд»; обеспечат ли ключевые виды деятельности гарантированную прибыль; подвержен ли портфель влиянию сезонных или кризисных колебаний; есть ли в портфеле виды деятельности, в которых компания не нуждается; сможет ли структура хозяйственного портфеля обеспечить компании прочное положение в будущем.

Критерием стратегической финансовой привлекательности хозяйственного портфеля диверсифицированной компании является возможность достижения целей фирмы при существующем наборе видов деятельности.

Если такая возможность есть, то корпоративная стратегия не требует существенных изменений. Если есть вероятность того, что некоторые цели не будут достигнуты, то должны быть предприняты меры по ликвидации такого несоответствия. Группировка направлений изменения и состав мер по этим направлениям приведены в табл. 3.3.

Если компания ведет поиск дополнительных возможностей диверсификации, то у нее есть возможность проведения непрофильной и профильной диверсификации. В первом случае подбор видов деятельности ведется, ориентируясь на достижение наилучших финансовых результатов, безотносительно отраслевой принадлежности. Во втором случае ведется поиск

Таблица 3.3

Состав мер по изменению корпоративной стратегии  
(состава хозяйственного портфеля)

№ п/п	Направление изменения	Состав мер направления
1	Изменение стратегических планов бизнес-единиц делового портфеля	Улучшение деятельности в краткосрочном периоде существующих подразделений, не наносящее ущерба перспективам в долгосрочном аспекте.
2	Добавление новых хозяйственных подразделений в портфель деловой активности	Решения относительно характера приобретаемых видов деятельности и размера приобретения. Оценка взаимодействия приобретения с существующей структурой. Выявление специфических черт приобретения. Оценка возможности финансирования приобретения.
3	Отказ от слабых, убыточных бизнес-единиц	Кандидаты на ликвидацию – подразделения со слабыми конкурентными позициями или действующие в непривлекательных отраслях. Средства, полученные от их ликвидации, используются для финансирования приобретений, стратегических инициатив оставшихся подразделений или выплаты долгов.
4	Создание альянсов	Союзы с отечественными или иностранными фирмами, торговыми ассоциациями, поставщиками, потребителями, контактными группами. Создание или поддержка какой-либо политической группы может быть инструментом лоббирования.
5	Пересмотр целей корпорации	Возникновение разрыва между желаемыми и реальными результатами может потребовать пересмотра корпоративных целей для приведения их в соответствие с существующим положением

привлекательных отраслей, которые характеризуются стратегическим соответствием. Их цепочки ценностей должны соответствовать цепочкам ценностей одного или нескольких подразделений хозяйственного портфеля. Схожесть выполняемых функций может касаться товара, переноса исследований и разработок, возможности совместного производства или сборки, маркетинговой деятельности, каналов распространения или использования товарной марки, общих потребителей, возможности совместного послепродажного обслуживания, организации управления и т.д.

## **4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ**

### **4.1. Процесс реализации стратегии**

Разработанная стратегия должна быть превращена в действия, полученные результаты. Это требует решения многочисленных управленческих задач и наличия соответствующих навыков, опыта. В то время как разработка стратегии связана с предпринимательской деятельностью субъекта рынка, реализация стратегии предполагает главным образом управление людьми и деловыми процессами. Если успешная разработка стратегии зависит от разработки миссии, анализа конкуренции и отрасли, то успешная реализация определяется лидерством, мотивацией, обеспечением выполнения основной деятельности.

Основная причина большой трудоемкости внедрения стратегии, подчас более высокой, чем разработки стратегии, – это широкий круг управленческих обязанностей, требующих внимания менеджера, большое число альтернативных вариантов осуществления мер, высокие требования к навыкам управления людьми, опережающее разрешение спорных вопросов, конфликтов, борьба с сопротивлением переменам. Далеко не все работники компании готовы поддерживать стратегию. Некоторые из них считают, что она противоречит интересам компании, наносит ущерб их собственной карьере. Грамотное руководство должно выявлять очаги сомнения и несогласия, стараясь погасить их, добиться консенсуса относительно распределения ответственности и сотрудничества подразделений и организовать согласованное выполнение стратегии.

Процесс реализации стратегии, как и ее разработка, требует привлечения всей управленческой команды. Выполнение стратегии предполагает преобразование стратегических планов в конкретные действия, а затем и в результаты. Этот процесс затрагивает все элементы организационной структуры, начиная с крупных подразделений и кончая рабочими группами, бригадами. В этом смысле все менеджеры являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности, а участниками этого процесса становятся все сотрудники компании.

Одним из важнейших факторов, способствующих успешной реализации стратегии, является коммуникация. Руководство компании должно четко и убедительно сформулировать необходимость организационных преобразований. Все работники компании должны почувствовать свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных целей. Следует отметить, что если в ходе разработки стратегии можно использовать модели, конкретные технологии, то выполнение стратегии – это наименее формализованная часть стратегического управления. Ответственно **способы руководства выполнением стратегии** – множество способов, используемых менеджерами, зависящих от опыта, взаимоотношений, навыков, власти, стиля, видения своей роли.

**Основные задачи реализации стратегии** – создание организации, пересмотр бюджетов, установление курсов и процедур, соответствующих



стратегии, обеспечение постоянного совершенствования, формирование поддерживающих подсистем, увязка системы стимулирования с выполнением стратегии и организационной культурой, обеспечение внутреннего руководства для реализации стратегии. Это типовой перечень задач, приоритетность которых в конкретных условиях может быть различной.

В некоторых случаях задачи реализации стратегии формулируют в более общем виде. Так, например, выделяют:

- необходимость доведения до работников целей стратегий для вовлечения их в процесс ее выполнения;
- своевременное обеспечение всеми необходимыми ресурсами;
- наличие плана реализации стратегии.

Несложно заметить, что расхождения между приведенными определениями задач выполнения стратегии касаются степени детализации, но не существа.

Очень многое в успешной реализации стратегии зависит от позиции руководства. **Роль лидера** заключается в поддержании организационной культуры, поддержании организации в состоянии инновации, обеспечении консенсуса, поддержке этических норм, проведении коррекции.

В деятельности руководства компании по реализации стратегии О.С. Виханский предлагает выделить пять последовательных этапов [13]:

- 1) изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий;
- 2) принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов;
- 3) принятие решения по поводу организационной структуры;
- 4) проведение необходимых изменений в фирме;
- 5) проведение пересмотра плана осуществления стратегии в случае необходимости.

Результатом разработки стратегии, стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов, система планов, которую разрабатывает предприятие, план развития организации (включающий план диверсификации, ликвидационный план, план НИОКР) и тактические планы (к числу которых относятся план по маркетингу, финансовый план, план производства, план закупок, бизнес-план). Система планов организации представлена на рис. 4.1.

Основная идея, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает тезис о том, что сложная система требует сложного управляющего механизма. Как видно из схемы (рис. 4.1), в современной организации должны разрабатываться четыре группы планов:

- 1) основные направления деятельности, содержанием которых является стратегия на обозримое будущее;
- 2) планы развития организации, важнейшим содержанием которых служат перспективы совершенствования производства, продукции, технологии;
- 3) тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации;
- 4) программы и планы-проекты, которые носят целевой характер и связаны с разработкой новой продукции, технологии, проникновением на новые рынки и т.д.

Следует подчеркнуть адаптивный характер планов. Они должны быть достаточно гибкими, приспособляющимися к изменяющимся внешним условиям развития.

Для обеспечения адаптивного характера стратегического планирования все виды планов, и особенно тактические, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств. Эти действия должны быть



**Рис. 4.1. Система планов организации**

реализованы с использованием так называемого ситуационного планирования. Ситуационные планы позволяют ответить на вопрос, что произойдет, если сделанные предположения и прогнозы не сбудутся, и определить, до какой степени организации придется изменить свои цели и стратегию поведения в будущем. Адаптивный стратегический план должен представлять из себя совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при возникновении определенных ситуаций, складывающихся во внешней среде.

Система планов, программ и проектов является не только выражением основной функции управления, но и инструментом распределения стратегических и тактических ресурсов. Планы помогают распределить ресурсы по направлениям, которые являются, по мнению руководства, наиболее эффективными с точки зрения достижения поставленных целей.

На первом этапе планирования используются оценки экспертов, укрупненные методы, основанные на нормативах, но наиболее распространенным методом формального планирования, позволяющим согласовать различные планы и ресурсы, является разработка бюджетов. Последние не только отвечают на вопрос, сколько и каких ресурсов требуется, но и показывают источники их пополнения. Адаптивный характер стратегических планов предполагает периодическую корректировку бюджетов в соответствии с изменением целей или стратегий. Соответственно должен быть создан и механизм перераспределения ресурсов. Одним из инструментов, позволяющим провести такое перераспределение, является сетевой граф (график).

## 4.2. Создание организационной структуры управления стратегией

Эффективная реализация стратегии в значительной степени зависит от компетентности персонала, организационной структуры управления компанией в целом и стратегией в частности.

Можно выделить три основных момента создания организационной структуры: подбор кадров управления; проверка наличия соответствующего опыта, главных достоинств, технологии, конкурентных возможностей; организация бизнеса и процесса управления таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Подбор дееспособной команды – одна из первых задач построения организации. Исполнители стратегии должны четко определить ядро управленческой команды, которое нужно для выполнения стратегии, а затем найти соответствующих людей. В ряде случаев для этой цели вполне подходит существующая управленческая команда, в некоторых случаях ее надо расширить, укрепить, используя работников организации или привлекая их со стороны.

Подбор дееспособной управленческой команды требует учета многих факторов, как сугубо индивидуальных (уровень подготовки, опыт, знания, ноу-хау, стиль руководства, ценности, убеждения, личные свойства), так и связанных с умением работать в коллективе. Более подробно эти вопросы рассматриваются в дисциплине «Управление персоналом», а также в работе [13].

Другой не менее важный фактор – это создание **главных достоинств** (все то, что компания и ее подразделения делают лучше других; то, что обеспечивает конкурентное преимущество). Дело в том, что превзойти конкурентов в принципе можно, разработав более совершенную стратегию или используя превосходство в реализации стратегии (если у конкурентов они достаточно близки), а также в том случае, если конкуренты готовы копировать стратегические маневры друг друга. Не обсуждая сейчас первую возможность, подчеркнем, что создание главных достоинств и организационных возможностей – это один из путей к лидерству в отрасли, предполагающий использование превосходства именно в реализации стратегии.

Главные достоинства могут иметь отношение к любым стратегически значимым сферам деятельности, например, опыт в развитии продукции, производственные ноу-хау, более качественное послепродажное обслуживание, способность быстро реагировать на изменения требований клиентов, достижения в области минимизации затрат, способность проводить реинжиниринг (см. п. 4.5), способность быстрее конкурентов переходить на выпуск новой продукции, совершенные системы управления запасами, маркетинговые технологии, производственные технологии, эффективное внутрифирменное управление.

