Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан Карагандинский университет имени Е.А. Букетова

Экономический факультет Кафедра менеджмента

**Дарибеков С.С.**

к.э.н., профессор кафедры менеджмента

**ЭЛЕКТРОННЫЕ ЛЕКЦИИ**

**по дисциплине «Управление стратегией и развитием» ( 7 лекций)**

7М04104 - "Менеджмент"

Караганда 2023

# Сущность стратегического управления

* 1. **Концепция стратегического управления**
  2. **Поведенческие стили в управлении организацией и их роль в стратегическом управлении**
  3. **Сущность стратегического управления**

Под стратегией организации понимают набор правил, которыми она должна руководствоваться при принятии управленческих решений. Стратегия устанавливает цели и основные пути их достижения. Стратегия ор- ганизации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достиже- нию стратегических целей [18]. Главная задача стратегии - перевести ор- ганизацию из настоящего состояния в желаемое будущее состояние.

Разработка стратегии - одна из основных функций менеджмента, оказывающая решающее влияние на благополучие компании в длительной перспективе. Для создания максимального потенциала менеджеры долж- ны совмещать способности разрабатывать хорошую стратегию и удачно ее осуществлять. Основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построение организации, способной успешно работать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конку- ренцию и внутренние проблемы.

Стратегический менеджмент включает решение следующих взаимо- связанных задач [6]: определение вида деятельности, формирование стра- тегических направлений развития (цели и перспективы), превращение об- щих целей в конкретные задачи (направления деятельности), реализация выбранного плана, оценка полученных результатов (анализ ситуации, вне- сение корректив в цели и стратегию с учетом опыта и изменившейся си- туации).

Для создания конкурентоспособной позиции менеджер должен ясно представлять характер деятельности компании сегодня и в будущем, ее возможные потребности на 5-10 лет вперед. Его ответ на вопрос: «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определяет курс фирмы и помогает создать ей индивидуальность. Поэтому менеджер должен стратегически обдумать сферу деятельности фирмы и концепцию ее долгосрочного раз- вития.

Определение конкретных целей позволяет перейти от вида деятель- ности компании к отдельным планам и формулированию желаемых результатов. Стремление перейти от существующего положения к желаемому требует сосредоточения усилий, возможностей и

изобретательности от сотрудников. Сложные, но достижимые цели обеспечивают сбалансированность в работе. Цель служит для выработки направлений деятельности и достижения конкурентоспособности. Для хороших результатов необходимо ставить хорошие цели.

Каждый руководитель и подразделение должны иметь свои цели, направленные на достижение общекорпоративных целей. Разделение об- щей цели на подцели повышает степень конкретизации и детализации, превращая цель в задачу - то, что должны сделать подразделение или от- дельный работник компании.

Реализация стратегии предполагает решение проблемы по достиже- нию намеченных результатов в существующей ситуации. Стратегия со- стоит из действий и подходов менеджеров по достижению целей. Чтобы определить стратегию и грамотно ее реализовать, необходимо изучить внешние факторы и внутреннее состояние фирмы. Только четко представ- ляя положение фирмы на рынке можно достичь поставленных целей. Стратегия включает продуманные целенаправленные действия и адаптив- ную реакцию руководства и компании в целом на непредвиденное разви- тие событий. Ситуация постоянно меняется как во внешней, так и во внутренней среде, всегда существует неопределенность. Менеджер не может предусмотреть все стратегические действия заранее и следовать намеченным маршрутам, не внося изменений. Поэтому стратегия - это за- планированные действия и необходимые поправки при возникновении не- предвиденных обстоятельств.

Стратегия распадается на множество действий, от которых зависит успешное управление фирмой: стратегия - это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей, она показывает менеджерам, в каком направлении будет развиваться компания, и позволяет принимать обосно- ванные решения при выборе способа действий. Выбор стратегии означает выбор конкретного направления развития из всех возможных [7].

По этой причине стратегический план охватывает все основные функции и подразделения: снабжение, производство, маркетинг, финансы, кадры, научные исследования и разработки. Каждому подразделению от- ведена определенная роль, а все управленческие решения и действия увя- заны между собой и направлены на реализацию стратегического плана.

Реализация стратегии предполагает понимание того, что необходимо сделать, чтобы осуществить стратегические действия в заданные сроки. Работа по реализации стратегии включает следующее:

* создание организационных возможностей для выполнениястратегии;
* управление бюджетом;
* определение внутренней политики фирмы;
* мотивацию сотрудников, включая изменение их обязанностей ихарактера работы, для достижения лучших результатов;
* создание благоприятной атмосферы внутри компании;
* создание условий персоналу для эффективного выполнения своихролей;
* использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
* обеспечение руководства и контроля по реализации стратегии. Цель руководства - создание системы оценки соответствия между тем,

что необходимо для эффективной реализации стратегии, и тем, как работа выполнена. К наиболее важным зависимостям при этом относятся зависимости между: стратегией и организационными возможностями, стратегией и мотивацией, стратегией и внутренней политикой, стратегией и корпоративной культурой.

Соответствие между организацией работы и реализацией стратегии делает компанию единым целым.

Задача осуществления стратегии является наиболее сложной и тру- доемкой частью стратегического управления. Она проходит через все уровни управления и должна быть учтена большинством подразделений компании. Осуществление стратегии начинается с тщательного анализа того, что необходимо сделать иначе и лучше для выполнения стратегиче- ского плана. Каждый менеджер должен решить вопрос: «Что необходимо сделать на моем участке и как это сделать наилучшим образом для выпол- нения общей стратегии?»

Степень изменения внутренней политики для эффективной реализа- ции стратегии зависит от степени стратегических изменений и от того, на- сколько существующие корпоративная культура и политика согласуются с выбранной стратегией [11]. Как только необходимые изменения и соответ- ствующие действия обозначены, менеджеры должны оказывать необхо- димое давление для превращения намеченных целей в конкретные резуль- таты и контролировать все аспекты выполнения стратегии. В зависимости от объема внутренних изменений полное выполнение стратегии может со- ставлять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Все предыдущие задачи пересматриваются не один раз. Постоянное появление новых обстоятельств вынуждает вносить коррективы. Долго- срочное направление развития и деятельность компании, задачи управле- ния с точки зрения будущих перспектив могут быть пересмотрены. По- этому поиск путей более успешного осуществления стратегии - постоя- нен. Реализация стратегии не может быть простой. Пересмотр бюджета, структурные изменения, изменение корпоративной культуры, персонала,

технологии и т.п. - типичные действия менеджеров по осуществлению стратегии.

Предназначение фирмы, цели, стратегия, подход к ее реализации не должны быть окончательными. Оценка работы, анализ изменений, внесение корректив - естественные и необходимые компоненты стратегического управления.

В процессе стратегического управления ничто не является окончательным. Все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от трансформации окружающей среды и появления новых возможностей, способных улучшить стратегию. Поэтому стратегический менеджмент - процесс, находящийся в постоянном движении [2]. Изменение обстановки требует оценки деятельности компании и соответствующих корректив стратегии. Рано или поздно менеджерам приходится пересматривать не только стратегию компании, но и процесс ее осуществления, и предназначение компании. Менеджеры должны чутко реагировать на изменение ситуации и определять необходимость внесения соответствую- щих изменений.

В зависимости от объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию - стратегию организации в целом; бизнес- стратегию - стратегию отдельного стратегического подразделения (произ- водство моторов на автомобильном заводе); функциональную стратегию - стратегию функциональной зоны хозяйствования (управление персона- лом, маркетингом, производством и т.п.).

Традиционный подход к стратегическому управлению предполагает, что будущее состояние организации можно предсказывать путем экстра- поляции сложившихся тенденций роста, и в перспективе итоги деятельно- сти улучшатся. В современных условиях быстрых, порой непредсказуе- мых изменений результаты такого подхода расходятся с действительно- стью.

Для обеспечения конкурентоспособности организации в длительной перспективе действия руководителей сегодня не могут сводиться к про- стому реагированию на происходящие перемены. Организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде на основе их пред- видения. В связи с этим современный подход к стратегическому управлению предполагает анализ тенденций, опасностей и возможностей, которые характеризуют внешнее окружение предприятия, а также его стратегический потенциал и конкурентную позицию. На основе проведенного анализа разрабатывается стратегия развития предприятия, причем предположение о том, что будущее будет непременно лучше и его можно прогнозировать путем экстраполяции существующих тенденций, отсутствует.

Современное понятие стратегии - это долгосрочное качественно- определенное направление развития организации по достижению целей, включающее сферу, средства и формы деятельности организации, ее позицию во внешнем окружении и систему взаимоотношений внутри организации. Стратегия должна давать ответ на вопрос, каким способом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях быстро изменяющегося конкурентного окружения.

Система управления организацией включает два взаимодополняющих вида руководства: стратегическое и оперативное. Первое направлено на развитие будущего потенциала фирмы, второе реализует существующий потенциал в прибыль. В рыночных условиях для успешного сущест- вования и развития организациям необходимо создавать структуру, по- зволяющую сочетать оба вида управления [10].

На стратегическом уровне управления анализируются:

* тенденции развития во внешней среде организации;
* опасности и возможности, вытекающие из внешней среды;
* позиция фирмы в конкурентной борьбе.

В своих действиях и решениях руководитель этого уровня стремится:

* к изменениям;
* предвосхищению опасностей и возможностей;
* разработке и поиску многих альтернативных решений, выбирая из них оптимальное;
* созданию гибкой организационной структуры, способной изменяться адекватно внешним условиям.

Стремление к непрерывной цепи изменений - в этом эффективностьи успех стратегического управления, отсутствует предположение о том, что будущее можно изучать и предсказывать методами экстраполяции, что оно непременно будет лучше.

Основные задачи руководителя:

* обеспечивать постоянный потенциал прибыльности организации;
* выявлять необходимость и проводить стратегические изменения;
* создавать структуру, способную к стратегическим изменениям;
* подбирать и воспитывать кадры, способные проводить такие изменения.

Стратегическое управление направлено на достижение позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность фирмы в изменяющихся условиях.

На оперативном уровне управления принимаются решения:

* по оптимизации прибыли;
* созданию стабильных структур;
* ведению работы в соответствии с ходом технологическогопроцесса;
* экономии ресурсов.

Руководитель, осуществляющий оперативное управление:

* выступает против изменений;
* не склонен рисковать;
* компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятель- ности.

Задачи руководителя:

* превратить потенциал фирмы в прибыль;
* определять общие оперативные задачи;
* осуществлять мотивацию, координацию и контроль руководителей и исполнителей.
  1. **Поведенческие стили в управлении организацией и их роль в стратегическом управлении**

Поведение организаций на рынке определяется реакцией на происходящие изменения. Конкретные стили поведения являются производны- ми двух основных стилей: приростного и предпринимательского [20].

Основные признаки приростного стиля поведения: постановка целей от достигнутого, минимизация отклонений от традиционного поведения внутри организации и по отношению к внешнему окружению, проведение стратегических изменений лишь при настоятельной необходимости, последовательный поиск альтернативных решений и его немедленное прекращение при обнаружении первого удовлетворительного решения.

Приростное поведение исповедуют многие крупные организации, работавшие успешно долгое время. Структура таких организаций сравнительно стабильна, работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов. Экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, виды которой слабо увязаны между собой. Цель такой организации - оптимизация прибыльности, а управленческие решения - запоздавшая реакция на возникшие проблемы. На изменения руководители идут лишь в том случае, когда организация сталкивается с непреодолимыми проблемами во внешнем окружении. Для предпринимательского поведения характерны: стремление к изменениям, предвосхищение опасностей и возможностей, широкий поиск оптимального управленческого решения, стремление к непрерывной цепи изменений. Такое поведение исповедуют организации, эффективность

деятельности которых напрямую связана с изменениями во внешнем окружении. Их цель - оптимизация потенциала прибыльности, гибкая организационная структура, активный поиск управленческих решений в предвидении проблем. Практически для всех коммерческих организаций на первом этапе развития характерно предпринимательское поведение, переходящее

процессе роста в приростное более естественное для крупных организаций. Возврат к предпринимательскому поведению возможен, как отмечалось ранее, лишь в крайних случаях. Он, как показывает практика, связан с глубокими изменениями и затратами, психологически чрезвычайно сложен из-за необходимости перераспределения власти. Однако процессы, протекающие в современном обществе, заставляют руководителей высшего звена практически всех организаций исповедовать предпринимательский стиль поведения. В противном случае крах неизбежен.

Опыт успешных предприятий указывает на необходимость сочетания в организации предпринимательского поведения при решении стратегических задач и приростного при решении повседневных задач на оперативном уровне управления. Главные задачи руководителей этого уровня - превращение существующего потенциала организации в прибыль, соблюдение выбранной технологии, эффективное использование ресурсов и контроль за ходом процессов внутри организации.

Менеджер должен постараться, чтобы его стратегия максимально учитывала события, происходящие за пределами фирмы, включая изменение вкусов потребителей, последние действия конкурентов, только что появившиеся новые условия ведения бизнеса, возможности и опасности рынка. Стратегия будет адекватно реагировать на изменения внешней среды только в том случае, если менеджер проявит свой предпринимательский талант, изучая рыночные тенденции, направляя деятельность фирмы в зависимости от ситуации на увеличение ее конкурентоспособности. Хороший разработчик стратегии должен больше ориентироваться на изменения внешней среды, чем на изучение внутренних проблем.

Существуют две опасности: устаревание стратегии и нацеленностьна решение внутренних проблем. Чем быстрее меняется ситуация, тем важнее умение вносить стратегические поправки. Если этого не делать, то стратегия компании будет все дальше уходить от рыночных реалий. Когда менеджеры концентрируют свое внимание и энергию на решение внутренних проблем, поверхностно изучая рыночные тенденции и игнорируя события во внешней среде, стратегия компании также перестает соответствовать ситуации и приводит к снижению

конкурентоспособности компании.

Хороший барометр возможностей менеджера - его реакция на новые стратегические возможности, инновации конкурентов и действия по улучшению работы организации.

# Сущность стратегического управления

Стратегическое управление - это процесс последовательных действий по разработке и реализации стратегии развития организации. Он включает разработку видения и миссии организации, постановку целей и анализ внешнего окружения, анализ внутренней среды и уточнение миссии и целей, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии, реализацию стратегии и контроль стратегических изменений [12].

Из чего состоит стратегия компании? Из ответов на вопрос «Как?»: как развиваться, как удовлетворять клиентов, как реагировать на изменения, и т.д. При этом, реализуя одинаковые стратегии, разные компании по- разному отвечают на эти вопросы и имеют различное наполнение стратегических действий. Точная копия стратегий невозможна из-за внутренних и внешних различий ситуации.

Стратегия компании включает следующие элементы:

* действия по использованию новых возможностей, улучшению краткосрочной доходности, расширению или сокращению ассортимента, изменению параметров качества товара или обслуживанияпотребителей;
* шаги по диверсификации доходной базы или сферы деятельности;
* защита от внешних угроз и действий конкурентов;
* ответные действия на изменение условий в отрасли;
* действия по усилению долгосрочных конкурентных позиций и со- хранению конкурентных преимуществ;
* шаги по интеграции вперед и назад, изменению географического положения и управлению ключевыми функциями.

Анализируя действия компании и заявления ее руководителей, можно определить реализуемую стратегию. От окружающих скрыты лишь предполагаемые шаги и намерения менеджмента.

Стратегический план включает стратегическое видение, миссию, цели, стратегию, шаги и действия, которые будут осуществляться для достижения намеченных результатов. Годовые стратегические планы редко содержат все события, которые могут иметь место в ближайший год. Не- предвиденные события, неожиданные возможности и угрозы, постоянный поиск новых предложений заставляют менеджеров принимать внеплановые меры, изменяя спланированные действия. Не скорректированные стратегические планы не имеют никакого смысла.

Нельзя откладывать необходимые изменения стратегии до разработки плана следующего года.

Конечными продуктами стратегического управления являются конкурентная позиция, занимаемая организацией, и ее стратегический потенциал. Конкурентная позиция определяется долей организации в отрасли, финансовым положением, возможностями производимого продукта, уровнем деловых связей. Стратегический потенциал организации включает ресурсы и финансовые возможности, возможности технологии, оборудования и производства, квалификацию персонала и управления, их способность адекватно реагировать на внешние изменения, возможности организационной структуры и культуры Различают три группы объектов стратегического управления: собственно организация, стратегические бизнес-единицы и функциональные подразделения. Организация наряду с функциональными подразделения- ми (маркетинг, производство, персонал, финансы и т.п.) может состоять из стратегических бизнес-единиц (СБЕ) - самостоятельных, рыночно ориентированных подразделений, имеющих свою стратегию развития, своих потребителей и поставщиков, конкурирующих на своем сегменте рынка с другими предприятиями по определенной группе продуктов и несущих полную ответственность за результаты своей деятельности. Как любой хозяйствующий субъект, СБЕ состоит из функциональных подразделений. Совокупность СБЕ образует портфель бизнесов, что создает возможности для синергетического эффекта, способствует росту потенциала прибыли и проникновению организации в другие отрасли, снижает конкурентное давление и

повышает шансы на успех [8].

Стратегический менеджмент - это процесс, и границы между задачами по его реализации являются чисто концептуальными, а не реальными. Задачи стратегического управления взаимосвязаны и осуществляются наряду с другими обязанностями менеджеров - контролем за ежедневны- ми операциями, приготовлением отчетов, разрешением конфликтных ситуаций и т.п. Хотя обязанности по стратегическому управлению являются важнейшими для организации, не все менеджеры несут за это ответственность.

Разработка и реализация стратегии - процесс трудоемкий, при этом степень затрат определяется конкретными обстоятельствами. Потребность постоянно уделять достаточно времени стратегическому управлению объясняется необходимостью совершенствования стратегии и методов ее осуществления. Как правило, целесообразнее улучшать текущую страте- гию, чем проводить радикальные изменения. Чрезмерные изменения мо- гут негативно сказаться на сотрудниках и привести в замешательство

покупателей. Кто реализует стратегическое управление. Окончательная ответственность за руководство разработкой и реализацией стратегического плана всей организации лежит на генеральном директоре. Он ставит задачи, разрабатывает цели, определяет стратегию и пути ее достижения. Проблемы, которые он считает стратегически важными, становятся стратегическими для всей компании. Он персонально принимает решение об одобрении серьезных стратегических решений [9].

Функциональные руководители несут ответственность за разработку и осуществление функциональных стратегий: производственной, маркетинговой, финансовой и т.д. Они принимают активное участие в разработке общекорпоративной стратегии, повышая эффективность отдельных частей стратегического плана. Создание и исполнение стратегического плана не является исключительной компетенцией высшего руководства. Все менеджеры организации участвуют в процессе разработки и осуществления стратегии. Управляющие низших звеньев решают узкие, более специфические задачи на подотчетных участках. Чем более разбросаннойв пространстве и диверсифицированной является деятельность компании, тем сложнее небольшому числу управляющих высшего звена заниматься планированием и реализацией стратегии. Они не могут знать всех тонкостей работы на местах, чтобы разрабатывать эффективные стратегические планы.

Общая практика для руководителей высшего звена - передавать часть полномочий за разработку стратегии руководителям на местах. По- добная практика позволяет вовлечь руководителей подразделений в про- цесс разработки и реализации стратегии, учесть местные особенности, по- высить мотивацию и эффективность стратегии. Если руководители, пре- творяющие в жизнь стратегические планы, сами их разрабатывают, то им труднее найти оправдание в случае недостижения поставленных целей. Поэтому они должны иметь средства и возможности по созданию условий для эффективной реализации стратегии.

В компаниях, реализующих один вид деятельности, необходимо не более трех уровней менеджеров по стратегии: высшее руководство, функциональные и оперативные менеджеры. Для крупной одноотраслевой компании команда менеджеров по стратегии включает: исполнительного директора, вице-президентов по функциональным направлениям и менеджеров оперативных подразделений, входящих в конкретное функциональное направление (отдел продаж, заводы и т.д.) и обеспечивающих расширение деятельности компании. В диверсифицированных компаниях добавляется еще один уровень стратегического управления - менеджеры, отвечающие за прибыль соответствующего регионального представительства или вида

деятельности.

При увеличении объема работ по стратегическому управлению в больших компаниях создается отдел стратегического планирования. Его главная роль и задача - сбор и обработка информации для разработки, реализации и корректировки стратегии. Отдел также координирует процесс пересмотра и утверждения стратегических планов различных подразделений компании. Специалисты отдела помогают менеджерам выявить стратегические проблемы, анализировать состояние отрасли и конкурентных условий, предоставлять сведения о реализации намеченной стратегии.Но их не следует обязывать принимать стратегические решения. Эта функция принадлежит менеджерам.

Если эту обязанность возложить на специалистов по стратегическому планированию, то возникнет ряд непреодолимых проблем. Не владея ситуацией на местах, они не способны создать работающий план для данного подразделения. Если специалист по планированию будет разрабатывать стратегию, а линейный руководитель только отвечать за ее исполнение, то невозможно установить ответственность за полученные результаты. Если линейные руководители не имеют четкой ответственности за стратегическую программу, они принимают ее поверхностно, прилагая немного формальных усилий и сосредотачивая свое внимание на текущих делах. Далекий от жизни стратегический план, за который руководители не несут персональной ответственности, обречен пылиться на полках, а работа по стратегическому планированию превращается в формальнуюненужную процедуру.

Передача персоналу или консультантам функций по разработке стратегии ведет к следующим последствиям: эти люди не могут нести ответственность за результаты, так как они не имеют права на руководство за их исполнением, их рекомендации не принимаются с энтузиазмом менеджерами, поскольку это не их решение. Если же руководство разработкой и реализацией стратегии структурного подразделения возложено на плечи руководителя подразделения, то его действия становятся определенными, он находит время и средства на разработку и реализацию стратегии, просто зафиксировать ответственность за результаты.

Критическую оценку и утверждение плана делает Совет директоров предприятия. В ходе подобной процедуры Совет становится ответственным за принятую стратегию. Поэтому при утверждении стратегии важнейшей задачей Совета является анализ того, что все предлагаемые решения компетентно проанализированы и взвешены и являются наилучшими из возможных. Также к важнейшим относится задача оценки компетенциивысшего руководства компании.

Преимущества стратегического мышления и управления перед интуицией и импровизацией: наличие целевой установки для всей организации на ключевой аспект стратегии «что мы стараемся делать и чего добиваемся»; необходимость менеджеров компании четко реагировать на происходящие перемены; возможность оценивать альтернативные инвестиции в стратегически обоснованные высокоэффективные проекты; возможность объединения решений, связанных со стратегией на всех уровнях управления; создание благоприятной атмосферы для руководства [7].

Инициативные и ведущие компании добиваются больших результатов, чем те, которые защищаются или просто реагируют на происходящие

перемены. Преуспевающие компании предпринимают стратегическое наступление для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества и используют его для достижения высоких финансовых результатов. Энергичные стратегические усилия выводят компанию на ведущие позиции и обеспечивают продвижение ее продукта до тех пор, пока он не станет стандартным для отрасли.

Деятельность по созданию и осуществлению стратегии рано или поздно затрагивает любую управленческую работу. Стратегическое управление является основой управления, а не обязанностью высшего руководства.

Основная литература

И. Н. Маврина. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина.

* Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

В.Г. Рождественский Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.] Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

Основы стратегического менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / Е. Казбекова ; МОН РК. - Алматы : Бастау , 2016. - 209 с.

Дополнительная литература

Strategic Management: Theory and Practice : textbook / Y. Kazbekova ; Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan. - Almaty : Bastau, 2016. - 196 p.

Международный менеджмент : учеб. пособие / С. С. Дарибеков, Е. Н. Набиев. - Караганда : Изд-во КарУ им. акад. Е. А. Букетова, 2022. - 169 с.

Теория и практика менеджмента : учебник / Каз. нац. ун-т им. аль-Фараби) ; ред. К. Е. Кубаева. - Алматы : Қазақ университеті , 2021. - 486 с.

Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В. А. Михалкин. - М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 447 с.

Personnel management of the organization : textbook / D. M. Turekulova [et al.]. - Almaty : New book, 2018. - 373 p.

**Тема 2 Выбор стратегических ориентиров**

1. **Видение организации**
2. **Миссия организации**
3. **Управление по целям**

Пренебрежение руководителей современных организаций решением вопроса о формировании видения компании приводит к непоправимым результатам в длительной перспективе [16]. Понимание руководством и сотрудниками компании, какой она должна стать в будущем и есть ли оно у нее, что надо делать сегодня, чтобы это будущее наступило, существен- но повышает шансы на успех в условиях непредсказуемости.

Предсказуемость компании создает ее имидж, формирует долго- срочные интересы, связанные с компанией у деловых партнеров. Постоянная работа руководства над формированием, актуализацией и реализацией видения позволяет компании оставаться конкурентоспособной в длительной перспективе.

Что на самом деле представляет видение компании, нужно ли оно компании, должно ли руководство заниматься решением задач по формированию видения и его последующей реализации, оказывает ли влияние видение на конкурентоспособность компании и ее выживание в условиях конкуренции в течение длительного времени?

Для ответа на поставленные вопросы необходимо начать с определения самого понятия видения. По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, А. П. Егоршина, видение представляет картину состояния бизнеса в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях развития ситуации, о котором мечтает и стремится руководство компании. Дойл П. считает, что видение является «убедительно представленной идеей повышения конкурентоспособности продукции фирмы», «мировоззренческая концепция, включающая приоритеты в области инноваций».

Алленбо Э. говорит о видении компании, как о компасе, с которым руководство «...сверяет планирование, принятие решений и поведение компании...». «...компас направляет организацию и в то же время от него зависит качество ее деятельности. Четко представляя себе все перечисленные элементы, люди обретают внутреннюю систему ориентиров, помогающую им направлять свои таланты и энергию на достижение более крупной цели...» [1, 7, 19, 20].

Постоянно меняющаяся ситуация, необходимость решать насущные проблемы заставляют руководителей в своих решениях и последующих действиях отдавать предпочтение текущим вопросам. Поэтому вопросом о том, как в отдаленной перспективе должна выглядеть компания, какой она должна стать, задаются немногие. Тем более, если видение это - состояние бизнеса при самых благоприятных условиях развития.

Потребность видении компании, как правило, возникает в начале

деятельности при создании компании и в том случае, если компания сталкивается с проблема- ми и требуется переосмыслить суть ее деятельности.