Выделим четыре характерные черты главных достоинств. Главные достоинства:

- редко определяются совершенством выполнения только одной операции или функционирования одного подразделения, чаще включают виды деятельности в различных звеньях цепочки ценностей;
- обычно являются плодом совместных усилий рабочих групп и подразделений, что не позволяет вменить в обязанности их руководителям создавать такие достоинства в масштабах корпорации в целом;
- могут быть превращены в долгосрочное конкурентное преимущество, однако ориентация на него требует больших усилий, чем конкуренция, основанная на усилении этих достоинств.

- должны быть достаточно гибки и широки, чтобы обеспечить адаптацию в неопределенной будущей ситуации, связанной с изменением предпочтений потребителей.

Главные достоинства не возникнут и не получают стратегического развития без пристального и постоянного внимания руководства. При этом можно использовать самые разные приемы. Некоторые компании усиливают свой творческий потенциал за счет частого реформирования творческих групп, при этом ключевые сотрудники последовательно подключаются к разным проектам. Работа по созданию главных достоинств должна вестись постоянно, только в этом случае можно, с одной стороны, удовлетворять изменяющиеся запросы потребителей, а с другой, препятствовать тому, чтобы они (главные достоинства) были скопированы конкурентами.

Важной составляющей процесса реализации стратегии является обучение, переподготовка персонала. Новая стратегия обычно требует и новых навыков, новых подходов в управлении. Обучение – это также одно из средств создания главных достоинств.

### **4.3. Приведение структуры в соответствие со стратегией**

Рассмотрим правила, рекомендации, которые позволяют организовать работу в соответствии с определенной заданной стратегией.

Организационная структура любой организации, с одной стороны, имеет свои специфические особенности, отражает в определенной степени предшествующие ей организационные структуры, кадровую политику руководства и другие внутренние факторы. С другой стороны, каждая стратегия базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха и видах деятельности. Соответственно существующая организационная структура должна быть приведена в соответствие со стратегией.

**Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией** – определение стратегически значимых видов деятельности, формирование системы связи и межфункциональной координации, определение объема власти менеджеров и степени независимости подразделений.

Определение стратегически значимых видов деятельности связано с тем, что в любом бизнесе некоторые виды деятельности в цепочке ценностей являются относительно более важными для успешной реализации стратегии. Например, мотель должен обеспечить быстрое оформление гостей при въезде и выезде, хорошее содержание комнат, качественное питание, приятную атмосферу.

Для выявления тех видов деятельности, которые особенно важны для реализации стратегии организации, полезно провести исследование на тему: «Какие функции должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы добиться существенного конкурентного преимущества?» Возможна и противоположная постановка вопроса: «Плохое выполнение какого вида деятельности в цепочке ценностей создает угрозу стратегическому успеху?» Результаты таких исследований позволяют обычно определить критичные виды деятельности, на которых и надо сосредоточить внимание.

Рассмотренная схема подобна расчету параметров сетевого графика, в частности резервов времени событий и работ, который позволяет выделить имеющие наименьшие резервы времени события, работы и пути. Им и уделяется основное внимание при выполнении комплекса работ.

Выделение стратегически значимых видов деятельности позволяет сформировать основные блоки организационной структуры. В противном случае, когда важные функции поставлены на один уровень с менее важными, первые не обеспечиваются необходимыми ресурсами, сила их влияния на

положение компании значительно меньше. Однако если виды деятельности, создающие ценности и имеющие для компании первостепенное значение, образуют основу ее организационной структуры, а менеджеры соответствующих подразделений занимают ключевые позиции в системе управления, эти подразделения оказывают существенное влияние на текущую деятельность компании.

Понять, что является стратегически значимым для руководства компании, можно по усилению роли ключевых хозяйственных подразделений в организационной структуре.

Для включения рутинных и поддерживающих процедур в организационную структуру надо понять, какие существуют стратегические связи между основными и вспомогательными видами деятельности, составляющими цепочку ценностей. Например, виды деятельности могут быть связаны последовательностью работ в цепочке ценностей, типом обслуживаемых покупателей, каналами распределения, типом обслуживания покупателей, уровнем технологического мастерства, вкладом в создание главных достоинств, ролью в производственном процессе, ролью в создании ценностей для потребителя, возможностями изменения навыков, возможностью снижения общих издержек.

Таким связям следует уделять пристальное внимание, так как они позволяют найти правильный вариант построения системы взаимоотношений между разными видами деятельности и организовать координацию в ходе их выполнения.

Следует обратить внимание на тот факт, что построение процесса, использующее только принцип специализации, может привести к тому, что за работу, имеющую большое значение для успешной реализации стратегии, конкретно никто не отвечает. С такой же ситуацией можно столкнуться в организационных структурах, построенных по функциональному признаку, где за стратегически значимые виды деятельности отвечают различные подразделения.

В этом случае надо остерегаться организационных структур, где стратегически важные виды деятельности неоправданно дробятся. Там, как правило, больше внимания уделяется действию, выполнению процедур предписанным образом, а не результату, удовлетворяющему потребителей, обеспечению конкурентного преимущества. Такая ситуация чревата большими сроками и затратами, связанными с необходимостью координации действий раздробленных подразделений. В то же время определенное дробление необходимо, когда речь идет о поддерживающих (вспомогательных) видах деятельности, где функциональная специализация создает существенные преимущества, например, финансы, управление персоналом, инжиниринг, технологическое развитие, информационные системы.

При включении поддерживающих видов деятельности в организационную структуру надо стремиться к получению такой системы связи и координации, которая, во-первых, максимизирует их вклад в повышение качества выполнения стратегически наиболее важных работ в цепочке ценностей, и, во-вторых, ограничивает затраты на их реализацию, включая те, которые связаны с установлением контактов между подразделениями.

Второй аспект приведения организационной структуры в соответствие со стратегией касается формирования системы связи и межфункциональной координации. Подобная система необходима в том случае, когда не все аспекты стратегически значимого вида деятельности могут быть переданы в ведение одного менеджера.

Основной способ координации действий организационных единиц заключается в определении их места в иерархической структуре с тем, чтобы

наиболее тесно связанные единицы были подотчетны одному и тому же человеку.

В тех случаях, когда не удастся объединить в единую последовательность под руководством одного менеджера тесно связанные между собой организационные единицы и (или) виды деятельности, должна быть усилена формальная система связи и отчетности. Для объединения стратегических усилий организационных единиц могут использоваться координационные команды, группы по выполнению межфункциональных заданий, система взаимной отчетности.

Третий аспект приведения организационной структуры в соответствие со стратегией связан с определением объема власти каждого менеджера и степени независимости каждого подразделения.

Фирма должна определить полноту власти каждого менеджера каждой организационной единицы и установить для них границы принимаемых решений. В сильно централизованных организационных структурах высшее руководство принимает большинство стратегических и оперативных решений, ограничивая власть руководителей среднего и нижнего уровня. Недостатком такой схемы является бюрократизация и затягивание процесса принятия решений. В сильно децентрализованных компаниях менеджеры могут действовать по своему усмотрению в рамках предоставленных полномочий. Делегирование полномочий нижестоящим менеджерам приводит к уменьшению числа уровней руководства и созданию более горизонтальной организации. В отличие от предыдущего варианта (когда для получения необходимых полномочий надо обращаться на более высокие уровни управления) менеджеры самостоятельно ведут поиск ответов, разрабатывают планы, принимают решения, несут ответственность за результаты деятельности. Это способствует развитию творческого подхода, возникновению новых идей.

В настоящее время наблюдается постепенный переход от многоуровневых структур к более децентрализованным, с меньшим числом уровней и более широкими полномочиями сотрудников.

Выполнение этого процесса базируется на двух принципах.

Первый принцип. Право принятия решения должно быть передано на возможно более низкий уровень управления, где решения могут быть приняты своевременно, обоснованно, компетентно. Применительно к стратегическому управлению децентрализация означает, что менеджер организационной единицы должен не только возглавлять процесс разработки стратегии подразделения, но и руководить процессом принятия решений по ее реализации.

Второй принцип. Сотрудники, не занимающие руководящих постов, должны иметь право обсуждать и решать вопросы, относящиеся к их работе. Передача сотрудниками фирмы полномочий по принятию решений и ответственности за их выполнение позволяет использовать интеллектуальный потенциал сотрудников, повышать уровень конкурентоспособности компании. Все это, конечно, предполагает правильное понимание связи между собственной деятельностью и деятельностью компании в целом.

Вместе с тем последний принцип не следует понимать буквально, так как в ряде случаев децентрализация принятия стратегических решений нецелесообразна. Например, в условиях диверсифицированных компаний с родственными видами деятельности преимущества стратегического соответствия обеспечиваются либо за счет централизации принятия решений, либо за счет координации принимаемых решений. Это позволяет устранить дублирование усилий. Централизованный контроль за родственными видами деятельности в разных подразделениях нужен для совместного использования сбытового потенциала, каналов распределения, сервисных служб.

Четвертый аспект приведения организационной структуры в соответствие со стратегией связан с определением целесообразности передачи неосновных видов деятельности для реализации вне компании. Вспомогательные виды деятельности с некоторой степенью условности можно рассматривать как услуги, оказание которых компания решила взять на себя. В то же время эти услуги можно получить на стороне. Причем внешний специализированный контрагент может в ряде случаев сделать это качественнее, дешевле. Передача неосновных видов деятельности для реализации вне компании дает ей возможность сконцентрировать ресурсы на тех звеньях цепочки ценностей, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ. Например, многие фирмы сотрудничают с внешними поставщиками компонентов, разработчиками товаров, каналами распределения, рекламными агентствами, компаниями, предоставляющими финансовые услуги.

Заканчивая разговор о необходимости приведения структуры в соответствие со стратегией, следует отметить, что достаточно стандартной является следующая последовательность событий: изменение стратегии – возникновение новых административных проблем – снижение качества выполнения операций – переход к более адекватной структуре – повышение прибыльности, улучшение выполнения стратегий. Можно сформулировать следующий вывод: не следует реализовывать новую стратегию в рамках старой структуры. Новая стратегия требует новых ключевых видов деятельности, новых навыков. Игнорирование этого факта приводит к несоответствию между стратегией и структурой, а значит, и к проблемам в реализации стратегии.

#### **4.4. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры**

Существуют пять формальных **подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией**: функциональная специализация, организация по географическому признаку, децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления), стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления), матричные структуры. Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки.

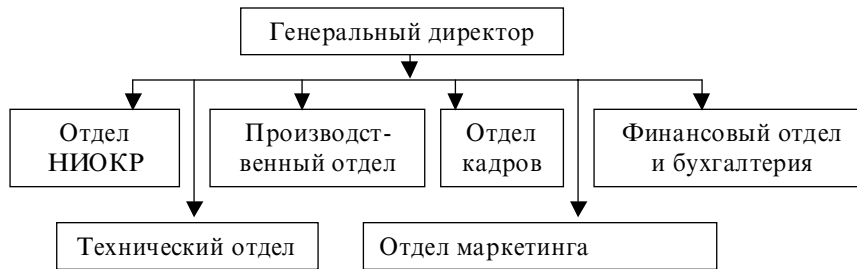
Функциональная структура построена на основе функционально специализированных отделов и распространена среди предприятий с одним видом деятельности (рис. 4.2).