В соответствии с системным подходом, который необходим при создании компании и ее последующей работе, руководство должно сформировать систему управления, включающую такие элементы, как цели, задачи, технологию, структуру и персонал организации. В соответствии этим оно должно сформулировать миссию компании, трансформировать ее в задачи - стратегические цели, определить с помощью какой стратегии

- плана действий - удастся решить поставленные задачи и реализовать миссию. План действий должен быть структурирован, чтобы действия были эффективными. Поэтому необходимо подумать о структуре организации. А создав структуру, следует сформировать коллектив, который обеспечит деятельность организации.

Фактически, решая вопрос формирования элементов системы управления, руководство занимается картиной будущего компании, то есть ее видением. Исходя из изложенного, видение компании должно определить ее миссию, стратегические цели, стратегию, структуру и персонал. Если подходить к формированию элементов системы управление с точки зрения успешности в длительной перспективе, то видение компании становится не мечтой, а вполне конкретным планом, который должен быть реализован компанией.

Такой подход к формированию видения делает его вполне конкретным по содержанию и наполнению. Решая вопрос о миссии, требуется определить, чем компания будет отличаться от конкурентов при удовлетворении потребности рынка, почему потребитель будет удовлетворять свою потребность с помощью продукта, предлагаемого компанией, почему у компании возникнет целевая группа, с помощью каких действий удастся достичь решения обозначенных вопросов.

Конкретизация предназначения компании и ее главной цели позволит сделать конкретными стратегические цели компании - задачи по реализации миссии и определить те действия (технологические процессы и операции), которые надо выполнить для решения поставленных задач. Поэтому выбор стратегии – плана действий будет предполагать определение именно того варианта, который позволит наиболее эффективным способом решить поставленные задачи и обеспечить конкурентоспособность в настоящем и будущем.

Обоснованный подход к выбору стратегии и детальная проработка предполагаемых действий позволят выбрать оптимальный тип организа- ционной структуры, определить из каких подразделений должна состоять компания и какими должны быть связи между ними, чтобы обеспечить достижение поставленных целей максимально эффективным образом. В свою очередь в каждом подразделении будет определен необходимый на- бор рабочих мест, содержание работы и обеспеченность оборудованием и инструментом на каждом рабочем месте.

Решение вопросов, связанных с подбором, обучением и развитием

персонала, при рассматриваемом подходе к формированию видения организации упрощаются для руководства компании. Расширятся возможность по мотивации персонала, так как при наличии определенности про- ще определить, какие потребности персонала и каким образом компания может реализовать.

При этом расширяется и состав групп, чьи интересы могут быть реализованы с помощью компании. При таком подходе к формированию видения в круг интересов, которые могут быть реализованы компанией, включаются наряду с потребностями персонала, интересы собственников и деловых партнеров (инвесторов, потребителей и поставщиков). Учетвсех групп влияния на деятельность организации позволяет сделать их долговременными партнерами, действительно заинтересованным в долго- временной успешной деятельности компании. Заинтересованность у деловых партнеров будет тем выше, чем более предсказуемой она будет. Поэтому руководство объективно заинтересовано в формировании четко формализованной картины организации бизнеса. Реализуя свои долго- срочные интересы с помощью компании, потребители, поставщики инвесторы и собственники превращаются в силу, повышающую конкурентоспособность компании.

Учитывая все перечисленные составляющие, а также взаимосвязь между ними, видение из абстрактной картины превращается в видение руководством того, как должен быть организован бизнес сегодня и в перспективе, что необходимо делать при изменении условий, независимо от того, улучшатся они или ухудшатся. Руководство и персонал компании при таком подходе к формированию видения будут готовы использовать открывающиеся возможности и преодолевать возникающие угрозы. Компания будет готова перейти от мировоззренческой концепции к созданию реальных инноваций путем проведения постоянных изменений, направленных на повышение конкурентоспособности.

На предсказуемость компании значительное влияние оказывают нормы поведения и ценности, разделяемые сотрудниками, и организационная культура компании в целом. В широком смысле культура компании должна включать поведение сотрудников организации как между собой, так и по отношению ко внешней среде, оформление логотипа компании,ее продукта, униформы и т.п., а также коммуникацию внутри компании и во внешней среде. Культура выделяет компанию, формирует ее запоми нающийся образ и наряду с результатами практической деятельности по удовлетворению потребности формирует имидж. По этой причине куль- тура компании должна соответствовать первой части видения - организации бизнеса, включая соответствующие варианты оформления, коммуникации и поведения сотрудников.

Нужно ли вносить изменения в видение, нужна ли его корректировкаи когда ее проводить? Ответ на эти вопросы в условиях изменяющейся стратегической ситуации вполне закономерен. После формулировки видения начинается работа по его реализации. Учитывая изложенные обстоятельства, в реализации

видения в большей или меньшей степени в соответствии с уровнем заинтересованности принимают участие как члены организации, так и заинтересованные в компании другие участники. Если при изменении стратегической ситуации возникает необходимость внесения изменений в отдельные элементы видения, то в соответствии со здравым смыслом и практической необходимостью руководство вносит изменения, информируя об этом все заинтересованные стороны. При кардинальном изменении ситуации руководству приходится пересматривать видение компании в целом.

Описанный подход к видению компании позволяет превратить его из перспективной картины, достижимой только при благоприятном стечении обстоятельств, в структурированный план действий руководства компании, направленный на успешную и долгосрочную деятельность независимо от складывающихся обстоятельств, превращающий организацию в группу целеустремленных единомышленников. Поэтому ответ на вопрос о необходимости видения современным организациям становится вполне очевидным и крайне актуальным.

Стратегическое видение определяет взгляды менеджмента компании на то, какими видами деятельности будет она заниматься и на ее долго- срочный курс. Менеджмент не может работать эффективно без ясной концепции бизнеса - чем заниматься, что предпринимать и какой должна стать долгосрочная конкурентная позиция предприятия. Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что компания должна, а чего не должна делать, и видения того, куда направляться и какойона должна стать.

Из изложенного следует, что видение - перспективная идея (картина) будущего компании для долгосрочной ориентации всех ее сотрудников. Оно говорит о том, «кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь?» Через видение предприятие обретает единство и отличается от других организаций. Качество видения решающим образом определяет успех организации внутри и вовне ее. Оно должно дать ответ на два вопроса: «Какими должны стать бизнес и корпоративная культура? Ответ на первый вопрос включает: формулировку предназначения -

миссию, технологию бизнеса, структуру предприятия, стратегические цели, описание взаимоотношений между предприятием и группами интересов. Культура предприятия охватывает систему ценностей, которая выражается в поведении сотрудников внутри предприятия и по отношению к внешнему окружению. Она придает предприятию определѐнное значение, восприятие обществом и создаѐт имидж. Культура предприятия даѐт сотрудникам ориентацию при принятии решений, служит источником осмысления и распространения ощущения причастности к предприятию. Любое предпринимательское решение, принимаемое руководством, должно соизмеряться с существующей системой ценностей. Чем больше культура предприятия соответствует его стратегии, тем выше конку- рентные преимущества и сильнее позиция в конкурентной борьбе.

Исходя из постановки задачи организации бизнеса и культуры пред-

приятия, руководство формулирует тезисы политики, которые служат ос- новой для принятия решений исполнителями и руководителями всех уровней. Прежде всего, эти тезисы должны учитывать дальние последствия решений, от которых зависит достижение вышестоящих целей пред- приятия.

# Миссия организации

Миссия или предназначение определяет вид предпринимательской деятельности и дает ответ на вопрос «Почему выберут нас?». Формирование миссии решает две задачи: создать потребителя и выделиться среди конкурентов. Миссия должна ориентироваться на потребителя и особенности продукции (еѐ конкурентные преимущества) и давать ответы на следующие вопросы: **«**Что производим? Для кого производим? Как производим?». Миссия выделяет организацию и способствует ее успеху или ведет к краху [3, 18, 20]. Опыт предприятий, успешно действующих на протяжении многих лет, показывает, что на первом месте должны стоять интересы и ценности потребителей услуг на настоящее время и на перспективу: *«Бюргер кинг - «*Предоставить людям недорогую быстро приготовляемую пищу», «*Форд»* - «Предоставить людям дешевый транс- порт», «*Мегерле»* - «Нанесение покрытий для пола быстрее, чем другие», «*АЛДИ»* - «Предоставление продуктов питания хорошего качества по низким ценам».

Подобные формулировки оказывают решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании. Иногда менеджеры ошибочно определяют миссию, формулируя ее в терминах прибыли. Извлечение прибыли не может быть предназначением предприятия. Прибыль - это результат того, что делает компания. Желание иметь прибыль ничего не говорит о том, как и в какой сфере она будет получена. Миссия, ориентированная только на прибыль, не дает возможности отличить одно предприятие от другого. Сферы деятельно- сти и долгосрочные цели компаний «*Филипс*» и «*Тойета*»

различны, хотя они нацелены на получение прибыли.

Чтобы узнать миссию компании, необходимо ответить на вопросы:

«Что, как и для кого надо делать?» Тогда как для получения прибыли требуется ответ только на один вопрос: «Что для этого надо сделать?» (табл. 1).

**Таблица 1**

**Примеры миссий различных фирм**

|  |  |
| --- | --- |
| **Фирма** | **Формулировка миссии фирмы** |
| **1** | **2** |
| Порше | 1. Клиент в центре внимания. 2. Высококачественные машины, дружественные к человеку. 3. Современные решения в конструкции. |
| Сони | 1. Осуществляя прогресс, служить всему человечеству. 2. Всегда стремиться к неизведанному |
| Мацусита-Деньи | 1. Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивили- зации. 2. Служение нации путем совершенствования производства |
| IBM | 1. Ориентация на действие, на достижение успеха. «Экспери- ментируй первым». 2. Лицом к потребителю. «Стыдно, если хорошее обслужива- ние является исключением» |
| Тойота | Строим автомобиль «Тойота» для изменяющейся эпохи» |
| Сан Бэнкс | Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям банковских услуг, таким образом, ив таком объеме, которые соответствуют высоким профессио- нальным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и  соответствующей прибыли акционерам компании и справедли- вого отношения к сотрудникам компании |
| Polaroid | Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и ев-  ропейских семей запечатлять на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни |
| Eastman Kodak | Стать мировым лидером в химическом и электронном изобра- жении |
| Apple Computer | Мы предлагаем изделия высокого качества, которые изменяют жизнь и труд людей от тяжелой и нудной работы, делают мир  более удобным для жизни, обеспечивают уважение и предан- ность потребителей |
| Avis Rent-a-Car | Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предна-  значение - полностью удовлетворять запросы наших клиентов |
| Otis Elevator | Наша миссия - обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предме-  тов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния |
| Подразделения Sa- turn Division компа- нии General Motors | Поставлять на рынок автомобили, разработанные и произве- денные компаниями США, которые являются мировыми лиде- ром в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и технологий, ком- мерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors |

|  |  |
| --- | --- |
| American Red Cross | Наша миссия - улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справ-  ляться с ними |
| Compaq  Computer | Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и  серверов к ним на всех сегментах рынка |
| International ных удобрений) | Борьба с голодом на Земном шаре через обеспечение роста  сельскохозяйственного производства |
| MCCaw  Ce  llular Communication | Создавать надежную беспроводную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, т.е. передвигаться по холлу или перемещаться через континенты, осуществлять связь  без усилий |
| Ericsson | Понять возможности и потребности пользователей и предоста-  вить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурен- тов |
| Internet  Ser vicesCorporation | Помогать корпорациям в развитии их интересов путем исполь- зования всех возможностей интерактивной среды |
| Bryant &  Company,  американское кад- ровое  агентство | Наша задача - найти хорошую кандидатуру для хорошей рабо-  ты. Мы горды тем, что можем эффективно сделать это с поль- зой для двух сторон - для человека, ищущего новую работу, и для компаний, ищущих сотрудников |
| RPG Itochu Finance Ltd, дочерняя струк- тура японского кон- церна  Itochu, рабо- тающего в сфере Hi-  Tech | Развитие через превосходство в сервисе |
| Public Service  Com-pany of New Mexico | Работа во благо людям. Мы оказываем услуги в области элек-  троэнергетики и информации по ней с целью наилучшего удовлетворения их нужд |
| Canon  свою миссию  фор-мулирует в терми-нах национальной  философии Киосэй | Совместная работа и жизнь для всеобщего блага |
| Британская  те  лера-  диовещательная корпорация  ВВС | Благодаря BBC народ будет говорить с народом языком мира.  (Эта формулировка отражает основные принципы, на которых базируется каждая передача из Лондона. Она должна быть мак- симально объективна, взвешена, исключать идеологическую пропаганду, всякий экстремизм) |

Вот несколько простых примеров тех положений, которые можно использовать при выработке миссии.

Пример миссии бизнеса:

* + создать в городе N службу по предоставлению первоклассных ус- луг такси по вызову для обслуживания деловых людей и обывателей, используя исключительно автомобили «Мерседес»;
  + добиться лидерства на рынке малолитражных такси для деловых людей и быть одним из лидеров на рынке городских такси, обеспе- чить высокую доходность бизнеса;
  + добиться стабильного роста дохода от суммы, вложенной в дело;
  + постоянно расширять базу автомобилей.

Приведем еще один, более сложный пример, формулировку миссии компании Procter & Gamble:

* + производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня лю-дей в разных странах;
  + создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания де- ла, сохранение и развитие исторических принципов честного отно- шения к труду и правильности действий;
  + успешное применение наших принципов поможет нам занять ли- дирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, ак- ционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Миссия выражает основной смысл существования предприятия. Ес- ли цели предприятия могут быть в буквальном смысле достигнуты или не достигнуты, то миссия предприятия содержит в себе весьма общие поло- жения о смысле ее существования. В декларации миссии вы не найдете утверждения: увеличить продажи на 5% или, скажем, сократить затраты на 8%. Здесь, как правило, определяется самое общее направление разви- тия, видение компанией своего предназначения в рамках общества.

Проблема формирования системы целей организации является однойиз актуальных задач менеджмента организации. Исследования в области менеджмента, особенно стратегического, а также практика деятельности отечественных и зарубежных компаний показали, что решения руково- дства по поводу выбора целей организации могут обеспечить успех или привести к неудаче.

Наиважнейшей задачей при создании организации и последующейее деятельности является определение целей - конечных результатов, для достижения которых она и создается. В условиях рыночной экономики и

конкуренции главной целью организации с точки зрения здравого смысла должно быть получение прибыли. Затраты на создание организации и реа- лизацию ее хозяйственной деятельности должны полностью окупаться. Но в условиях конкуренции и изменяющихся условий выручка, получаемая организацией, должна превосходить издержки на величину прибыли, ко- торая обеспечит, как минимум, адаптацию к изменяющимся условиям, а, как максимум, ее развитие и укрепление рыночных позиций.

Но если целью организации является прибыль, то сможет ли эта цель обеспечить ей конкурентоспособность в длительной перспективе? Чтобы иметь прибыль, организация сначала должна продать свой продукт. Это возможно лишь в том случае, если он будет пользоваться спросом и иметь конкурентное преимущество над продуктами других участников рынка. Конкурентное преимущество заключается в превосходстве по цене, либо в качественных параметрах, либо в их комбинации. То есть продукт компа- нии должен удовлетворять конкретную потребность и отвечать интересам потребителя. А на чьи интересы направлена прибыль как цель - на внут- ренние интересы компании.

И здесь возникают логичные вопросы: «Может ли прибыль быть главной целью компании в долгосрочной перспективе и что будет, если руководство компании сделает прибыль главной целью?».

Естественный путь получения прибыли - это целенаправленное со- кращение издержек. Но его возможности ограничены тем уровнем издер- жек, без которого организация не может реализовать свою деятельность и рискует потерять конкурентоспособность.

Другой путь - повышение привлекательности продукта компании для потребителя. Он связан с инвестициями в производство, персонал, маркетинг и т.п. А это приводит к росту издержек и риска невозврата ин- вестиций. Поэтому руководители относятся к этому варианту получения прибыли с большой осторожностью.

Нужна ли прибыль персоналу компании? Сотрудники компании за- интересованы в прибыли лишь в том случае, если ее получение является гарантией их премирования, профессионального развития, карьерного роста, улучшения условий труда и т.п.

Так что же такое прибыль? Это инструмент, средство, обеспечи- вающее развитие компании и достижение более важных целей, гаранти- рующих длительную конкурентоспособность, например, увеличение или удержание доли рынка, повышение конкурентоспособности продукта и профессионализма сотрудников, обладание более совершенной техноло- гией и т.п.

В иерархии системы целей прибыль находится даже не на третьем уровне, к которому относятся стратегические цели, конкретизирующие

миссию компании и обеспечивающие ее реализацию.

Как связаны между собой миссия и прибыль? Миссия или предна- значение организации определяет и конкретизирует вид деятельности компании. Формируя миссию, руководство должно понять, чем конкретно занимается предприятие, какую потребность и какой целевой группы оно удовлетворяет, чем способ удовлетворения потребности отличается от действий конкурентов, почему целевая группа потребителей выбирает продукт предприятия сегодня и в длительной перспективе. Исходя из тех задач, которые должна решить миссия организации, она вряд ли может быть философией бизнеса. Миссия успешных компаний становится руко- водством к действию и определяет круг задач (стратегических целей), ре- шение которых обеспечит конкурентоспособность.

В отличие от обычных целей миссия направлена на интересы внешней среды, в первую очередь потребителей. Но их вряд ли интересует формулировка миссии. Интерес потребителей заключается в удовлетворе- нии своих потребностей в определенном продукте. В отличие от потреби- телей сотрудники должны хорошо знать миссию своей компании и пони- мать, что благодаря ее реализации будут удовлетворены интересы целевой группы потребителей, а значит, будут достигнуты стратегические цели компании и личные цели сотрудников. Это позволит выделиться среди

конкурентов и сформировать устойчивый имидж в глазах потребителей. Реализация миссии создает конкурентное преимущество, обеспечивающее выживание компании в длительной перспективе и формирующее возмож- ности для развития.

Таким образом, миссия является глобальной стратегической целью, которая обеспечивает достижение целой совокупности организационных целей. Она не имеет конкретного срока реализации. При реализации мис- сии она продолжает существовать до тех пор, пока соответствует стратегической ситуации. В случае изменения стратегической ситуации во внешней среде руководству компании приходится уточнять, корректировать и даже изменять миссию. Это предполагает проведение серьезных изменений в деятельности, заставляет руководство пересматривать суть самой деятельности, содержание производственных процессов, организа- ционной структуры, системы управления подходов к формированию кад- рового состава и его потенциала.

Реализация миссии и своевременная ее корректировка создают возможности для получения прибыли, а при грамотном управлении гарантируют это. В свою очередь прибыль позволяет проводить корректировку и изменение миссии и других целей. Если руководство компании не занимается вопросами формирования миссии и ее последующей реализации, то задачи, которые она призвана решить,

остаются не решенными, а следова- тельно, если прибыль от деятельности компании и возможна, то только в краткосрочном периоде.

Правильно сформированная и реализованная миссия обеспечивает возможность достижения важнейшей коммерческой цели - получение прибыли, обеспечивающей дальнейшую реализацию миссии. И, если ру- ководство не уделяет должного внимания определению, формированию и реализации предназначения компании, не проводит своевременных изме- нений, то компания имеет мало шансов на успех. Это означает, что из- лишнее преувеличение роли прибыли руководителями отечественных компаний ведет к снижению их конкурентоспособности в длительной перспективе и проигрышу тому, кто задумывается над вопросом, а чем конкретно и почему занимается его компания. И в этом заключается не только социальное, но и коммерческое значение миссии компании.

Таким образом, стратегическое видение и миссия компании всегда индивидуальны. Общие положения, применимые к любой компании, не имеют управленческой ценности. Видение и миссия отделяют одну ком- панию от другой и наделяют ее отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития. Стратегический путь двух предприятий, производящих аналогичный продукт, различные и имеют мало общего.

Существуют три аспекта в формировании хороших видения и миссии. Понимание того, в каких сферах бизнеса работает компания, формирование ясных, доходчивых и вдохновляющих видения и миссии и своевременное решение об изменении стратегического курса.

Практически всегда сложно определить, каким бизнесом занимается компания в действительности. Именно поэтому существует проблема вы- бора качественных целей и стратегий. Например, если считать, что «Кока- кола» производит прохладительные напитки, то ее бизнес будет таким же, как у «Севен ап». Однако руководство компании считает, что более перспективно производить различные напитки, и поэтому необходимо выработать стратегическую позицию как на рынках прохладительных напит- ков, так и на рынках питьевой воды и соков, чая и кофе.

Бизнес компании полностью определяется по трем конкретным показателям: какие, как и чьи потребности удовлетворять. Таким образом, правильное определение бизнеса требует принять во внимание три фактора:

* + потребности покупателя (что надо производить);
  + группы покупателей (для кого производятся товары);
  + технологическое и функциональное исполнение (как удовлетворяются потребности).

Продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда удовлетворяют желания и потребности. Сами по себе они не важны для

покупателя. Без спроса нет бизнеса.

При определении бизнеса следует учитывать как технологическое, так и функциональное исполнение потребностей, масштабы - число операций, входящих в цепочку «производство - распространение». Бизнес предприятия может сосредотачиваться на одной конкретной операции, например, перевозке грузов, или включать ряд операций - производство, складирование, перевозка.

Попытка ясно отразить в формулировке миссии целевые рынки, удовлетворяемые потребности и выполняемые функции - сложная задача. В конечном итоге все компании преследуют цель - дать реальное представление о фирме. Чтобы иметь управленческую ценность, сфера деятельности компании должна достаточно четко определять область деловых интересов: спортивная обувь или обувь вообще, включая и спортивную. Диверсифицированные и интегрированные компании определяют свой бизнес и миссию в более общем виде, чем специализированные.

Удачные формулировки миссии, выраженные просто и кратко, произнесенные громко и ясно, вызывают энтузиазм по поводу будущего фирмы и способствуют полной самоотдаче каждого работника. Они должны иметь одинаково важное воздействие как на клиентов, так и акционеров

компании. Клиенты удовлетворяют свои потребности, а акционеры полу- чают прибыль. Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны вдохновлять служащих, быть серьезным побуждающим стимулом.

Если в миссию или видение вносятся изменения, менеджерам необходимо понять основные их причины и объяснить персоналу, почему надо действовать по-другому. До тех пор, пока люди не поймут, как изменяется окружающая среда бизнеса их компании и для чего необходимы нововведения, переформулировка видения или миссии не имеет смысла, она не повлечет за собой улучшения положения и не изменит существующую практику работы.

# Управление по целям

Миссия служит основой для разработки стратегии развития и установления ключевых целей бизнес единиц и функциональных подразделений: маркетинга, производства, НИОКР, персонала, финансов, управленияи т.д. Цели этих подразделений должны логически вытекать из миссии.

Иерархии структуры предприятия соответствует иерархия целей, на

вершине которой находится видение, далее следуют миссия, стратегические цели, цели отдельных СБЕ и функциональных подразделений. Реализация целей каждого уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня. Систематизация и классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и увязку целей, упрощает процесс их выбора и механизм достижения [6].

Различия между миссией и целями предприятия состоят в следующем:

1. Временной аспект. Миссия не имеет временных критериев, цели же всегда временны сами по себе и предполагают сроки, когда они должны быть достигнуты.
2. Фокусировка. Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду, например, как достичь признания или стать лидером в отрасли, и т.д. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.
3. Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящихся к образу предприятия, ее фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов, цели предполагают их достижимость.
4. Измеримость. И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеримость миссии имеет относительно качественный ха- рактер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

Цели предприятия, как правило, весьма конкретны. Можно перечислить основные положения, которые необходимо принимать во внимание при разработке целей предприятия.

Цели должны быть:

* + ясными, четкими и без возможности двойного толкования;
  + сформулированы в терминах будущих состояний предприятия;
  + соответствовать стратегии, политике, плану и процедурам пред- приятия;
  + соответствовать компетентности персонала или полагать также и рост компетентности работников предприятия;
  + содержательными и с элементом вызова, приглашающими к серьезной работе.

Корпоративное планирование предполагает различные уровни мас- штабирования. Тем не менее, даже на маленьких предприятиях редко формулируется только одна цель.

Если целей несколько, то объективно имеется некоторая структура

целей. Структуризация целей может быть произведена как минимум по трем критериям:

* + по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);
  + по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, раз-работка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);
  + по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым.

Основные методы целеполагания.

1. Структуризация целей на основе перечисленных критериев.
2. Логическая стройность и непротиворечивость системы целей.
3. Взаимодополняемость и взаимоподдержка целей различных уровней и разных направлений деятельности.

Конкретно цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

* + увеличение доли рынка на ... %;
  + повышение объемов продаж на ... %;
  + увеличение темпов роста чистого дохода;
  + увеличение доли собственного капитала до ... %.
  + выход на новые рынки сбыта;
  + повышение качества производимой продукции;
  + сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и т.д.;

Например, некоторое предприятие определяет для себя следующую цепь долгосрочных целей, которые соответствуют миссии предприятия.

Цели предприятия:

* + увеличивать объемы продаж на 10% ежегодно на протяжении по- следующих пяти лет;
  + увеличивать прибыль на 12% ежегодно на протяжении последую- щих пяти лет.

Такие цели предприятия могут быть структурированы в краткосроч- ном плане отдела маркетинга.

Поскольку цели используют для обозначения конечных результатов, характера и уровня притязаний, а также в качестве критерия для оценки возможных успехов в реализации той или иной стратегии, они должны быть реальными и достижимыми, конкретными и измеримыми, взаимно поддерживающими, логически построенными и мотивированными. Дол- госрочные стратегические цели (сроком до 5 лет) должны включать в себя среднесрочные тактические цели (сроком на год), а те в свою очередь - краткосрочные оперативные цели (сроком на месяц, квартал). Кроме того,

цели должны включать: содержание (что я хочу достичь?), объѐм (сколько я хочу достичь?) и время (когда я хочу достичь?) и отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность предприятия по обслужива- нию потребителей [21]. Цели должны стоить того, чтобы к ним стремить- ся. Поэтому повышение по службе необходимо увязывать с достижением целей.