Состав функций зависит от характера товара, потребителя, технологии. Например, в производстве инструментов – НИОКР, инжиниринг, производство, технологическое обслуживание, контроль качества, маркетинг, персонал, финансы, бухгалтерия; в отеле – регистрация, уборка, ремонт, питание, проведение конференций, обслуживание клиентов, подготовка персонала, проведение расчетов. Основные стратегические достоинства и недостатки организационных структур приведены в табл. 4.1.

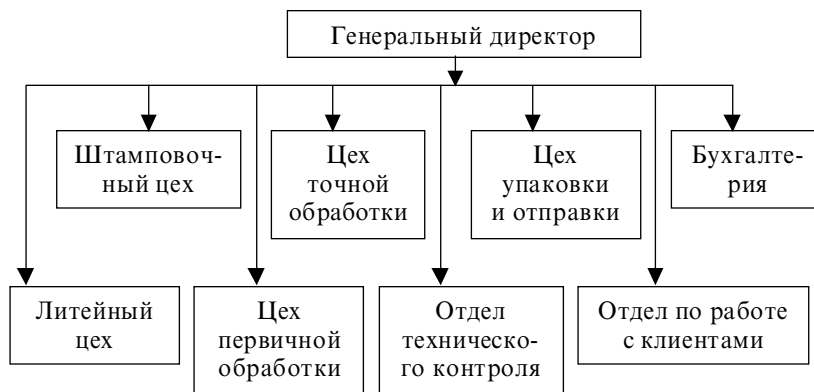
Для достижения успеха политика, проводимая функциональными отделами, требует добавления к структуре некоторых координационных механизмов. В качестве такого механизма может выступать междисциплинарная команда, выполняющая функции координации процессов и стратегически важных действий. Такие междисциплинарные команды могут создаваться как на постоянной, так и на временной основе.

Следующая организационная структура построена по географическому (региональному) принципу (рис. 4.3). Такой вариант является общепринятым для учреждений, работающих на различных территориях. Особенно она подходит для тех случаев, когда в разных регионах проводятся разные стратегии.





а) основные блоки типичной функциональной структуры управления



б) основные блоки функциональной структуры, ориентированной на производство

**Рис. 4.2. Функциональная структура управления**

Третий вариант организационной структуры – это так называемые децентрализованные хозяйственные подразделения (рис. 4.4). Группировка деятельности компании по виду бизнеса и товара характерна для диверсифицированных компаний. Каждая обособленная бизнес-единица действует как центр прибыли. Однако полностью независимые бизнес-подразделения создают затруднения на пути проведения профильной диверсификации из-за отсутствия механизма координации действий бизнес-единиц. Для использования стратегического соответствия в диверсифицированных компаниях корпоративное руководство должно проводить меры по стратегической координации между родственными действиями хозяйственных подразделений. Один из возможных вариантов – это централизация однотипных действий на корпоративном уровне, например, создание единого отдела НИОКР, если существует конструкторско-технологическое соответствие между бизнес-единицами при разработке новых товаров и технологий их производства.

Другим вариантом может быть система поощрений для менеджеров бизнес-единиц, заставляющая их работать вместе, полностью используя выгоды стратегического соответствия. Можно переводить работников из одного подразделения в другое с целью передачи опыта и навыков.



Таблица 4.1

## Сравнительная характеристика организационных структур управления

№ п/п	Наименование организационной структуры	Стратегические преимущества	Стратегические недостатки
1.	Функциональная	Централизация контроля стратегических результатов. Возможность увязки со стратегией через ключевые виды деятельности в функциональных службах. Пригодна для развития предметных навыков в определенной сфере. Эффективна, если задания рутинны и повторяемы	Предполагает излишнюю фрагментацию стратегически важных процессов. Может привести к разногласиям, противоречиям между отделами. Замедляет время реакции на возникновение проблемы из-за необходимости выполнения процедур согласования и принятия решения. Мешает развитию у менеджеров системного межфункционального подхода. Приводит к «местничеству», приданию слишком большого значения функциям. Противоречит амбициозному предпринимательству, адаптации, созданию межфункциональных главных достоинств
2.	Региональная	Позволяет увязать стратегию со спецификой географического рынка. Передает ответственность за прибыли (убытки) на низкие уровни. Позволяет использовать преимущества региона. Является хорошей школой подготовки высших менеджеров	Возникает проблема установления отличий региональных подразделений. Затруднено создание единого корпоративного имиджа в разных регионах. Требуется создание дополнительной службы управления региональными подразделениями. Существует опасность дублирования функций в центральном аппарате и на местах, что увеличивает издержки
3.	Децентрализованные хозяйственные подразделения	Логичная и работоспособная схема передачи ответственности и делегирования полномочий. Ответственность за разработку	Может привести к дублированию управленческих функций на корпоративном уровне и уровне бизнес-единиц, что повышает расходы. Возникает проблема выбора решений, принимаемых на корпоративном уровне и на уровне

Продолжение табл. 4.1

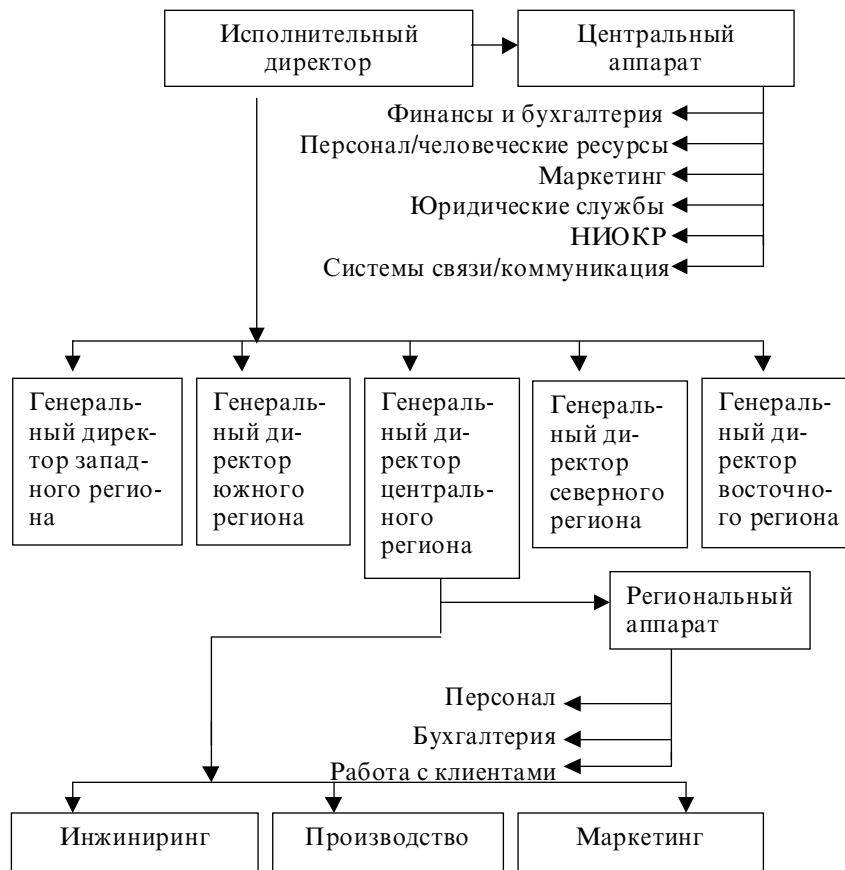
№ п/п	Наименование организационной структуры	Стратегические преимущества	Стратегические недостатки
4.	Организационная структура управления по признаку стратегических бизнес-групп (СБГ)	<p>ку деловой стратегии связана с окружением каждого хозяйственного подразделения. Каждая бизнес-единица создает собственные цепочки ценностей, ключевые виды деятельности. Высшее руководство освобождено от рутинной и сосредоточено на разработке стратегии. Передача ответственности за доходы (убытки) компании на менеджеров бизнес-единиц</p> <p>Эффективная организация портфеля деловой активности диверсифицированной компании. Возможность координации профильных действий в рамках СБГ, а значит и использование выгод стратегического соответствия. Большая связанность инициатив отдельных, но ответственных подразделений. Задача определения стратегических перспектив для высшего руководства становится более значимой и первоочередной. Обеспечивает распределение ресурсов корпорации по территориям с наибольшими возможностями роста</p>	<p>предприятий. Может привести к излишней конкуренции предприятий в борьбе за корпоративные ресурсы и внимание. Автономия предприятия затрудняет координацию действий бизнес-единицы, возможность получения выгод от стратегического соответствия. Корпоративное руководство в значительной степени становится зависимым от менеджеров бизнес-единиц. Корпоративные менеджеры могут потерять контакт с ситуацией в бизнес-единице. Объединение теряет смысл, если состав СБГ не учитывает необходимости стратегической координации. Ошибки в определении полномочия руководства СБГ и менеджера бизнес-единицы делают структуру неэффективной</p>

№ п/п	Наименование организационной структуры	Стратегические преимущества	Стратегические недостатки
5.	Матричная структура	Обеспечивает внимание каждому направлению стратегического развития. Позволяет: реализовать принцип взаимозависимости и взаимограничения между конкурирующими точками зрения; равнять в диверсифицированных компаниях стратегическое соотношение на функциональной основе; принимать решения, приоритетные для организации в целом. Обеспечивает координацию, консенсус в разрешении конфликтов и координацию родственных действий	Сложность в управлении и обеспечении баланса между двумя линиями ответственности. Сильно разделенная ответственность может затруднять работу и приводить к потере времени. Способствует развитию бюрократии, препятствует созидательному предпринимательству.

Следующей, четвертой, организационной структурой являются стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления) (рис. 4.5). Возникновение таких структур связано с тем, что в диверсифицированных компаниях число децентрализованных бизнес-единиц может быть столь велико, что сфера контроля будет превышать возможности одного исполнительного директора. Родственные предприятия объединяются в бизнес-группу, управление которой передается одному лицу. Это хотя и приводит к созданию промежуточного уровня управления, но улучшает стратегическое планирование и координацию интересов компании на высшем уровне управления. С этой структурой связан термин «стратегическая бизнес-группа» (СБГ) – объединение субъектов бизнеса, основанное на единстве важных стратегических элементов для всех членов группы (совпадающий набор конкурентов, близкие по содержанию цепочки ценностей, потребность в глобальной конкуренции, ярко выраженные виды конкурентного преимущества, общие ключевые факторы успеха, единые возможности технологического роста). Например, в General Electric 190 бизнес-единиц были объединены в 43 СБГ, а затем агрегированы в 6 секторов [1, с. 458].

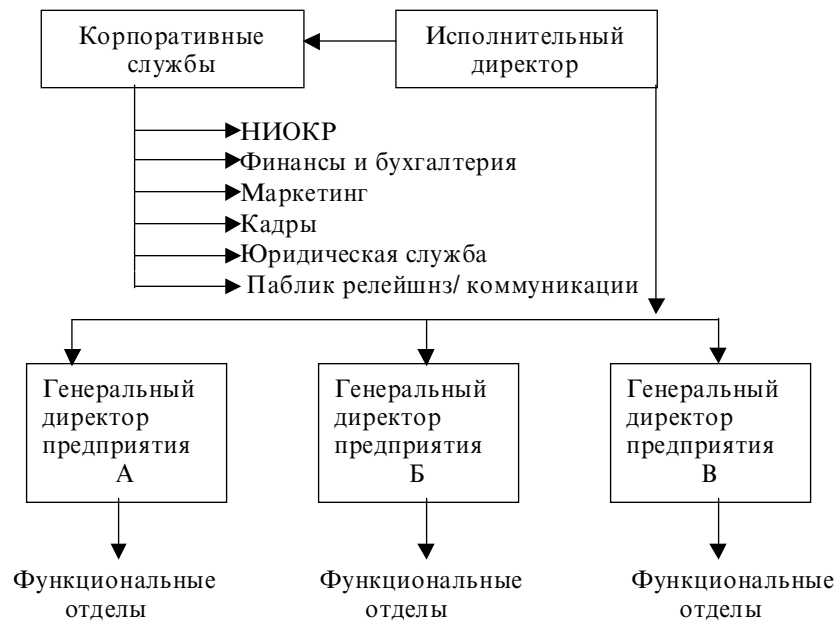
Такая система позволяет диверсифицированным компаниям рационально построить свою структуру и использовать преимущества стратегического соответствия и совершенствования стратегического планирования и бюджетирования. У СБГ появляется возможность определить единое направление развития, усилить координацию между родственными видами деятельности, помочь предприятиям при возникновении проблем.

Последняя, пятая, организационная структура управления предусматривает наличие двух или более «ветвей власти», каналов управления бюджетом, источников обеспечения деятельности и вознаграждения (рис. 4.6). Ее отличительной чертой является то, что руководство бизнесом (товаром, проектом, венчурным предприятием) и руководство функцией или процессом пересекаются, образуя при этом матрицу. Ответственность за принятие

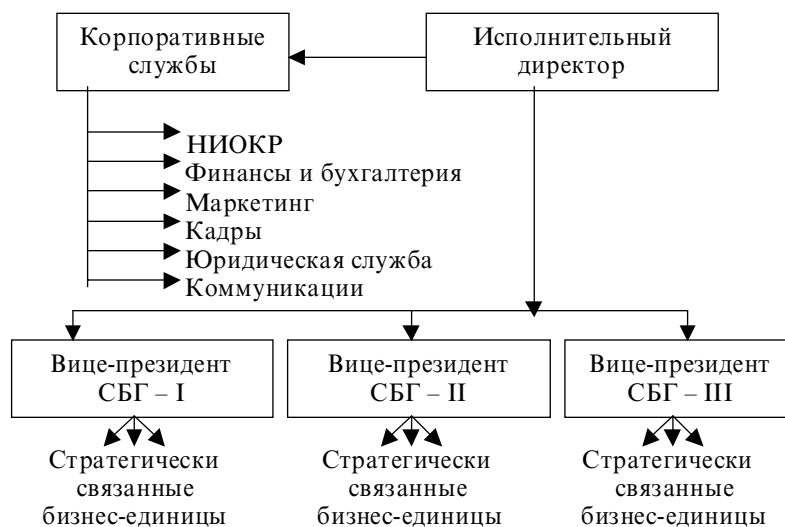


**Рис. 4.3. Организационная структура управления по географическому признаку**

решения по каждому элементу (клетке) делится между менеджером бизнеса (проекта, венчура) и менеджерами функциональных подразделений и процессов. Результатом двойственного подчинения является компромисс между функциональной специализацией (проектирование, производство, маркетинг, финансы) и ориентацией на определенный вид продукта (деятельности, проекта, процесса, венчура). Матричная структура – это в какой-то степени «конфликто разрешающая система», позволяющая согласовывать стратегические и текущие приоритеты. Эти структуры особенно эффективны, когда пары таких переменных, как товар, потребитель, технология, регион, функция, процесс, сегмент рынка, имеют примерно равные приоритеты. Она помогает менеджерам среднего уровня принимать решения, учитывая интересы компании в целом. Эта структура служит механизмом достижения стратегического соответствия. Во многих компаниях использование матричной структуры ограничивается применением в каких-либо определенных областях.



**Рис. 4.4. Децентрализованная линейная структура управления, ориентированная на бизнес-единицы**



**Рис. 4.5. Организационная структура управления по признаку выделения стратегических бизнес-групп**



**Рис. 4.6. Матричная организационная структура**

Рассмотренные выше подходы к приведению структуры в соответствие со стратегией обладают преимуществами и недостатками.

Стратегические преимущества отдельных подходов и стратегические недостатки приведены в таблице 4.1.

Их анализ позволяет сделать два вывода. Первый: каждый из подходов может быть рекомендован для использования в случаях, когда могут быть реализованы его сильные стороны и относительно небольшое значение приобретают недостатки. Второй: нет ни одного подхода без недостатков.

Ни одна из перечисленных выше базовых организационных структур не обеспечивает полностью решения задач сосредоточения усилий для поддержки реализации выбранной стратегии. Некоторые недостатки могут быть устранены путем использования двух или более типов организационной структуры одновременно. Например, в формальной структуре большой по размеру компании одновременно есть стратегические бизнес-группы, подразделения, организованные по функциональному (географическому) признаку, матричному признаку, а также узкоспециализированные отделы.

Кроме того, во многих компаниях в дополнение к организационной структуре управления необходимо создавать специальные координационные механизмы. В этом качестве могут выступать проектные группы, группы по выполнению межфункциональных заданий, венчурные группы, независимые рабочие группы, группы по реализации процесса, менеджеры по связи с клиентурой.

Проектные группы предполагают, что создается отдельная, независимая проектная группа, основной задачей которой является управление реализацией конкретного проекта.

Группа по выполнению межфункциональных заданий состоит из руководителей, специалистов разных отделов и создается, когда необходима координация разных направлений деятельности.

Венчурные группы образуются для решения таких задач, как внедрение нового продукта, выход на новый рынок или освоение новых видов деятельности. Независимые рабочие группы создаются из специалистов различного профиля, которые работают на постоянной основе и объединяются в группу для совершенствования деятельности в стратегически важных областях, например, сокращение сроков выхода товара на рынок, повышение качества товара, сокращение сроков поставки, устранение дефицита запасов, сокращение издержек.

Группы по реализации процесса объединяют специалистов из разных функциональных подразделений, отвечающих за различные стадии бизнес-процесса. Такие группы могут быть уполномочены перестраивать процесс, нести ответственность за результаты. Они награждаются по итогам работы.

Менеджеры по связи с клиентурой нужны в тех случаях, когда стадии бизнес-процесса сложны или рассредоточены таким образом, что их нецелесообразно объединять для реализации одним лицом или командой, в связи с чем необходим дополнительный механизм контакта с потребителем.

Сотрудник по связям с клиентурой стремится отвечать на вопросы потребителей, выступая от имени фирмы.

Как показано выше, нет идеальной организационной структуры. Для приведения структуры в соответствие со стратегией исполнители должны выбрать базовую структуру, в случае необходимости создать ее модификацию, дополнить механизмами координации и коммуникации, которые требуются для эффективного выполнения стратегии. В реальной действительности приходится учитывать при этом факторы, казалось бы, второстепенные, такие как отношения соподчиненности, внутреннюю политику, психологию личности и другие особенности внутренней ситуации, однако крайне желательно, чтобы

первостепенное внимание уделялось соотношению «стратегия-структура».

Традиционная иерархическая структура, основанная на функциональной специализации и централизованной системе вертикального соподчинения, пригодна в тех случаях, когда все виды процессов могут быть разделены на простые повторяемые операции, которые можно легко и быстро освоить в условиях массового производства, а нужды потребителей достаточно стандартны, что позволяет легко найти способы их удовлетворения (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Показания и противопоказания по применению традиционной структуры, основанной на функциональной специализации и централизованной системе вертикального соподчинения

Характеристики деятельности	Условия эффективного применения	Условия, требующие использования других структур
Возможность разделить процесс на простые повторяющиеся операции	Деятельность может быть разделена на простые повторяющиеся операции	Отсутствует
Возможность использования преимуществ функциональной специализации	Имеется	Отсутствует
Характер нужд и предпочтений потребителей	Стандартные запросы	Товары, изготовленные на заказ, с особыми свойствами
Жизненный цикл товара	Длительный	Сокращенный
Методы производства	Массовое производство	Гибкое производство
Рыночные условия	Неизменны	Изменчивы
Система проверки и контроля	«Раздутая»	Качество обеспечивается «с первого раза»
Характер реакции на изменение потребительских предпочтений и внешней среды, конкуренции	Замедленная	Быстрая
Внедрение новых технологий	Замедленное	Быстрое
Развитие творчества и инновационного процесса	Не поощряется	Необходимо

Но традиционная структура становится тормозом в развитии тех видов деятельности, где предпочтения потребителей связаны с товарами не стандартными, а сделанными на заказ и имеющими особые свойства, где сокращается жизненный цикл товара, где гибкое производство приходит на



смену массовому, где высоки темпы технологических изменений, где изменчивы сами рыночные условия. Здесь непригодны многоуровневые иерархические управленческие структуры, заставляющие сотрудников ждать указания сверху.

К числу характерных черт современных структур можно отнести следующие:

- меньшее число уровней управления;
- создание рабочих групп;
- небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений;
- сокращение, раздробленность рабочих процессов между функциональными подразделениями;
- небольшой штат сотрудников, выполняющих обеспечивающие функции;
- партнерские отношения с основными поставщиками;
- наделение полномочиями руководителей нижнего уровня и рядовых сотрудников;
- свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали;
- оснащенность вычислительной техникой и системами телекоммуникаций;
- акцент не на деятельность как таковую, а на ее результаты.

Эти структуры более компактны, имеют меньше уровней управления, быстрее реагируют на изменения, открыты для нововведений.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность служб стратегического планирования в составе стратегических хозяйственных подразделений (децентрализованные хозяйственные подразделения или стратегические бизнес-группы).

Практика свидетельствует о том, что возможно создание трех видов служб стратегического планирования:

- 1) сильная централизованная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений;
- 2) центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методологической помощи и координации деятельности плановых служб стратегических хозяйственных подразделений;
- 3) децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагаются на руководителей стратегических хозяйственных подразделений.

#### **4.5. Реинжиниринг бизнес-процессов**

К реализации стратегии, как и к бизнесу вообще, надо подходить как к непрерывному процессу. В связи с этим следует остановиться на используемой обычно терминологии. Инжинирингом бизнеса называют общее управление деловыми или бизнес-процессами, включающее постоянное проектирование процессов в рамках бизнес-единицы. Реинжинирингом бизнеса называют перестройку деловых процессов, фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений по деловым процессам с целью улучшения решающих показателей деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание.