Чтобы достичь успеха, руководство должно чѐтко сформулировать целевую установку для фирмы и еѐ подразделений в соответствии с деятельностью и потенциалом предприятия, а также создать условия для то- го, чтобы сотрудники знали цели и прониклись ими. Цель - результат анализа альтернатив. Поэтому необходимо проверять, есть ли альтернатива вашим целям и мероприятиям, реализуемым сегодня. Для правильного выбора стратегической линии, позволяющей эффективно использовать потенциал и концентрировать усилия на ключевых проблемах, надо иметь в виду вопрос: какая проблема и для какой целевой группы будет нами решаться лучше, чем конкурентами?

Современные социальные процессы, происходящие в обществе, ведут к появлению людей с большими притязаниями. Они стремятся самостоятельно решать, что надо делать для достижения той или иной цели. Это существенно влияет на результаты деятельности организаций. Там, где цели отдельных людей не увязываются с целями организации, возникает социальная напряжѐнность, неудовлетворѐнность работой, что при- водит к ухудшению позиций в конкурентной борьбе.

При управлении по целям менеджмент ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Каждый руководитель, а также и исполнители должны иметь чѐткие цели в рамках возложенных обязанностей. Каждый менеджер обязан обеспечивать соответствующую целевую ориентацию своего подразделения. Причѐм цели и задачи должны не только доводиться до конкретного исполнителя, но и согласовываться с ним путѐм предварительного обсуждения. Начальник по отношению к подчинѐнному в этом случае является консультантом, ане боссом.

Директивное управление требует меньше затрат от руководителя по сравнению с управлением по целям, но заставляет менеджера сосредоточивать основное свое внимание на совершение действий и контроле за их исполнением, уменьшая время на сбор и анализ информации, выбор оптимального решения. В условиях непредсказуемости изменений такой путь ведет к потере конкурентных преимуществ. Выбор метода управления определяется ситуацией, в которой находится в настоящее время предприятие.

Выбирая структуру предприятия, решают вопрос: «Из каких СБЕ и

функциональных подразделений будет состоять предприятие, и какие сегменты рынка оно будет обслуживать?»

Руководство также должно решить, как оно будет удовлетворять интересы собственников предприятия, потребителей, сотрудников, поставщиков, общественности. Предприятие - это инструмент для удовлетворения интересов определенных групп: собственники стремятся получить со- ответствующий доход от вложенного капитала, сотрудники заинтересованы в гарантированном рабочем месте, поставщики хотят вы- годных и долгосрочных деловых связей. Главное учесть наиболее важные интересы на сегодняшний день и в будущем.

Основная литература

И. Н. Маврина. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина.

* Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

В.Г. Рождественский Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.] Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

Основы стратегического менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / Е. Казбекова ; МОН РК. - Алматы : Бастау , 2016. - 209 с.

Дополнительная литература

Strategic Management: Theory and Practice : textbook / Y. Kazbekova ; Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan. - Almaty : Bastau, 2016. - 196 p.

Международный менеджмент : учеб. пособие / С. С. Дарибеков, Е. Н. Набиев. - Караганда : Изд-во КарУ им. акад. Е. А. Букетова, 2022. - 169 с.

Теория и практика менеджмента : учебник / Каз. нац. ун-т им. аль-Фараби) ; ред. К. Е. Кубаева. - Алматы : Қазақ университеті , 2021. - 486 с.

Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В. А. Михалкин. - М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 447 с.

Personnel management of the organization : textbook / D. M. Turekulova [et al.]. - Almaty : New book, 2018. - 373 p.

**Тема 3 Анализ внешней среды организации**

1. **Системный подход к анализу внешней средыорганизации**
2. **Ближнее окружение**

Цель анализа внешней среды предприятия - получение ответа наследующие вопросы: что является внешней средой, насколько привлека- тельна отрасль, в которой работает предприятие, каковы условия для бизнеса, какие возможности и угрозы для предприятия существуют во внешней среде, что является ключевыми факторами отрасли, какую информацию и с какой периодичностью следует получать, каковы затраты на информацию.

Появление методов PESTLE - анализа, метода анализа пяти сил кон- куренции позволяют уточнить и расширить перечень параметров, влияю- щих на стратегическую ситуацию во внешней среде и подлежащих изуче- нию, а также уточнить состав и взаимосвязь подсистем, входящих в сис- тему, определяющую стратегическую ситуацию [13, 19, 20]. Внешняя среда организации относится к такой подсистеме и включает ближнее и дальнее окружение.

Современное состояние отрасли, степень ее привлекательности для бизнеса определяется возможностями и угрозами, формируемыми факто- рами ближнего окружения организации. Ближнее окружение включает: потребителей, поставщиков, конкурентов и контактные аудитории (группы влияния). К ним относятся: банки, инвестиционные и страховые компании, налоговые, таможенные и правоохранительные организации, органы местной власти, средства массовой информации, местные общественные и религиозные организации, население и т.п.

Условия для бизнеса, будущее состояние отрасли формируются под влиянием факторов дальнего окружения. Дальнее окружение - это правовая, государственно-политическая, технологическая, экономическая, социальная и экологическая среда. При анализе внешней среды изучают изменения, которые могут воздействовать на текущую стратегию, факторы угроз и возможностей для выбранной стратегии.

Разделение общественного труда привело к разделению экономики на отрасли. Отрасль – это совокупность предприятий, для которых характерны единство экономического назначения выпускаемой продукции для удовлетворения конкретной потребности, общность технологического процесса, однородность исходного сырья и основных материалов, профессиональный состав кадров. Структура отрасли и ее привлекательность определяются факторами ближнего и дальнего окружения.

Анализ логики отрасли позволяет определить ключевые факторы ус- пешной деятельности и выработать стратегию поведения фирмы в данной отрасли. Его проводят вне связи с существующими организационной структурой, ассортиментом производимой (продаваемой) продукции или услугами, ресурсами предприятия. При этом выясняют темпы и фазу

жизненного цикла спроса, тенденции, опасности, возможности и перспективы развития для любой фирмы, входящей в отрасль.

Чтобы понять логику отрасли, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какова структура потребностей, порождающих спрос?
2. Какие параметры определяют успех?
3. Как влияют политические, правовые, экономические и другиефакторы внешней среды на характер и остроту конкурентной борьбы?
4. Каковы входные и выходные барьеры?
5. Ключевые факторы успеха?

Системный подход к оценке состояния факторов ближнего и дальне- го окружения позволяют понять современное состояние отрасли и оценить перспективы ее развития в будущем. В ходе подобного анализа выясняются возможности и угрозы для бизнеса компании, существующие сегодня и появятся в будущем. Используя метод оценки ситуации, предложенный В.С. Ефремовым, можно оценить состояние ситуации во внешней среде [15] (рисунок 1).

УБ

ПО

6

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

3

0 3 6

Рисунок 1 Результаты анализа ситуации во внешней среде бизнеса организации

ПО – привлекательность отрасли; УБ – условия для бизнеса

Проведенный анализ позволяет руководству понять, что происходит во внешней среде компании сегодня, какие изменения ожидают отрасль в перспективе, с какими угрозами и возможностями сталкивается сегодня и может столкнуться завтра бизнес компании.

1. **Ближнее окружение**

Анализ внешней среды предприятия в соответствии с рекомендациями по выбору миссии целесообразно начинать с анализа ближнего окружения, в первую очередь с потребителей. Потребители - это силы, которые стоят в цепи продвижения товара до конечного потребителя отдельные лица и организации, приобретающих товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны. Все они пытаются снизить цены, требуя более высокого качества или сервиса. Этому способствуют: концентрация покупателей, с еѐ помощью связываются большие объемы то- варов; стандартизация продукции, которая позволяет в любой момент сменить поставщика благодаря низким затратам на переход к выпуску другой продукции; угроза обратной интеграции; уровень прибыльности потребителей (при низкой прибыльности потребители будут пытаться уменьшить договорные цены).

Основная задача при анализе потребителей - выявить целевую группу и удовлетворить еѐ потребности лучше, чем конкурент. При этом необходимо концентрировать свои сильные стороны на слабом участке конку- рента и постоянно искать неудовлетворенную потребность. Каждый успех достигается преодолением дефицита. При анализе потребителей также выясняют, каковы уровень спроса на продукцию отрасли и покупательная способность потребителей, какие требования по качеству продукции предъявляются, умение потребителей ориентироваться в продукции отрасли и т.д.

Поставщики - это отдельные организации и лица, которые осуществляют материально техническое обеспечение производственной и научно- технической деятельности фирмы. К ограничениям, возникающим с их стороны, можно отнести цены на ресурсы, их качество и договорные условия. Чем сильнее власть поставщиков, тем скорее они попытаются повысить закупочные цены на товары или понизить свои затраты за счет снижения качества. Поставщики сильны в том случае, если существуют следующие предпосылки: концентрация в отрасли поставщиков выше, чем в отрасли потребителей; производимые поставщиками продукты очень важны для потребителей; отрасль заказчика не слишком важна для поставщика; поставщики имеют возможность прогрессивной интеграции.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию, а следовательно, точно определить их слабые места и усилить свои преимущества.

Интенсивность конкурентной борьбы зависит от стадии жизненного цикла отрасли, уровня постоянных затрат и степени дифференциации продуктов. Медленный рост отрасли приводит к усилению борьбы при попытке предприятия расшириться. Высокие постоянные затраты заставляют фирмы полностью загружать производственные мощности, что обусловливает острую ценовую борьбу. Отсутствие дифференциации продуктов ведет к обострению конкуренции по ценам и сервису.

Вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов - заменителей. Она определяется входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий. Входные барьеры включают: раз- мер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок; склонность покупателей к известной марке; уровень необходимых вложений в НИР; размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика; необходимость создания собственной сбытовой сети; преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков. Потенциал ответных мер существующих предприятий характеризуется возможностями: старых предприятий; степенью связи существующих предприятий с отраслью, от которой они не могут отказаться без значительной выгоды; возможностью потери прибыли старыми предприятиями; традиции встречать любое вторжение в данную отрасль.

Возможность появления продуктов-заменителей ограничивает от- раслевой потенциал прибыли, что может привести к ценовому давлению на существующие продукты.

Анализ деятельности главного конкурента включает ответы на сле- дующие вопросы: цели и стратегия конкурента, характеристика продукта, гибкость структуры, организация логистики, возможности маркетинга, производственный потенциал, финансовые возможности, экономические показатели, уровень НИР, внедренческий потенциал, система управления, качество руководящих кадров, культура фирмы, система мотивации и контроля, ноу-хау, местоположение и т.п., сильные и слабые стороны конкурента.

Контактные аудитории (группы влияния) могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, еѐ привлекательность для развития и инвестиций через СМИ, систему налогов, таможенных льгот, путем введения запретов и ограничений на продукцию, через организацию инвестиций в виде кредитов или покупки акций иоблигаций и т.п.

Для оценки ситуации в отрасли и ее привлекательности М. Портер выделил пять сил конкуренции (рис. 4.2.1), определяющих условия конку- рентной борьбы и уровень прибыли [13]:

* + конкуренция между действующими в отрасли предприятиями;
  + угроза вхождения в отрасль новых конкурентов;
  + угроза появления товаров-заменителей;
  + контроль за условиями сделки со стороны покупателя;
  + контроль за условиями сделки со стороны поставщиков.

Цель подобного анализа:

* + оценить возможные изменения в стратегиях конкурентов, поставщиков и потребителей; понять правила, которые действуют в отрасли, определяют еѐ привлекательность и влияют на формирование стратегий фирм конкурентов.

Конкуренция среди существующих предприятий следует традиционным схемам достижения лучших позиций в обслуживании целевых рынков, которые включают:

Фирмы из других отраслей, предлагающие субституты:

борьба за существующих потребителей

Поставщики: контроль за условиями сделки

Соперничество ме- жду конкурирую- щими продавцами: силы конкуренции объясняются стремлением сопернков занять лучшую позицию и получить преиму- щество

Покупатели: контроль за условиями сделки

Потенциальные конкуренты: борьба за существующих потребителей

Рис. 4.2.1. Модель движущих сил конкуренции

предложение товаров по более низким ценам;

* + предложение товаров более высокого качества;
  + повышение интенсивности рекламных компаний;
  + поставка на рынок больших партий товаров;

предоставление дополнительных услуг и гарантий потребителям.

Субъекты конкуренции: фирмы, производящие идентичные продукты (предметная межфирменная конкуренция), и фирмы, выпускающие продукты, отличающиеся качеством (видовая конкуренция).

Соперничество между прямыми конкурентами приводит либо к стратегическому успеху, либо к поражению. Если успех одной из фирм достаточно весом, то он может изменить расстановку сил в отрасли, уро- вень конкуренции и даже в коротком периоде управлять ими. Приемы конкурентной борьбы в зависимости от интенсивности конкуренции мо- гут изменяться от вежливых форм конкурентного позиционирования то- вара до самых жестких методов, включая уничтожение, разорение или вы- теснение с рынка. Интенсивность конкуренции возрастает, если одна или несколько фирм испытывают трудности со сбытом или видят возмож- ность улучшить свое положение за счет других.

На скорость и размах действий конкурентов влияют:

* + тип отраслевого товара (дифференцированный или стандартный);
  + потенциал конкурентных преимуществ, которыми обладают фирмы (размах варьирования затрат);
  + время и сфера действия патентов;
  + приверженность (лояльность) потребителей к товару;
  + легкость имитации или копирования стратегии фирмы;
  + степень уязвимости стратегии при еѐ публичном обнародовании;
  + возможная сила и скорость ответной реакции конкурентам.

Оценку интенсивности конкуренции можно получить на основе ана-лиза следующих показателей:

* + общее число конкурентов в отрасли;
  + сила каждого конкурента: объем продаж, затраты на маркетинг, до-ля рынка;
  + темп роста отрасли;
  + уровень постоянных издержек (накладные расходы, стоимость то- варно-материальных запасов);
  + целевая сегментация рынка, наличие приверженности покупателей торговым маркам;
  + наличие резервных мощностей;
  + степень различия конкурентов (наличие марочной конкуренции,товарно- видовой, товарно-родовой и т.д.);
  + стратегическая значимость отрасли;
  + сила входных барьеров.

Интенсивность конкуренции растет, если:

* + в отрасли действует небольшое число крупных фирм;
  + силы конкурентов примерно равны;
  + отрасль имеет медленные темпы роста;
  + рынок относится к сложившимся рынкам с фиксируемой мощно-стью;
  + в структуре издержек высок уровень постоянных издержек и на- кладных расходов;
  + отведение больших объемов оборотных средств в

товарно- материальные запасы: сырье, готовая продукция, комплектующие;

* + отсутствие дифференциации потребителей по приверженности к торговой марке;
  + наличие избытка мощностей;
  + высокие входные барьеры;
  + высокая стратегическая значимость рынка;
  + наличие угрозы поглощения предприятий отрасли более сильными компаниями из других отраслей.

Интегрирующий показатель интенсивности - средняя отраслевая прибыль. Если действия конкурентов ведут к снижению отраслевой

прибыли - снижению привлекательности отрасли, то это свидетельствует об усилении интенсивности конкуренции. Отрасль находится в условиях эффективной конкуренции, если большинство компаний получают прибыль близкую к средней по отрасли при сохранении общей привлекательности. Конкуренция слабая, если большинство фирм получают доход на вложен- ный капитал выше среднего - привлекательность отрасли высока.

Используя показатели темпа роста и среднеотраслевую прибыль, строим стратегическую матрицу сил конкуренции в данной отрасли (рис. 4.2.2). С помощью матрицы можно оценить силу конкуренции в отрасли, прогнозировать возможные направления изменения конкурентных стратегий, что позволит руководству фирмы четко и своевременно понять, что и почему происходит в отрасли и что делать фирме, понять, являются ли действия конкурентов агрессивным шагом или они делают то, что должныделать и остальные.

Реакция фирмы будет зависеть от того, в какой стратегической зонев настоящий момент оказывается отрасль.

Темпы роста рынка Высокие

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегическая перегруппиров- ка сил. Развитие потенциала и захват рынка.  **1** | Слабая конку- ренция. Зоны, открытые для вхождения в отрасль.  **2** |
| Острая конку- | Конкуренция |
| рентная борьба. | слабая. |
| Защита конку- | Возможность |
| рентной пози- | стратегических |
| ции. | инициатив. |
| **4** | **3** |

Низкие

Низкая

Высокая Средняя отраслеваяприбыль

Рис. 4.2.2. Сила конкуренции в отрасли

Для **зоны 1** стратегия должна быть ориентирована на развитие конкурентного потенциала фирмы для упреждения экспансии других фирм и захвата большей доли рынка.

Для **зоны 4** конкурентная стратегия должна быть ориентирована на защиту завоеванной позиции. Чаще всего конкуренция в этой ситуации усиливается из- за высоких выходных барьеров, которые препятствуют фирмам, не получающим высокую прибыль, либо сократить производство, либо покинуть

отрасль. Для ослабления конкуренции и повышения своей прибыли, те, кто хочет остаться на рынке, должны способствовать снижению барьеров на выходе для тех, кто желает покинуть отрасль, пу- тем приобретения их имущества и принятия на себя ответственности за выполнение обязательств перед его клиентами.

В **зоне 3** требуется дифференциация конкурентных преимуществ.

Например, фактора времени - преимущество первого удара.

В **зоне 2** необходимо осуществлять захват рынка.

Оценка *силы входных и выходных барьеров.* Входные барьеры - факторы, препятствующие проникновению на рынок новых конкурентов.

К ним относятся:

* + необходимость инвестиций для обеспечения конкурентного уровня производственных издержек;
  + дифференциация продукции;
  + верность потребителей марке или поставщику;
  + затраты на кредиты, представительство, рекламу;
  + недоступность каналов распределения;
  + необеспеченность поставщиками;
  + отсутствие земельных участков;
  + недостаток опыта и ноу-хау;
  + требования к репутации фирмы;
  + угроза сговора и объединения против новичков;
  + угроза ценовой войны;
  + наличие патентов.

Цель поддержания высокого уровня входных барьеров - сделать затраты для проникновения настолько высокими, чтобы поставить под угрозу окупаемость инвестиционных капиталов, необходимых для организации нового бизнеса. Входные барьеры нужны для того, чтобы либо повысить вступительный взнос с позиции эффективного распределения затрат или ослабить конкурентоспособность новичков.

Появление новых конкурентов зависит от соотношения прибыли и затрат на преодоление входных барьеров и от ожиданий реакции со стороны действующих фирм. При низких барьерах угроза проникновениявозрастает.

Барьеры для вхождения в отрасль возникает вследствие действия следующих причин:

* 1. Экономия от масштаба производства. Появление новых компаний изменяет объем предложения и усиливает риск перепроизводства продукции. Возникает угроза уменьшения доли действующих компаний, что побуждает существующие предприятия к ответным агрессивным действиям: снижение цены, увеличение расходов на рекламу, стимулирование сбыта, увеличение расходов на НИОКР, лоббирование поставщиков сырья и т.д. Новичок сталкивается с двойным барьером: с одной стороны, он воздвигается

масштабом производства, с другой - создается фирмами, действующими в отрасли.

* 1. Отсутствие возможности получить доступ к технологиям и специализированным ноу-хау. Вхождение в рынок может быть закрыто па- тентами, отсутствием квалифицированных кадров, неспособностью использовать технически сложные производственные методы.

Ключевой фактор - интеллектуальный потенциал новичка, его способность продуцировать инновации, ломающие стереотипы в потреблении известных продуктов отрасли.

* 1. Наличие эффекта кривой опыта и обучения. Действует в томслучае, если снижение издержек на единицу продукции является функци- ей опыта производства и обучения. Для новой фирмы это означает новые затраты на организацию производства.
  2. Предпочтения и лояльность покупателей торговой марки.

Для преодоления предпочтений покупателей и формирования своего круга потребителей новичок должен израсходовать средства на рекламу и стимулирование сбыта. Это снижает его прибыльность и создает пробле- му быстрого получения прибыли.

* 1. Капиталоемкость. Чем больше средств необходимо вложить для вхождения в рынок, тем меньше потенциальных кандидатов. Ключевой параметр - способность новичка покрыть убытки стартового периода.
  2. Невыгодное положение по издержкам независимо от размеров фирмы. Оно формируется преимуществами по издержкам, которые имеютработающие на рынке фирмы: доступ к дешевому сырью, кредитам, технологиям и патентам, доступность дешевых площадей, высококвалифицированных специалистов. Потенциал новой фирмы тем выше, чем больше возможностей в создании преимуществ по издержкам.
  3. Доступ к каналам распределения. Чем больше каналов распределения имеет фирма, тем труднее войти в рынок. Для преодоления этого барьера конкурентам необходимо предложить дилерам и дистрибьюторам лучшие условия по прибыльности или выделять больше средств на рекламу и стимулирование сбыта.
  4. Нормативно-правовая база. Действие лицензий и разрешений ограничивают вхождение в рынок. Наличие установленных государством правил безопасности производства товаров, природно-охранные стандарты увеличивают издержки для вхождения в отрасль.
  5. Тарифы и международные торговые ограничения. Антидемпинговые правила, таможенные тарифы, доли и квоты, защищающие свои национальные рынки и поддерживающие местных производителей, создают дополнительные барьеры.

Для определения затрат, необходимых для вхождения в рынок, потребуется рассчитать инвестиции по каждому из перечисленных факторов *Iнk* и общие суммарные вложения

*n*



*k* 1

*Iн* = *Ik*

Оценку силы входных барьеров оценивают с помощью следующих коэффициентов:

* + сила входного барьера *IH / VH* ;
  + сила защитной реакции фирмы *IC / VC* ;
  + рентабельность инвестиций *PH / IH* ;
  + эффективность защиты конкурентных позиций *PC / IC ,*

где *I* - инвестиции;

*V* - объем продаж;

*P* - ожидаемая прибыль;

*с* - фирмы,существующие на рынке;

*н* - новые фирмы.

При решении вопроса о вхождении в отрасль следует сравнить за- траты, необходимые для вхождения, с размером желаемой прибыли, атакже оценить реакцию существующих конкурентов: пассивное или аг- рессивное поведение по защите рыночных позиций (использование цено- вой войны, агрессивной рекламы, блокирование каналов сбыта).

Индикаторами реакции являются:

* + склонность к лидерству, агрессии или подчинению;
  + положение существующих фирм конкурентов на рынке;
  + биография и опыт руководства: степень честолюбивых притязаний, профессиональные амбиции, скорость карьерного роста;
  + исторически сложившиеся приоритеты по отношению к НИОКР, рекламе, технологии и другим факторам конкуренции;
  + оценка руководством своего положения в выступлениях;
  + тип нанимаемых людей и применяемые способы поощрения ис- полнителей;
  + склонность к альянсам и стратегическому партнерству.

На основе полученной информации строится профиль по наиболее крупным конкурентам для оценки их реакции по защите своих позиций (рис. 4.2.3).

Чем выше вероятность агрессивного поведения, тем ниже угрозаусиления конкуренции в отрасли *(ситуация 2)*. Если действующие фирмы не склонны действовать агрессивно по защите своих позиций, то угроза появления новичков становится высокой, и они стремятся получить максимальную прибыль *(ситуация 3)*. Лучший тест на силу угрозы вхождения в рынок новых фирм - ответ на вопрос о степени привлекательности отрасли с точки зрения получения в ней ожидаемой прибыли. Если ответ отрицательный, то

новичок не представляет угрозы *(ситуация 4)*, и наоборот.

Сила реакции существующихфирм

|  |  |
| --- | --- |
| Высокие входные барьеры: сильная конкуренция внутри отрасли  **1** | Отрасль привле- кательна для вхождения: угро- за преодоления  барьеров  **2** |
| Отрасль малопри- влекательна для вхождения: угроза преодоления  барьеров  **4** | Низкие входные барьеры: отрасль открыта для вхож- дения новых фирм  **3** |



Высокая

Низкая

Низкая Высокая Привлекательностьотрасли

Рис. 4.2.3. Оценка угрозы со стороны потенциальных конкурентов

Выходные барьеры - совокупность факторов, препятствующих вы- ходу фирмы из отрасли. Их наличие может быть критичным для обеспе- чения долгосрочной прибыльности. Выходные барьеры включают:

* + необходимость списания инвестиций;
  + нежелание потерять имидж;
  + честолюбие высшего менеджмента;
  + вмешательство правительства;
  + затраты на ликвидацию предприятия;
  + давление профсоюзов;
  + угроза потери конкурентоспособности из-за издержек, которые должны быть отнесены на другие виды продукции при прекращении вы- пуска прежней;
  + давление поставщиков и покупателей.

Выходные барьеры вынуждают предприятие продолжать функцио- нировать в отрасли с низкой рентабельностью или низким доходом на ка- питал *(ситуация 1).*

При анализе силы выходных барьеров используют показатели лик- видности и рентабельности инвестиций, затрат на прекращение деятель- ности в данной отрасли. Один из важнейших вопросов анализа конку- рентной среды

* оценка уровня маневренности (условий, при которых фирме следует уходить из отрасли). Ориентир для этого - соотношение средних затрат и цены. При

низкой вариации цен на товарную группу фирме целесообразно оставаться в отрасли до тех пор, пока цена превы- шает долгосрочные средние затраты. В краткосрочном периоде фирма связана постоянными затратами и вынуждена продолжать производство до тех пор, пока цена превышает краткосрочные переменные затраты.

Границы маневренности фирмы в отрасли определяются:

* + в краткосрочном периоде средними переменными затратами;
  + в долгосрочном периоде средними затратами.

*Предложение субститутов.* Они удовлетворяют ту же потребность, но отличаются от товаров - конкурентов. Они либо иным способом удов- летворяют потребности: потребность в передвижении может быть удовле- творена посредством покупки автомашины, велосипеда, мотоцикла, ис- пользованием общественного транспорта; либо отличаются технологией производства: тара для упаковки напитков может быть стеклянной, пла- стиковой, бумажной, жестяной и т.д. Конкуренция по товарам замените- лям выходит за пределы одной отрасли и зависит от интенсивности и сил конкуренции в других отраслевых сегментах.

Выделяют два существенных фактора, влияющие на силу конкурен- ции со стороны субститутов:

* + цена на товар субститут в расчете на единицу качества;
  + издержки покупателей при переходе на товар субститут.

Наличие легкодоступных и конкурентных по цене заменителей ог- раничивает возможность извлечения прибыли в данной отрасли за счет установления потолка цен. Сравнивая показатели цены и качества, потре- битель выявляет для себя ценовые, качественные и технико- экономические достоинства существующих товаров и заменителей. Нали- чие заменителей заставляет изыскивать резервы снижения затрат, тратить дополнительные усилия на убеждение покупателей в преимуществе фир- менного товара перед товарами заменителями по цене, качеству, дополни-тельным услугам и сервису. Сила и слабость субститутов определяется следующими показателя- ми:

сложность или дороговизна для покупателей при переходе на замени- тели: затраты на переподготовку кадров, приобретение дополнительного оборудования, техническое сопровождение, испытание качества и надеж- ности заменителей, на установление новых связей с поставщиками и кли- ентами, издержки по разрыву старых связей (рис. 4.2.4).