Реинжиниринг определяют также как перестройку (перепроектирование) деловых процессов для достижения очень значительных, скачкообразных улучшений деятельности фирмы.

К числу основных ситуаций, в которых необходимо проводить реинжиниринг, следует отнести следующие.

Во-первых, ситуацию, когда фирма находится в кризисе. Во-вторых, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, но прогнозы ее деятельности неблагоприятны. Наконец, в-третьих, реинжинирингом занимаются вполне благополучные фирмы, проводящие активную, агрессивную стратегию.

В более узком смысле **реинжиниринг бизнес-процессов** может быть определен как перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности различных отделов и сокращения раздробленности функций между ними, а также для сокращения расходов на содержание управленческого аппарата. Проведение выбранной стратегии осуществляется значительно эффективнее, если деятельность отделов, между которыми распределена работа по выполнению стратегически значимых и ключевых видов деятельности, хорошо скоординирована и интегрирована. Например, перестройка бизнес-процесса часто приводит к объединению ранее независимых операций и задач в единое задание, поручаемое одному сотруднику, к интегрированию заданий для передачи их командам исполнителей.

Процесс реинжиниринга включает этапы:

- 1) формирование желательного образа фирмы в рамках разработанной стратегии и способов ее выполнения;
- 2) создание модели реально существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным или обратным реинжинирингом. При этом воссоздается или реконструируется система действий и работ, используя которые фирма реализует существующие цели. При составлении общей схемы бизнес-процесса отражаются связи с другими видами деятельности в цепочке ценностей. Части процесса (вида деятельности) получают оценку с точки зрения важности по отношению к стратегии. Стратегически важные, в свою очередь, оцениваются с точки зрения перспектив стать лучшими в отрасли. Проводится оценка последствий выведения за пределы компании тех видов деятельности, которые не вносят существенного вклада в организационные возможности и создание главных достоинств. На этом этапе выявляют процессы, нуждающиеся в коренной перестройке;
- 3) разработка модели нового бизнеса, или так называемый прямой реинжиниринг. При этом: а) проводится перепроектирование выбранных хозяйственных процессов, создаются более эффективные рабочие процедуры; б) формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется система мотивации, проектируются коллективы, программы подготовки и переподготовки персонала; в) создаются информационные системы; г) проводится тестирование новой модели. На этом этапе делается попытка упростить процесс, по возможности исключая из него определенные участки и анализируя модернизации оставшихся. Выявляются участки процесса, которые могут быть автоматизированы (в первую очередь простые, повторяющиеся операции), выполнены с использованием новых технологий, что дает выигрыш в производительности труда. Проводится разработка согласованной системы всех видов деятельности, реорганизация персонала в соответствии с новой организационной структурой;
- 4) внедрение модели нового бизнеса, в ходе которого большое значение приобретает переход от старых процессов к новым, реорганизация.

#### **4.6. Увязка бюджетов со стратегией**

Реализация стратегии требует составления бюджета. Исполнитель стратегии должен заботиться не только о том, чтобы она была выполнена, но и стремиться к максимизации отдачи тех средств, которые затрачены.

Организационные единицы для выполнения стратегии нуждаются в определенных средствах, ресурсах для той части стратегического плана, которая им поручена. Кроме того, организационные единицы должны подготовить детальные пошаговые программы действий, построить графики, установить крайние сроки выполнения, назначить ответственных. Обеспечение определенного соответствия распределения бюджета потребностям стратегий, несомненно, способствует выполнению последней. Недостаточное финансирование препятствует этому. Излишнее финансирование приводит к неэффективному использованию ресурсов компании, снижает отдачу средств. В каждом из двух последних случаев исполнитель стратегии должен принять участие, выступить инициатором перераспределения бюджета.

Исполнители должны допускать мысль о возможности возникновения ситуации, когда потребуются передача ресурсов из одной сферы в другую для поддержки новых инициатив или приоритетов.

Изменения в стратегии почти всегда приводят к перераспределению бюджета. Исполнитель стратегии должен смело и решительно распределять бюджет, снижая долю одних и повышая долю других областей, обеспечивая достаточное поступление средств в наиболее важные сферы деятельности.

На практике это происходит далеко не всегда, что снижает эффективность стратегического управления организацией.

#### **4.7. Поддерживающие подсистемы**

Изменения стратегии неизбежно приводят к определенным изменениям приемов и методов работы и управления. Этот процесс должен находиться под контролем, быть управляемым. Изменение налаженных, отработанных процедур, сложившихся стереотипов поведения неизбежно вызывает определенное сопротивление, возникновение сомнений, вопросов, особенно если это может повлиять на сотрудников, число рабочих мест. Поэтому для проведения изменений необходимо: 1) предсказать характер сопротивления, которое может встретить планируемое изменение; 2) уменьшить по возможности масштаб этого сопротивления; 3) установить, зафиксировать сложившееся новое состояние.

Отношение людей к изменениям может быть рассмотрено с точки зрения: а) принятия или непринятия изменения; б) характера демонстрации отношения к изменению – открытой или скрытой. Руководство, используя беседы, анкеты, интервью, анкетирование и другие формы сбора информации, должно представить себе распределение сотрудников организации по значениям указанных признаков, уяснить их распределение в так называемой матрице «изменение – сопротивление» (рис. 4.7).

Анализ такого распределения позволяет выявить отдельных членов организации или их группы, которые будут оказывать сопротивление, уяснить мотивы неприятия изменений. Один из вариантов, позволяющих «смягчить» сопротивление, – организация творческих групп, которые будут способствовать проведению изменений, привлечение к выработке программы изменений достаточно широкого круга работников, проведение разъяснительной работы, направленной на то, чтобы убедить их в необходимости изменений.

Неотъемлемой частью эффективной реализации стратегии является ответственность за поиск лучших методов выполнения работы. Выявление,

		Отношение к изменению	
		принимается	не принимается
Проявление отношения к изменению	открытое	Сторонник	Противник
	скрытое	Пассивный сторонник	Опасный элемент

**Рис. 4.7. Матрица «изменение – сопротивление»**

изучение и реализация лучших методов работы предполагает разработку комплексной программы управления качеством.

Разработка таких программ не противоречит реинжинирингу – это два подхода к более совершенному выполнению операций в цепочке ценностей для достижения поставленных перед организацией (подразделением) задач.

#### **4.8. Системы поощрения**

Реализация стратегии возможна лишь в том случае, когда существует, с одной стороны, персональная ответственность участников этого процесса, а с другой – мотивация персонала, позволяющая поощрять тех, кто обеспечивает вклад в выполнение стратегии.

Число подходов к мотивации и поощрению персонала достаточно велико. Это может быть и предоставление возможности персоналу почувствовать себя частью чего-то значительного или получить большую личную удовлетворенность от результатов работы. Это могут быть награды, обеспечение признания, конструктивная критика, большая (или меньшая) ответственность, ужесточение (или смягчение) контроля за работой, предоставление права самостоятельно принимать решения, направление в более привлекательные регионы, дополнительные выплаты за итоги работы всего коллектива, рост зарплаты, премии, участие в прибылях компании. Все это далеко не полный перечень вариантов мотивации. Основная сложность, которая возникает при создании механизма мотивации стратегически эффективных действий, решений связана с тем, что поощрение носит, как правило, текущий характер, в то время как результат стратегических решений проявляется в будущем, когда работники, имеющие к нему отношение, могут выполнять другие функции в компании или даже работать в другой компании. Отсюда возникает задача построения системы поощрения, мотивации, ориентированной на достижение не высоких текущих (и, как правило, финансовых), а перспективных стратегических результатов.

Первым шагом в создании системы материального поощрения, поддерживающей стратегию, является увязка занимаемой должности не с обязанностями и функциями, вытекающими из должностной структуры, а с достигнутыми результатами. Акцент делается не на том, как надо работать, а на том, что нужно достигнуть. Поскольку достигнутый результат можно сравнить с поставленными целями, то обеспечивается определенная согласованность: целевой характер стратегического управления требует и целевого характера вознаграждения. Если детали стратегического плана хорошо проработаны и доведены до уровня рабочего места, до всех работников, то выполнение зафиксированных в нем финансовых и стратегических целей обеспечивает согласование выполнения рабочих функций и стратегического плана в целом.

Для оценки выполнения намеченных целей на каждом организационном уровне необходимо использовать целый ряд показателей.

На уровне корпорации – это рентабельность, объем продаж, темпы роста продаж, доля рынка, показатели качества продукции, степень удовлетворения запросов покупателей, показатели, определяющие рыночные позиции предприятия и конкурентноспособность.

На производственном уровне – это изменение издержек производства, рост производительности труда, объем производства и отгрузки товара, качество продукции, потери времени.

В области маркетинга важными являются издержки обращения, рост продаж в стоимостном и натуральном измерении, доли каждой группы потребителей в объеме продаж, рост доли фирмы на рынке, успешность внедрения новых товаров, количество рекламаций, размер портфеля заказов, эффективность рекламной деятельности.

Среди показателей, используемых для построения системы поощрения, могут быть как количественные, так и качественные, характеризующие выполнение стратегии. Последние могут характеризовать трудовые отношения, моральный дух работников, удовлетворенность потребителя, влияние рекламы на положение фирмы на рынке.

Опыт построения систем поощрения и вознаграждения, в частности в рамках стратегического управления, позволяет сформулировать ряд рекомендаций:

1. Выплаты за выполнение плана должны составлять значительную часть общих выплат работнику. В противном случае не возникает личной заинтересованности.
2. Система поощрения должна охватывать весь персонал.
3. Нормы вознаграждения не должны быть завышены. Вклад каждого работника должен быть достаточно четко определен. В противном случае неудовлетворенность системой может нанести ущерб больший, чем выгода от ее применения.
4. Вознаграждение должно быть связано с достижением только тех целей, которые определены в стратегическом плане. Если оценки основаны на факторах, не указанных в стратегическом плане, то это означает, что или стратегический план не полон (т.е. в него не попали мероприятия по достижению каких-то важных целей), или цели менеджеров расходятся по стратегическим планам.
5. Оценка достижений работником поставленных целей должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности. Роль поощрения ослабевает, если критерии оценки достижений отдельного работника лежат вне сферы его деятельности.

#### 4.9. Формирование организационной культуры поддерживающей стратегии

Каждая компания имеет свой неповторимый стиль, свою философию, методы решения проблем и принятия решений, свой кодекс, систему ценностей, свою систему взаимоотношений. Все это образует так называемую **организационную культуру**. Организационная культура компании связана с ценностями организации. Поскольку организационная культура проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компаний, в этических нормах и политике по отношению к работникам, покупателям и т.д., то она имеет непосредственное отношение к социальным силам.

Как и внутренняя среда организации в целом, организационная культура не является стабильной. Кризисы и перемены, происходящие в других сферах, например в экономике, приводят к поиску новых методов решения задач, новым поведенческим стандартам.