Если издержки замены высоки *(ситуация 1)*, то продавец замените- лей должен предложить значительную экономию по затратам или более высокие технико-эксплуатационные качества *(ситуация 3).*

Угроза со стороны заменителей сильна в том случае, если привлекательна цена, низки издержки на переход и наличие превосходства заменителей по качеству *(ситуация 4).* Лучшие индикаторы конкурентной силы заменителей: темп роста объема продаж, глубина проникновения заменителей на рынок, темпы роста производственных мощностей по заменителям, объем затрат на

рекламу, уровень прибыли по отрасли товаров заменителей (рис. 4.2.4).

Цена-качество

|  |  |
| --- | --- |
| Усиление конкурен- ции по издержкам со стороны субститутов  **1** | Низкая угроза со стороны субститу- тов  **2** |
| Сильная конкурен- ция со стороны субститутов  **4** | Усиление конку- ренции со стороны субститутов по качеству  **3** |

высокая

низкая

Низкие Высокие Издержки

покупателя

Рис. 4.2.4. Оценка угрозы со стороны субститутов

Задача - не проглядеть возможность переключения спроса на товары заменители. В случае просчета приходится либо осуществлять дополни- тельные вложения для удержания существующей позиции, либо для пере- хода на новые технологии.

Самостоятельное значение имеет конкуренция со стороны близких заменителей с близкой перекрестной эластичностью спроса, когда ростцен на один продукт увеличивает спрос на другой. Например, рост стоимости квартир в кирпичных домах увеличивает спрос на квартиры в панельных.

Влияние на конкуренцию поставщиков. Она выражается в подъемецены, снижении качества, нарушении сроков и условий поставки.

Поставщики сильны, если существуют следующие условия:

* + действует несколько крупных фирм;
  + нет заменителей на их продукцию;
  + отрасль не приоритетна для поставщиков;
  + их продукция важна для отрасли;
  + велики издержки на переход к новым поставщикам;
  + возможна интеграция поставщиков вниз по течению;
  + наличие угрозы вертикальной интеграции;
  + стандартизация продукции.

В этом случае поставщики могут диктовать отрасли свои условия: цена, объем поставки, их качество и надежность. О степени влияния поставщиков на отрасль и ситуацию в конкурентной борьбе можно судить по двум интегральным параметрам: уникальность продукции поставщиков и степень их интеграции (рис. 4.2.5).

Степень интеграции поставщиков

высокая

|  |  |
| --- | --- |
| Усиление кон- куренции по издержкам  **1** | Сильная власть поставщиков  **2** |
| Слабая власть | Рост конкурен- |
| поставщиков | ции по диффе- |
|  | ренциации |
| **4** | **3** |

низкая

Низкая Высокая Уникальностьпоставщиков

Рис. 4.2.5. Влияние поставщиков на условия конкуренции

Если фирма производит дифференцированную продукцию, то она остается зависимой до тех пор, пока издержки на самостоятельное производство комплектующих и материалов выше цены на продукцию поставщика *(ситуация 3)*. Поставщики могут снизить прибыльность отрасли за счет увеличения цены и тем самым усилить конкуренцию по издержкам в случае ограниченности выбора поставщика *(ситуация 1)*. Если же покупа- тель может приобрести продукцию у многих поставщиков, то последние заинтересованы защищать своего покупателя с помощью разумных цен и условий *(ситуация 2).*

*Влияние потребителей.* Сила влияния потребителей возрастает в следующих случаях:

* + число покупателей небольшое или они берут большой объем про- дукции;
  + продукция поставщика составляет большую часть затрат в отрасли производства потребителя;
  + продукция стандартна или не может быть дифференцирована;
  + цена перехода на другой продукт незначительна;
  + низкий доход покупателей приводит к высокой чувствительности кцене;
  + потребитель не чувствителен к торговой марке;
  + низкая доходность покупателя;
  + качество продукции покупателя слабо зависит от качества продукции поставщика;
  + целевая группа хорошо информирована о ситуации в отрасли по- ставщиков;
  + существует опасность вертикальной интеграции покупателей «вверх по течению».

Уровень интеграции покупателей высокий

|  |  |
| --- | --- |
| Сильная власть покупателя. Борьба за потребителя  **1** | Усиление конкурен- ции по дифференциа- ции  **2** |
| Усиление конкуренции по издержкам  **4** | Слабая рыночная власть покупателей  **3** |

Низкий

Низкая Высокая

степень дифференциациипотребности

Рис. 4.2.6. Влияние потребителей на условия конкуренции

Если покупатель имеет сильную власть, то он может контролировать условия сделки и отстаивать свои интересы по вопросам снижения цены *(ситуация 4),* повышения качества *(ситуация 2),* манипулирования пове- дения конкурентов в отрасли продавцов *(ситуация 1).* О влияния потреби- телей на ситуацию в конкурентной борьбе можно судить по двум инте- гральным параметрам: степень дифференциации продукции потребителей и степень их интеграции (рис. 4.2.6).

В зависимости от ситуации фирма должна действовать определен- ным образом:

* + ориентироваться на покупателей с низким потенциалом влияния, пытаясь привязать их к своей продукции;
  + предлагать привлекательные условия сделки, чтобы удержать сильных покупателей;
  + ориентироваться на развитие дополнительных качеств товара (дифференциацию), чтобы выгодно отличать свой товар от товара конкурентов;
  + минимизировать издержки для достижения конкурентных преиму- ществ.

Анализ пяти сил конкуренции позволят получить моментальную картину текущей ситуации по конкуренции в отрасли.

Анализ движущих сил конкуренции позволяет понять состояние и влияние каждой силы конкуренции на развитие ситуации в отрасли. По мнению М. Портера, на ситуации в отрасли оказывают влияние следую- щие движущие силы конкуренции [13]:

* + тенденции роста отрасли;
  + изменения в категории покупателей продукции и способах еѐ ис- пользования;
  + появление новой продукции;
  + инновации в технологии производства продукции;
  + инновации в маркетинге;
  + выход на рынок или уход с него ведущих фирм;
  + наличие ноу-хау;
  + степень глобализации отрасли;
  + возможность изменения издержек и эффективности производства;
  + смена потребительских предпочтений;
  + изменение государственной политики и нормативно- правовойбазы;
  + социальные изменения и изменения в образе жизни;
  + изменение неопределенности и степени риска в бизнесе.

Перечисленные факторы влияют на условия конкуренции и в долго- срочном периоде, что проявляется в изменении поведения основных субъ-ектов рынка, по отношению к которому фирма должна адаптировать соб- ственную стратегию.

Для прогнозного анализа и учета динамики развития конкуренции в отрасли необходимо выявить движущие силы конкуренции и оценить их влияние на каждую из пяти сил конкуренции и ситуацию в целом.

*Изменения в тенденциях роста отрасли*. В долгосрочном перио- де тенденции изменения динамики роста отрасли влияют на баланс ры- ночного спроса и предложения, на возможность вхождение или уход с рынка конкурентов, объем продаж и размер прибыли. О возможности из- менения динамики роста отрасли можно судить по следующим факторам: отрасль растет, если динамично растет емкость рынка; отрасль сложилась,если емкость рынка стабилизировалась; отрасль сворачивается, если пада- ет не только спрос, но и емкость рынка. Эти тенденции оказывают непо- средственное влияние на каждую силу конкуренции.

*Изменения в категории покупателей продукции и способах еѐ ис- пользования.* Расширение области применения отраслевого продукта и по- явление новых потребителей свидетельствует о развитии потребностей и дифференциации потребительских предпочтений. Это неизбежно ведет к необходимости изменения политики конкурентов в области продукта (ин- струментальные и эмоциональные характеристики продукта, оказание технической помощи, сервисное сопровождение, ремонт), в способах про- движения, ценовой политики и политики стимулирования продаж. Влияет на действия потребителей и поставщиков, потенциальных конкурентов и производителей субститутов. Дивергенция компьютерных и коммуника- ционных технологий, технологий в области фотосъемки и видеозаписи кардинальным образом изменила ситуацию сразу в нескольких отраслях.

*Степень инновационности продукции отрасли, появление новых инновационных продуктов* меняет состав потребителей и потребительские предпочтения. Создает спрос на наиболее активных в потреблении сег- ментах рынка и тем самым интенсифицирует рост отрасли. Укрепляются рыночные позиции инновационных компаний. Они увеличивают свою рыночную долю преимущественно за счет фирм, которые либо привязаны к старой продукции, либо не успевают предложить собственные варианты нового товара. Движущей силой отрасли становится инновация. Меняется структура отрасли - появляются новые предприятия, новые поставщики. Меняется их продукция и предпочтения.

*Инновации в технологии производства продукции* создают воз- можности для производства более дешевых товаров, товаров с новыми свойствами. Они расширяют границы отрасли и могут внести серьезные

изменения в тенденции еѐ развития вследствие изменения требований к инвестициям, порогу рентабельности (точке безубыточности), кривой обучения и опыта, стратегии вертикальной интеграции.

*Инновации в маркетинге* чаще всего направлены на учет потреб- ностей целевых рынков, усиление приверженности потребителей к про- дукции фирмы и увеличение спроса. Они приводят к изменению конку- рентных позиций фирм, действующих в отрасли, и ведут к пересмотру маркетинговых стратегий конкурентов.

*Выход на рынок или уход с него ведущих фирм* меняет условия игры, вводит новые правила конкуренции, меняет ключевых игроков. Вхождение в рынок иностранных компаний всегда сопровождается ры- ночными потрясениями. Вхождение японских автомобилестроителей на американский рынок создало угрозу для развития всей автомобильной промышленности США. Уход с рынка ведущей фирмы меняет структуру отрасли, уменьшает число лидеров и инициирует борьбу свободных поку- пателей.

*Технические ноу-хау* обеспечивают обладателям конкурентные преимущества. Однако по мере распространения знания через научные и торговые публикации, посредством найма специалистов, через контакты с покупателями и поставщиками это конкурентное преимущество исчезает. Происходит технологическая глобализация отрасли, обеспечивается рав- ный доступ всех компаний к знаниям и технологиям, что усиливает кон- куренцию. Передача технологий превратила в глобальные рынки внутрен- ние отрасли: автомобильную, телекоммуникационную, вычислительнойтехники.

*Глобализация промышленности* происходит по следующим при-

чинам:

* рост спроса на продукцию отрасли за границей национальногорынка; снижение торговых барьеров;
* расширение границы для трансферта технологий;
* существенная разница между государствами в стоимости рабо-чей силы;
* отсутствие границ для ноу-хау в транснациональных корпора- циях.

Те фирмы, которые производят продукцию в мировых масштабах,

имеют возможность получить преимущества перед фирмами, производя- щими товары в рамках национальных регионов. Процесс глобализации происходит в первую очередь в следующих отраслях:

* базовые отрасли (производство сырой нефти, хлопка, меди и т.д.);
* отрасли, для которых важны низкие издержки и которых мож- но

добиться размещением производства в странах с более низкой стоимо- стью по составляющим затрат (сырье, рабочая сила, технологии и т.д.);

* отрасли, в которых одна или несколько компаний, ориентиро- ванных на рост и новые рынки, стараются занять выгодную конкурентную позицию как можно в большем числе стран.

*Изменение издержек эффективности производства в растущих отраслях.* К данной ситуации относятся отрасли, в которых преимущества по издержкам обеспечиваются за счет экономики от масштаба производ- ства либо эффекта обучения или опыта. Большая часть фирм стремится снизить издержки, увеличивая объем производства. Как только в издерж- ках или эффективности применяемых технологий происходят значитель- ные изменения (растет стоимость ключевых ресурсов, появляются ресур- сы заменители, новые приемы выполнения операций) перед конкурентами открываются возможности радикального изменения своего положения на рынке за счет преимущества по издержкам.

*Смена потребительских предпочтений*. Если большая часть по- требителей начинают полагать, что имеющая приемлемую цену стандарт- ная продукция столь же эффективно удовлетворяет их потребности, как идорогие марки изделий, обладающие набором дополнительных характери- стик, то это может привести к переменам в пользу производителей стан-дартной дешевой продукции. Вследствие этого формируется неблагопри- ятные для конкуренции условия. Этот факт не оставляет производителям выбора, кроме ценовой конкуренции. Если имеет место противоположная ситуация, то действия конкурентов должны быть так же противополож-ными. Ситуация в этом случае во многом зависит от состояния общеэко-номической конъектуры и тенденций еѐ развития в долгосрочном периоде.

*Изменение государственной политики и нормативно-правовой базы*. Государственный протекционизм, государственная монополия на продукцию меняют структуру сил в отрасли и условия конкуренции на внутреннем рынке. Налоговые льготы или ограничения по уровню рента- бельности ставят различные предприятия отрасли в неравные условия и изменяют условия конкуренции. Это может привести к значительным из- менениям границ отрасли, долгосрочных тенденций ее развития.