Между стратегией и организационной культурой существует тесная связь. Убеждения, принципы организационной культуры могут совпадать со стратегией фирмы или противоречить ей. В первом случае есть возможность повысить эффективность реализации стратегии, а во втором организационная культура является тормозом на этом пути. При возникновении указанного противоречия его надо устранить путем внесения изменений в культуру.

Организационная культура может быть сильной и слабой. В первом случае она оказывает достаточно сильное влияние на деятельность компании, которая осуществляется в соответствии с четко определенными принципами. Менеджеры значительное время посвящают объяснению этих принципов персоналу. Этому могут способствовать такие факторы, как наличие сильного лидера, устанавливающего эти принципы и нормы поведения; твердое намерение руководства действовать в названном направлении; постоянная забота о покупателях, сотрудниках компании, ее акционерах. Следствием слабой, как правило, разобщенной культуры является то, что работники не принимают близко к сердцу заботы компании. Они могут быть лояльны по отношению к ней, но ее миссия и задачи не вызывают у них душевного подъема.

Практика свидетельствует, что организационная культура может быть нездоровой, что часто связано с политизированностью обстановки, настороженным, а иногда и враждебным отношением к любым инновациям. Одной из причин возникновения такой ситуации является выдвижение на руководящие посты менеджеров, придающих большее значение организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию организационной культуры. Такой стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании. Наконец, причиной нездоровой культуры может быть нежелание заимствовать и применять чужой опыт.

В условиях постоянных изменений, происходящих на рынке, способность динамичного изменения стратегии является необходимым условием для сохранения конкурентных позиций. Но для этого требуется такой тип организационной культуры, который помогал бы компании адаптироваться к новым условиям рынка. При этом руководство должно уделять внимание не столько конкретной стратегии, сколько реализации принципов цивилизованного рынка, заботиться о потребителях, персонале компании, акционерах, поставщиках. Другим условием адаптивности культуры является наличие менеджеров, способных рисковать, экспериментировать, осуществлять инновации в интересах компании.

Рассматривая приведение организационной культуры в соответствие со стратегией как процесс, можно выделить следующие его этапы: выяснение

того, какие элементы действующей культуры являются стратегически поддерживающими, а какие – противодействующими. Далее необходимо обсуждение аспектов культуры, нуждающихся в изменении, в котором должны принять участие все заинтересованные лица. Наконец, все это должно быть подкреплено действиями по изменению организационной культуры, доступными для понимания каждого и позволяющими создать новую культуру, в большей степени соответствующую стратегии.

Высшее руководство должно выделять действия подчиненных, которые оно рассматривает как образцы для подражания. Например, усилия по снижению затрат за счет сокращения доплат руководителям, признание важности реакции на запросы покупателей, инициирование действий по изменению политики и стиля работы, ставших помехой при выполнении новой стратегии.

Другой категорией мер является чествование работников, чьи действия должны быть эталоном, например, присуждение наград, званий, призов наиболее заслуженным работникам.

Важным элементом организационной культуры является система этических норм и ценностей. Она может оказывать позитивное влияние на выполнение стратегии компании, должна быть интегрирована в ее культуру.

## **5. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ**

### **5.1. Цель контроля**

Выбранная стратегия и план ее реализации не в состоянии предусмотреть всех проблем, которые могут возникнуть на этом пути. Основная причина этого – изменчивость среды. Поэтому перед управлением стоит задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что нужно изменить в поведении.

Следует подчеркнуть, что стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно ведется реализация стратегии. Его задача – уяснить, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей.

В новых условиях, затрагивающих стратегию или процесс ее осуществления, менеджер должен решать, нужны ли немедленные действия. При возникновении кризисной ситуации типичные действия менеджера – обязать подчиненных собрать информацию, сформулировать рекомендации по выходу из кризиса, провести дискуссию с целью достижения согласия с другими руководителями хозяйственного подразделения.

При наличии достаточного времени менеджеры по стратегии обычно отдают предпочтение солидарной ответственности за выход из кризиса.

Основная задача управления реализацией стратегии – это раннее выявление неожиданных изменений как внутри, так и вне компании и быстрое реагирование на них. Решение стратегических задач происходит непрерывно: периодически пересматриваются и корректируются стратегические задачи, между корректировками ведется непрерывное слежение за возникновением проблем, требующих экстренных решений.

Для быстрого реагирования на изменение ситуации необходимо, чтобы высшее руководство компании или штабная группа при нем, располагающие необходимыми ресурсами и полномочиями, выполняли обязанности по управлению стратегическими задачами. Эта группа должна выявлять тенденции, оценивать масштабы необходимых воздействий, рассчитывать время реакции и своевременно информировать руководителей, принимающих решения. Решение конкретных задач поручается соответствующим подразделениям, в



задачу которых входит организация исполнения программы, координация, мотивация и контроль выполнения.

## **5.2. Элементы системы стратегического контроля**

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента: система показателей, по которым проводится оценка реализации стратегии, система измерения и отслеживания состояния параметров контроля, сравнение реального состояния параметров контроля с желаемым, оценка результатов сравнения и принятие решений по корректировке.

Первый элемент – установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии – базируется на характере той стратегии, которую реализует компания. Можно выделить несколько групп показателей, характеризующих состояние организации: показатели эффективности деятельности, показатели использования человеческих ресурсов, показатели, характеризующие состояние внешней среды, показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы [13].

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, так как от их состава будет зависеть оценка успешности реализации стратегии. При выборе руководство должно расставить приоритеты, установить субординацию временных предпочтений, отражающую стратегическое отношение организации к долгосрочной и краткосрочной эффективности. Наконец, при формировании состава показателей стратегического контроля важно отразить структуру интересов отдельных групп влияния. Это связано с тем, что цели организации формируются на основе баланса интересов различных групп влияния. К числу последних относятся собственники, покупатели, местные жители, сотрудники.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля.

Можно выделить четыре подхода к построению системы измерения и отслеживания. Первый – контроль на основе рыночных показателей функционирования компании. Например, могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции компании, доход на инвестируемый капитал.

Второй подход – контроль результатов деятельности различных подразделений компании в сравнении с заданиями, установленными для них.

Третий вариант – так называемый бюрократический подход к контролю. Он предполагает, что отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. В основе этого подхода лежит стандартизация.

Четвертый подход базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль, т.е. его проводят сами участники деятельности, контролируя свою работу и свои результаты с позиции интересов организации.

Третий элемент системы контроля – сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении такого сравнения возможно возникновение трех ситуаций: выше (лучше) желаемого; соответствует желаемому; хуже желаемого.

Четвертый, последний, элемент – оценка результатов сравнения и принятия решения по корректировке.

В рамках системы стратегического контроля важно, с одной стороны, выделять наиболее существенные стратегические задачи, а с другой, отсеивать задачи, не имеющие стратегического значения.



Группировку стратегических задач можно представить в виде матрицы (рис. 5.1).

		Характер воздействия изменений на результаты деятельности	
		Существенное	Несущественное
Скорость реакции на изменения (возникновение события)	Высокая	Создать целевую группу для управления стратегической задачей	Исключить из перечня стратегических задач
	Средняя	Включить в следующий цикл планирования	Исключить из перечня стратегических задач
	Низкая	Продолжить наблюдение	Исключить из перечня стратегических задач

**Рис. 5.1. Матрица стратегических задач**

Организация эффективного контроля требует проведения регулярного наблюдения за процессами с целью своевременного выявления неожиданных и быстротечных изменений.

В ходе анализа стратегических задач должна быть дана оценка влияния ожидаемых изменений на будущие результаты деятельности, а также вероятности и времени появления изменений. Оценка, как правило, осуществляется группой экспертов.

Группировка, ранжирование стратегических задач, представленная на рис. 5.1, предполагает, что скорость ответной реакции высокая, если фирма должна немедленно реагировать на возникновение события, средняя – если ответную реакцию можно отложить до очередного цикла планирования, низкая – если ответную реакцию можно отложить на неопределенное время. Вторым фактором, на основе которого проводится группировка задач, является характер воздействия (вероятность его появления и скорость ответной реакции). Если воздействие несущественное или вероятность его появления низкая, то задача исключается из числа стратегических. Если воздействие существенное и скорость реакции высокая, то задача относится к числу стратегических и управление ею передается системе управления стратегическими задачами. Если воздействие существенное и скорость ответной реакции средняя, задача подлежит включению в очередной цикл планирования. Наконец, если воздействие существенное, а скорость реакции низкая, то задача относится к категории задач, подлежащих дальнейшему наблюдению.

### 5.3. Управление по слабым сигналам

Реакция компании на изменения внешней среды – это ответные меры на те события, значимость которых для реализации стратегии компания должна оценить. Например, наблюдение за динамикой спроса на продукцию показало, что темпы роста спроса снижаются, что позволяет предположить прекращение роста спроса в перспективе. Если изменение происходит достаточно медленно, то возникающие проблемы можно решать на плановой основе. Решения могут быть направлены на продление жизненного цикла существующего товара или переход на производство нового товара.

Не исключено, что, принимая решение на основе информации о снижении спроса, предприятие несет потери из-за того, что своевременно не прекратило расширять производственные мощности и столкнулось с проблемой их неполного использования.

Для того чтобы избежать таких ситуаций, предприятие должно реагировать на появление так называемых слабых сигналов из внешней среды.

Сила и скорость ответной реакции зависят от своевременности обнаружения первых изменений (могут быть замечены сразу или с опозданием) и от темпов изменений (быстрее или медленнее). Для адекватной реакции необходимо оценить силу сигнала. Чем она больше, тем меньше времени у фирмы для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать смело и решительно. Например, в ситуации со снижением темпов роста (см. предыдущий пример) прекратить наращивание производственных мощностей и переориентироваться на их использование по другому назначению.

Поступать так на основе слабого сигнала рискованно, так как наметившаяся тенденция может не подтвердиться. Поэтому ответная реакция на слабый сигнал должна быть растянута во времени и усиливаться по мере усиления сигнала.

Когда источники опасности или новой возможности становятся ясны, необходимо принимать меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости компании. Например, опасность снижения спроса на товар в результате появления нового товара-заменителя требует от компании разработки мер по уходу на другой рынок или созданию нового ассортимента продукции.

Дальнейшее усиление сигнала позволяет оценить масштабы опасности или уровень новых возможностей. Например, спрос на продукцию в краткосрочной перспективе будет снижаться. Сигнал такого рода свидетельствует о необходимости резко сократить сроки проведения соответствующих мероприятий.

Наконец, когда сущность проблемы раскрыта, пути разрешения установлены, ясны результаты намеченных контрмер, разрабатываются планы мероприятий и намечается их осуществление.

Сила ответной реакции должна соответствовать силе сигнала: слабый сигнал требует слабой реакции, средний по силе сигнал – средней по силе реакции, сильный сигнал предполагает сильную ответную реакцию. Нарушение этого соответствия создает риск потерь от запаздывания или опережения реакции. На рис. 5.2 выделена зона, где реакция должна соответствовать силе сигнала (клетки матрицы 3,5,7). Клетки 1,2 и 4 – это зона риска, возникающего в связи с запаздыванием наращивания силы реакции. Клетки 6,8,9 – это зона риска, возникающего из-за опережения наращивания силы реакции. Наибольшие риски возникают в случаях, соответствующих клеткам 1 и 9.

Для обеспечения соответствия реакции силе сигнала компания должна осуществлять: при слабом сигнале стратегию осведомленности, при среднем – стратегию гибкости, при сильном сигнале – стратегию непосредственной реакции.

		Сила реакции		
		Слабая	Средняя	Сильная
Сила сигнала	Сильный	1)  Зона риска (запаздывание наращивания силы реакции)	2)	3) Реакция, соответствующая силе сигнала
	Средний	4)	5) Реакция, соответствующая силе сигнала	6)
	Слабый	7) Реакция, соответствующая силе сигнала	8)	9) Зона риска (опережение наращивания силы реакции)

**Рис. 5.2. Матрица «сила сигнала – ответная реакция»**

Стратегия осведомленности предполагает, что перед компанией ставится задача улучшения осведомленности о состоянии внешней среды. Основная цель стратегии гибкости – повышение готовности к принятию ответных мер. Эта стратегия предполагает расширение разнообразия экономической деятельности, заблаговременное принятие мер по сбалансированию технологического, делового и политического рисков. Гибкость должна обеспечивать быструю и эффективную конверсию деятельности. Это достигается гибкостью руководства, системы управления и структуры компании, производства. Стратегия непосредственной реакции предусматривает ответные действия компании во внешней среде и готовность к действиям внутри компании.

Для обеспечения соответствия силы реакции силе сигнала после поступления слабого сигнала надо приступить к действиям, последовательность которых должна принципиально соответствовать названным выше стратегиям: осведомленность – гибкость – ответные меры (табл. 5.1). Повышение осведомленности компании о внешней и внутренней среде обеспечит большую целенаправленность мер по обеспечению внешней и внутренней гибкости и сократит время и ресурсы, необходимые для осуществления ответных мер.

Таблица 5.1

## Процесс реагирования при управлении по слабым сигналам

№ п/п	Уровень осведомленности	Объем информации	Процесс реагирования
1	Чувство новых возможностей	Убеждение в неизбежности события	Осведомленность о состоянии внешней среды и состоянии фирмы
2	Источник новых возможностей	Установленная область, где может произойти событие	Углубление осведомленности. Мероприятия по повышению гибкости компании
3	Конкретная возможность	Известны характеристики, проблемы ее прироста, масштабы и периоды	Повышение внешней гибкости. Готовность к действиям
4	Конкретные ответные меры (реакции)	Определены ответные меры: момент начала реакции, программы действий	Непосредственные действия
5	Конкретные результаты	Финансовые последствия и предпринятые меры поддаются оценке	Оценка результатов. Действия, исходящие из оценки результатов

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Составьте логическую схему базы знаний по теме курса.

2. Используя перечень признаков, заполните таблицу, характеризующую различия между многонациональной и глобальной стратегией.

**Признаки:** сфера стратегии – важнейшие рынки сбыта продукции, избранные целевые страны и районы, стратегия бизнеса – соответствующая условиям каждой страны базовая стратегия по всему миру; стратегия продуктовая – стандартизированный продукт, продукт, приспособленный к местному спросу; стратегия производственная – размещение заводов в разных странах, размещение по принципу максимального конкурентного преимущества; источники сырья – предпочтение отдается местным источникам; выгодные поставщики из любого региона; маркетинг – скоординирован в мировом масштабе, адаптирован к условиям каждой страны; организационная структура компании – образование подобных компаний в каждой стране, организационная структура используется для унификации операций в каждой стране.

Сравнительная характеристика многонациональной и глобальной стратегий

№ п\п	Наименование признака	Стратегия	
		многонациональная	глобальная
1	Сфера стратегии		
2	Стратегия бизнеса		
3	Стратегия по продукту		
4	Производственная стратегия		
5	Стратегия маркетинга		
6	Организационная структура		

3. Используя перечень признаков, заполните таблицу, дав тем самым характеристику многонациональной и глобальной конкуренции.

Перечень признаков: 1) конкуренция на разных национальных рынках независима; 2) рынок – набор национальных рынков; 3) конкурентные условия на национальных рынках взаимосвязаны; 4) фирмы борются за лидерство на национальном рынке; 5) фирмы борются за мировое лидерство; 6) конкурентное преимущество фирмы обеспечивается ее деятельностью на всех рынках.

Конкуренция	
Многонациональная	Глобальная

4. Заполните таблицу сравнительных характеристик типов хозяйственных подразделений, используя оценки “высокий”, “низкий”, “ограниченный”. Укажите стратегические возможности, имеющиеся в отношении отдельных типов хозяйственных подразделений, отмечая не только характер стратегии, но и направление, по которому подразделение данного типа должно перемещаться в матрице “рост – доля”. Например, выращивание “звезды”, выращивание “дойной коровы” и т.д.

Сравнительная характеристика типов хозяйственных подразделений с использованием матрицы “рост-доля”

Типы хозяйственных подразделений	Темп роста отрасли	Относительная доля рынка	Возможность использования эффекта кривой обучения	Способность конкурировать с крупными соперниками	Потребность в финансировании	Размеры доходов	Стратегические возможности для хозяйственных подразделений
«Вопросительные знаки» («трудные дети»)							
«Звезды»							
«Дойные коровы»							
«Собаки»							



5. Распределите факторы, приведенные в списке, на две группы, соответствующие координатам матрицы “привлекательность отрасли – позиция в конкуренции”, и поместите их в соответствующие поля на рисунке.

### Список факторов

1. Емкость рынка и темп его роста.
2. Доля рынка.
3. Относительный уровень издержек.
4. Технологические требования.
5. Возможность превзойти конкурентов по качеству.
6. Напряженность конкуренции.
7. Знание потребителей и рынков.
8. Входные и выходные барьеры.
9. Адекватность технологии.
10. Сезонные и циклические колебания.
11. Наличие желаемых главных достоинств.
12. Потребность в капиталовложениях.
13. Уровень менеджмента.
14. Угрозы и возможности.
15. Уровень прибыльности по отношению к конкурентам.
16. Факторы социального порядка.
17. Факторы экологического порядка.
18. Государственное регулирование.

		Позиция в конкуренции		
		1	2	3
		2		
		3		
		4		
		5		
		6		
		7		
		8		
		9		
Доля отрасли привлекательность отрасли	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			

## ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

### 1. Пример выполнения задания тренинга на умение № 1.

#### Задание

На основе данных табл. А дать оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений компании.

Таблица А

Характеристики конкурентных позиций хозяйственных подразделений компании

Наименование характеристики	Значения характеристик по подразделениям				
	1	2	3	4	5
Качество	хорошо	удовлетв.	отлично	очень плохо	более чем удовлетв.
Репутация	хорошо	скорее хорошо	отлично	очень плохо	более чем удовлетв.
Производственные возможности	плохо	отлично	не вполне удовлетв.	удовлетв.	очень плохо
Технологические навыки	отлично	очень плохо	скорее хорошо	скорее плохо	хорошо
Сбытовая сеть	очень хорошо	не вполне удовлетв.	отлично	удовлетв.	очень плохо
Маркетинг	очень хорошо	не вполне удовлетв.	отлично	удовлетв.	очень плохо
Финансовое положение	удовлетв.	отлично	скорее хорошо	скорее плохо	очень плохо
Издержки относительные	удовлетв.	отлично	скорее плохо	очень плохо	не вполне удовлетв.
Обслуживание клиентов	удовлетв.	скорее хорошо	отлично	очень плохо	не вполне удовлетв.

Таблица В

#### Шкала оценок

Качественные оценки									
отлично	очень хорошо	хорошо	скорее хорошо	более чем удовл.	удовл.	не вполне удовл.	скорее плохо	плохо	очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения (в баллах)									

### Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное действие, соответствующее предложенному алгоритму
1	Определение значений характеристик конкурентной позиции подразделений с помощью шкалы оценок.	Используя качественные оценки значений характеристик конкурентной позиции подразделений компании, представленные в табл. А и шкалу оценок (табл. В), получаем возможность перевести качественные оценки в количественные значения (в баллах).
2	Определение общей оценки конкурентных позиций подразделения.	Заполняется табл. С, в которой каждая характеристика по каждому подразделению оценена в баллах. Оценки, полученные по каждому подразделению, суммируются для получения общей оценки.
3	Сравнение полученных общих оценок по подразделениям.	Полученные общие оценки по подразделениям позволяют проводить сравнения и формулировать стратегические рекомендации в отношении каждого подразделения.
4	Определение стратегии в отношении подразделений.	Полученные общие оценки свидетельствуют о том, что подразделения 1, 2 и 3 имеют более сильные конкурентные позиции, чем 4 и 5, что должно учитываться при распределении ресурсов компании. Можно получать более высокую прибыль, скорее инвестируя средства в бизнес ведущими подразделениями 1, 2 и 3, чем 4 и 5. Более детальный анализ может быть проведен с использованием матриц делового портфеля.

Таблица С

#### Оценка конкурентных позиций подразделений компании

Наименование характеристики	Значения характеристик по подразделениям компании в баллах				
	1	2	3	4	5
Качество	8	5	10	1	6
Репутация	8	7	10	1	6
Производственные возможности	2	10	4	5	1
Технологические навыки	10	1	7	3	8

Сбытовая сеть	9	4	10	5	1
Маркетинг	9	4	10	5	1
Финансовое положение	5	10	7	3	1
Издержки относительные	5	10	3	1	4
Обслуживание клиентов	5	7	10	1	4
Невзвешенная общая оценка	61	58	71	25	32

Решите самостоятельно следующие задания:

### Задание 1.1\*

На основе следующих данных дайте оценку стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании.

Наименование характеристики СБЕ	Значение характеристик по СБЕ			
	1	2	3	4
Технологический потенциал	отлично	хорошо	хорошо	удовлетв.
Издержки производства	плохо	удовлетв.	отлично	очень хорошо
Качество продукции	скорее хорошо	удовлетв.	скорее хорошо	хорошо
Доля рынка	удовлетв.	хорошо	хорошо	удовлетв.

---

\* Шкала оценок дана в примере выполнения задания тренинга на умение № 1

### Задание 1.2\*

На основе следующих данных дайте оценку конкурентных позиций стратегических бизнес-групп (СБГ) компании.

Наименование характеристики СБГ	Значение характеристик по СБГ			
	1	2	3	4
Производственная возможность	отлично	скорее плохо	удовл.	хорошо
Технологическая возможность	скорее хорошо	хорошо	удовл.	хорошо
Сбытовая сеть	удовл.	хорошо	удовл.	скорее хорошо
Маркетинг	хорошо	удовл.	хорошо	отлично
Имидж	удовл.	хорошо	скорее хорошо	удовл.
Издержки в сравнении с конкурентами	очень хорошо	скорее хорошо	удовл.	скорее удовл.

---

\* Шкала оценок дана в примере выполнения задания тренинга на умение № 1



## 2. Пример выполнения задания тренинга на умение № 2.

### Задание

На основе данных табл. D и с использованием данных примера выполнения задания 1 дать взвешенную оценку конкурентных позиций подразделений компании.

Таблица D

Веса характеристик конкурентных позиций подразделений компании

Наименование характеристики	Вес характеристики
Качество	0,10
Репутация	0,10
Производственная возможность	0,10
Технологические навыки	0,05
Сбытовая сеть	0,05
Маркетинг	0,05
Финансовое положение	0,10
Издержки относительные	0,35
Обслуживание клиентов	0,15
<b>ОБЩИЙ ВЕС</b>	<b>1,00</b>

### Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное действие, соответствующее предложенному алгоритму
1	Определение значений характеристик конкурентных позиций подразделений с помощью шкалы оценок.	Проводится так же, как в задании 1, но с учетом веса соответствующей характеристики. Веса приведены в табл. D. Отличие заключается в том, что в таблицу взвешенных оценок конкурентных позиций компании помещается не балльная оценка, а взвешенная балльная оценка, представляющая собой произведение балльной оценки на вес соответствующей характеристики.
2	Определение общей оценки конкурентных позиций подразделений, используя веса характеристик.	Общая оценка конкурентных позиций подразделений компании получается в результате суммирования значений отдельных взвешенных оценок.

3	Сравнение полученных общих взвешенных оценок по подразделениям.	Полученные общие взвешенные оценки дают обобщенное представление о конкурентных позициях подразделений компании и могут служить основой для формирования стратегии в отношении соответствующих подразделений.
4	Определение стратегии в отношении подразделений.	Как и в предыдущем расчете, сравнение общих оценок по подразделениям свидетельствует о том, что более сильные конкурентные позиции занимают подразделения 1,2 и 3, в то время как подразделения 4 и 5 занимают более слабые позиции.

Взвешенная оценка конкурентных позиций подразделений компании

Наименование характеристики	Значение характеристики по подразделениям в баллах с учетом веса характеристик				
	1	2	3	4	5
Качество	0,8	0,5	1,00	0,1	0,6
Репутация	0,8	0,7	1,00	0,1	0,6
Производственные возможности	0,2	1,00	0,40	0,5	0,1
Технологические навыки	0,5	0,05	0,35	0,15	0,4
Сбытовая сеть	0,45	0,20	0,50	0,25	0,05
Маркетинг	0,45	0,20	0,50	0,25	0,05
Финансовое положение	0,50	1,00	0,70	0,30	0,10
Издержки относительные	1,75	3,50	1,05	0,35	1,40
Обслуживание клиентов	0,75	1,05	1,50	0,15	1,60
Общая оценка (взвешенная)	6,20	8,20	7,00	2,10	2,90

Полученные оценки отличаются от оценок, рассчитанных в примере выполнения задания тренинга на умение 1, по той причине, что теперь общая оценка конкурентных позиций подразделения зависит от двух факторов: значения характеристики и веса, с которым эта характеристика учитывается в расчете общей (взвешенной) оценки.



Решите самостоятельно следующие задания:

### Задание 2.1

На основе следующих данных дайте взвешенную оценку конкурентных позиций стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании.

Наименование характеристики	Значение характеристики по СБЕ				Вес характ.
	1	2	3	4	
Относительная рыночная доля и ее динамика	очень плохо	не вполне удовлетв.	очень плохо	удовлетв.	0,10
Имидж подразделения	хорошо	хорошо	плохо	плохо	0,05
Относительная прибыльность и ее динамика	очень хорошо	не вполне удовлетв.	очень плохо	плохо	0,10
Запас ценовой прочности	удовлетв.	скорее плохо	скорее плохо	не вполне удовлетв.	0,05
Владение информацией о потребителях и рынке	скорее плохо	более чем удовлетв.	более чем удовлетв.	скорее хорошо	0,35
Сильные и слабые стороны подразделения	скорее хорошо	скорее хорошо	более чем удовлетв.	удовлетв.	0,15
Технологические возможности	хорошо	очень плохо	плохо	не вполне удовлетв.	0,10
Профессионализм менеджеров	скорее плохо	скорее хорошо	более чем удовлетв.	удовлетв.	0,10



### Задание 2.2

На основе следующих данных дайте взвешенную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности, взяв за основу принцип расчета, изложенный в примере выполнения задания.

Наименование характеристики	Значение характеристики				Вес характ.
	1	2	3	4	
Емкость рынка и темп его роста	более чем удовлетв.	очень плохо	более чем удовлетв.	очень плохо	0,15
Сезонные и циклические колебания	не вполне удовлетв.	удовлетв.	скорее хорошо	удовлетв.	0,10
Технологическое состояние	хорошо	не вполне удовлетв.	хорошо	очень хорошо	0,10
Интенсивность конкуренции	плохо	более чем удовлетв.	скорее плохо	скорее хорошо	0,25
Появляющиеся возможности и угрозы	скорее хорошо	хорошо	плохо	удовлетв.	0,15
Потребности в потребителе	хорошо	не вполне удовлетв.	очень хорошо	скорее плохо	0,05
Доходность отрасли	плохо	очень плохо	плохо	удовлетв.	0,10
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды и государственного регулирования	скорее плохо	скорее плохо	не вполне удовлетв.	очень плохо	0,10



### 3. Пример выполнения задания тренинга на умение № 3.

#### Задание

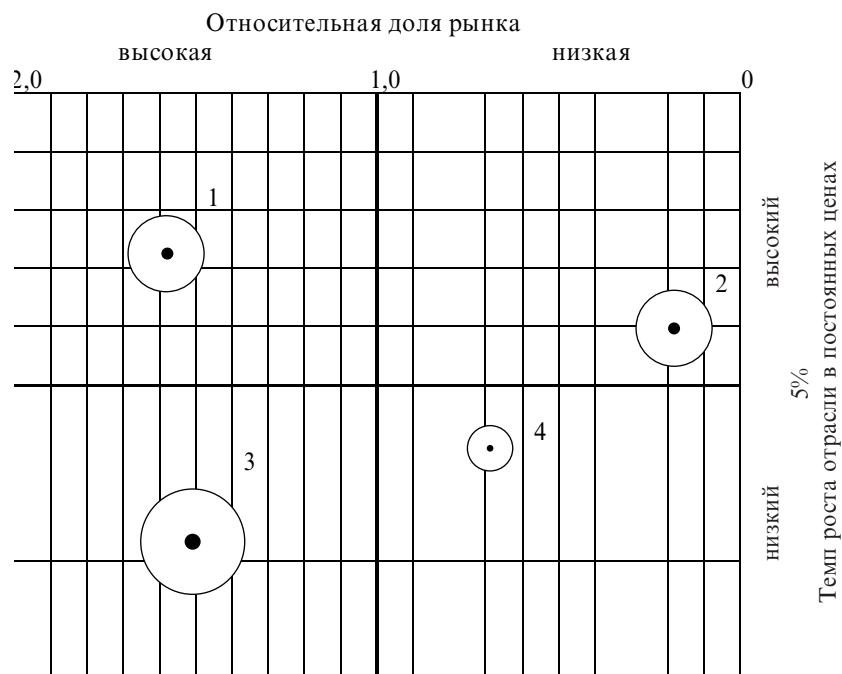
Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост - доля», используя следующие данные.

Сведения по СБЕ компании

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)			
	1	2	3	4
Относительная доля рынка	1,5	0,15	1,6	0,7
Темп роста отрасли в постоянных ценах	7,5	6	2,5	4,0
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании	0,25	0,25	0,35	0,15

#### Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное действие, соответствующее предложенному алгоритму
1	Определение координат точек, соответствующих подразделениям компании.	Координаты точек, соответствующих положению подразделений компании в матрице «рост – доля», соответствуют значениям первых двух показателей, приведенных в таблице задания. Это относительная доля рынка и темп роста отрасли в постоянных ценах.
2	Построение матрицы.	Матрица «рост – доля», представленная на рисунке, строится так, что в ней положение точки, соответствующей определенной СБЕ, определяется значением указанных выше показателей. Третья строка (доля прибыли СБЕ) позволяет каждую СБЕ показать на матрице в виде «пузырька», площадь которого пропорциональна доле прибыли.
3	Анализ положения подразделений в матрице, отнесение их к тем или иным группам.	Анализ матрицы позволяет определить типы СБЕ: СБЕ № 1 – «звезда», СБЕ № 2 – «вопросительный знак», СБЕ № 3 – «дойная корова», СБЕ № 4 – «собака».
4	Стратегические рекомендации.	Стратегические рекомендации в отношении отдельных СБЕ приведены в табл. Е.



Матрица «рост – доля»

Таблица Е

Группировка СБЕ на основе анализа матрицы «рост – доля»

№ п/п	Тип подразделения	Номера подразделений	Стратегические возможности СБЕ
1	«Вопросительные знаки»	2	Слабые «вопросительные знаки» - кандидаты на ликвидацию
2	«Звезды»	1	Инвестиции для расширения возможностей, выращивание «дойной коровы»
3	«Дойные коровы»	3	Поддержание СБЕ, слабеющие «дойные коровы» – кандидаты на «сбор урожая»
4	«Собаки»	4	Сохранение в составе портфеля, «сбор урожая» или удаление из состава портфеля

Решите самостоятельно следующие задания:

**Задание 3.1**

Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы “рост – доля”, используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)				
	1	2	3	4	5
Темп роста отрасли в постоянных ценах	8,0	7,0	5,0	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,8	1,0	1,7	0,8	1,1
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании(%)	10	10	25	5	50





### Задание 3.2

Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы “рост – доля”, используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)							
	1		2		3		4	
	<i>Т</i>	<i>П</i>	<i>Т</i>	<i>П</i>	<i>Т</i>	<i>П</i>	<i>Т</i>	<i>П</i>
Темп роста отрасли в постоянных ценах	7,5	5,0	7,3	7,3	0,25	0,15	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,25	1,25	0,2	0,4	1,7	1,6	0,9	0,2
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании	25	40	25	35	35	20	15	5

Буквами Т и П в “шапке” таблицы обозначены текущие и перспективные (прогнозные) значения соответствующих показателей

В отличие от приведенного примера, в данном случае каждой СБЕ должны соответствовать два кружка – один построен на основе текущих значений, второй – на основе перспективных (прогнозных). Наличие информации о динамике СБЕ позволяет более четко формулировать рекомендации относительно стратегических возможностей СБЕ.



## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ЮНИТА 2**

#### **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

Редактор Н.М. Пилипенко  
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

---

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998  
НОУ “Современный Гуманитарный Институт”  
Тираж

Сдано в печать  
Заказ

---

Современный Гуманитарный Университет