*Социальные изменения* изменяют образ жизни, структуру потреб- ностей, что непосредственно влияет на ситуацию в существующих отраслях, приводит к закрытию одних и появлению других отраслей. Так, рост внимания к здоровью, меняет образ поведения людей, отношение к питанию и отдыху. В результате появляются новые отрасли, производящие здоровую пищу, спортивную одежду и обувь, спортивные тренажеры, бытовые приборы для очистки воздуха, воды.

*Изменение неопределенности и риска в бизнесе.* Неопределенность и риск - основные характеристики для формирующихся отраслей. Для них существует неопределенность по издержкам, потенциальному размеру рынка и затратам, по времени и средствам на преодоление проблем, по формированию каналов сбыта и завоеванию покупателей. Высокий риск привлекает в такие отрасли крупные и финансово сильные фирмы, которые ищут отрасли с привлекательным уровнем роста. После снижения неопределенности в отрасль проникают консервативные фирмы.

На международных рынках на ранних стадиях глобализации отраслифирмы выбирают консервативные стратегии, снижая тем самым риск вхождения в международный рынок. Для этого они инициируют создание совместных предприятий, используют экспортные поставки. По мере накопления опыта и снижения риска они реализуют более агрессивное поведение.

Информация, полученная в результате анализа современного со- стояния факторов ближнего окружения и влияния на них движущих сил конкуренции, используется в дальнейшем для общей оценки ситуации в отрасли, степени ее привлекательности выявления и оценки угроз и возможностей для бизнеса компании.

Основная литература

И. Н. Маврина. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина.

* Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

В.Г. Рождественский Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.] Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

Основы стратегического менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / Е. Казбекова ; МОН РК. - Алматы : Бастау , 2016. - 209 с.

Дополнительная литература

Strategic Management: Theory and Practice : textbook / Y. Kazbekova ; Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan. - Almaty : Bastau, 2016. - 196 p.

Международный менеджмент : учеб. пособие / С. С. Дарибеков, Е. Н. Набиев. - Караганда : Изд-во КарУ им. акад. Е. А. Букетова, 2022. - 169 с.

Теория и практика менеджмента : учебник / Каз. нац. ун-т им. аль-Фараби) ; ред. К. Е. Кубаева. - Алматы : Қазақ университеті , 2021. - 486 с.

Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В. А. Михалкин. - М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 447 с.

Personnel management of the organization : textbook / D. M. Turekulova [et al.]. - Almaty : New book, 2018. - 373 p.

Тема 4 Внутренняя среда организации как фактор стратегического управления

1. Ключевые факторы успеха
2. Конкурентная позиция, стратегический потенциалорганизации

Внутренняя среда предприятия включает: персонал, производство, маркетинг, финансы, управление, систему исследований и разработок. Ее анализ позволяет выяснить те внутренние возможности и потенциал, на которые можно рассчитывать при достижении целей, уточнить миссию и цели организации, выбрать стратегию развития и определить пути еѐ реа- лизации. Наряду с общей оценкой необходимо определить, отвечает ли существующий потенциал выбранным целям и стратегии развития, какова конкурентная позиция фирмы, в чем сила и слабость предприятия и на что необходимо обратить самое пристальное внимание [18, 20]. На первом этапе надо собрать информацию, характеризующую основные состав- ляющие потенциала организации - ключевые факторы успеха.

Развитие предприятия зависит от многих факторов, однако успех в большой степени определяется небольшим их числом, так называемыми ключевыми факторами успеха (ключевые факторы отрасли, от которых зависит успех любого предприятия, входящего в отрасль) [5]. Одно пред- приятие отрасли отличается от другого именно этими факторами.

Таблица 1

**Ключевые факторы отрасли**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель** | **Важ- ность (1-10)** | **Сила влия- ния**  **(1-5)** | **Резуль- тат Р=В\*СВ** | **Место** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|  | *Маркетинг* |  |  |  |  |
| 1 | Имидж |  |  |  |  |
| 2 | Название фирмы (продукта) |  |  |  |  |
| 3 | Широта ассортимента |  |  |  |  |
| 4 | Цена продукта |  |  |  |  |
| 5 | Доля бизнеса в отрасли |  |  |  |  |
|  | *Производство* |  |  |  |  |
| 1 | Возможности материальной базы |  |  |  |  |
| 2 | Состояние материальной базы |  |  |  |  |
| 3 | Система контроля качества |  |  |  |  |

*Окончание табл.5.1.1*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4 | Гибкость технологий |  |  |  |  |
| 5 | Потенциал для роста |  |  |  |  |
| 6 | Исследовательский потенциал |  |  |  |  |
| 7 | Внедренческий потенциал |  |  |  |  |
|  | *Финансовые возможности* |  |  |  |  |
| 1 | Ликвидность |  |  |  |  |
| 2 | Рентабельность |  |  |  |  |
| 3 | Доступность капитала |  |  |  |  |
| 4 | Оборачиваемость средств |  |  |  |  |
| 5 | Обеспеченность собственными обо- ротными средствами |  |  |  |  |
|  | *Персонал* |  |  |  |  |
| 1 | Мотивированность |  |  |  |  |
| 2 | Обучаемость |  |  |  |  |
| 3 | Возрастной состав |  |  |  |  |
| 4 | Опыт и стаж работы |  |  |  |  |
|  | *Управление* |  |  |  |  |
| 1 | Уровень деловых связей |  |  |  |  |
| 2 | Профессионализм |  |  |  |  |
| 3 | Умение проводить изменения |  |  |  |  |
| 4 | Разделение труда |  |  |  |  |
| 5 | Деловые качества |  |  |  |  |
| 6 | Качество управленческих решений |  |  |  |  |

Желаемого добивается тот, кто умело определяет потребности рын- ка, имеет четкий производственный профиль и лучше других решает на- сущные проблемы потребителей. Поэтому менеджерам необходимо не распыляться, а концентрировать свои усилия на тех «минимальных» фак- торах, которые позволяют достичь успеха.

Для этого следует проанализировать, какие параметры внутренней среды организации важны для осуществления деятельности в данной от- расли и степень их влияния на успех любого предприятия, как эти пара- метры выглядят в нашей организации и у главного конкурента, что лучше, а что хуже и на чем следует сосредоточить свое внимание.

Ключевые факторы отрасли выявляются в ходе «мозговой» атаки, которая проводится группой экспертов из числа сотрудников. Рассматри- вается не менее 50 факторов, характеризующих потенциал предприятий данной отрасли. Главный девиз – «Что важно с точки зрения лучшего удовлетворения потребностей целевой группы?» и «Иначе, чем все ос- тальные».

Всѐ внимание и усилия концентрируют на тех областях, где предпри- ятие отличается от других сейчас и будет отличаться в будущем. Процесс идет без обсуждения. Постоянный поиск ключевых факторов создает при- ток энергии, идей и мотиваций, что позволяет сделать рывок вперед, что- бы самостоятельно «вытянуть себя из болота». Особенно это важно для фирм в кризисной ситуации.

Оценка ключевых факторов имеет цель выделить 8-10 наиболее важ- ных пунктов, определяющих успех любого предприятия отрасли [5, 16]. Возможный набор ключевых факторов приведен в табл. 5.1.1 Каждый фактор оценивается по десятибалльной шкале по степени важности и по пяти балльной шкале по силе влияния на успех организации. Максималь- ная оценка соответствует наибольшей важности фактора и силе влияния на успех. Результат находят как произведение значения важности на оцен- ку силы влияния на успех (Р=В•СВ). Далее определяется место, занимае- мое каждым фактором по результатам ранжирования. Первое место соот- ветствует наибольшему результату, последнее - наименьшему. Для даль- нейшего рассмотрения оставляют первые 8-10 факторов, имеющих наибольший результат, так называемые «минимальные» факторы успеха.

# 5.2. Конкурентная позиция, стратегический потенциал организации

Как уже отмечалось, на первом этапе оценки состояния параметров внутренней среды организации необходимо определить ключевые факто- ры успеха, характеризующую основные составляющие потенциала орга- низации, а далее выделить сильные и слабые стороны предприятия и оце- нить стратегический потенциал и конкурентную позицию.

Выделение «сильных» и «слабых» сторон предприятия проводится сравненим своего предприятия с главным конкурентом по «минималь- ным» факторам успеха. Для этого используют информацию о конкурент- ной ситуации в отрасли, собранную при анализе внешней среды [5, 17].

В соответствии с концепцией стратегических групп по М. Портеру, конкурирующие фирмы должны принадлежать к одной стратегической группе, использовать одинаковые конкурентные стратегии и занимать сходные позиции на рынке [13].

Для классификации предприятий по стратегическим группам со- ставляют карту стратегических групп, обозначая рыночную позицию фирм отрасли в двухмерных координатах. Основные характеристики мат- рицы - стратегические перемены, отражающие отличительные особенно- сти отрасли.

Технология составления карты стратегических групп:

выявление стратегических характеристик отрасли; формирование осей карты стратегических групп; позиционирование фирм на карте стратегических групп; формирование стратегических групп;

определение размера стратегических групп.

Общие признаки фирм одной стратегических групп: сравнимая номенклатура продукции; одинаковые каналы распределения товаров; схожая степень вертикальной интеграции;

аналогичные дополнительные услуги и сервисное обслуживание, предоставляемое потребителю;

близкие цены на продукцию; схожие параметры качества;

работа на сходных целевых группах потребителей; использование одинаковых СМИ для рекламных целей.

Для выявления стратегических характеристик отрасли определяют

весь перечень конкурентных характеристик, типичных для отрасли, из следующего набора переменных:

отношение цена-качество (высокое, среднее, низкое); география деятельности: местная, региональная, национальная

глобальная;

степень вертикальной интеграции: отсутствует, частичная, пол-

ная;

объеме; щаяся;



номенклатура товаров: узкая, широкая;

каналы распределения продукции: один, несколько, все;

объем предлагаемых услуг: простые, ограниченные, в полном

используемая технология: стабильная, плодотворная, изменяю- фактор силы в конкурентной борьбе: гибкость, приспособлен-

ность к целевому рынку, высокая производительность, опережение в но- вовведениях;

патенты, технологические и маркетинговые ноу-хау: отсутству- ют, частичное наличие, полное обладание и т.п.

Данный список должен учитывать ключевые факторы успеха, харак- терные для данной отрасли, а также может быть дополнен характеристи- ками, учитывающими специфические черты отрасли и существенно отли- чающими стратегические позиции фирм, действующих в отрасли.

Каждой характеристике дается качественная оценка.

Среди выявленных характеристик отрасли формируют оси карты, отвечающие следующим принципам:

независимость характеристики;

выбранные характеристики должны отвечать существующим различиям в позиционировании конкурирующих фирм – дифференциацию фирм и их стратегий;

используемые характеристики можно оценивать как количест- венно, так и качественно (большой, средний, малый);

если количество стратегических характеристик будет больше 2-х, то строится несколько карт, в которых позиции фирмы рассматривают с разных точек зрения (глобализация отрасли, инновационность, средства рекламы, применяемые в отрасли, каналы распределения).

Для формирования карт может быть применен метод сравнения по стратегическим характеристикам отрасли проводят попарное сравнение (табл. 5.2.1). Если в паре одна из характеристик более существенна для оценки дифференциации конкурентной позиции, то это предпочтение за- писывается в таблице парой чисел на пересечении соответствующих строк и столбцов.

Для пары 1 и 4 характеристики равнозначны, им присвоена оценка 1 и 1. Для пары 1и 3 характеристика 1 значимей характеристики 3 и оценки 2 и 0. Между характеристиками 1 и 2 существует связь, и это не позволяет их дифференцировать, поэтому они не сравниваются между собой.

На основании суммарной оценки выбирается пара характеристик, набравших наибольшую сумму оценок 1 и 4 для осей карты. Эти характе- ристики максимально отражают различия между позициями фирм отрасли.

Можно составить и другие карты с теми характеристиками, которые также существенно влияют на положение дел, например, 1 и 3, 4 и 3 и т.д. В этом случае анализ будет более обстоятельным.

***Таблица 5.2.1***

**Выявление стратегических характеристик отрасли**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | | 6 | | | 7 | | |  |
| 1 |  |  |  | - | | | 2 | | | 1 | | | 2 | | | 2 | | | - | | | 7 |
| 2 | - | | |  |  |  | 1 | | | 0 | | | 0 | | | 1 | | | 2 | | | 4 |
| 3 | 0 | | | 1 | | |  |  |  | - | | | 2 | | | 2 | | | 1 | | | 6 |
| 4 | 1 | | | 2 | | | - | | |  |  |  | 2 | | | 2 | | | 0 | | | 7 |
| 5 | 0 | | | 2 | | | 0 | | | 0 | | |  |  |  | - | | | 2 | | | 4 |
| 6 | 0 | | | 1 | | | 0 | | | 0 | | | - | | |  |  |  | 0 | | | 1 |
| 7 | - | | | 0 | | | 1 | | | 2 | | | 0 | | | 2 | | |  |  |  | 5 |

Позиционирование фирмы на карте стратегических групп проводит- ся по выбранным стратегическим характеристикам.

Все фирмы, функционирующие в отрасли, разносятся по координат- ной сетке с указанием их объема продаж (рис. 5.2.1). Каждая фирма обо- значается окружностью, радиус которой пропорционален объему продаж.

Фирмы, попавшие в одно стратегическое пространство, объединяют в самостоятельные стратегические группы.

Для определения размера стратегических групп рассчитывают долю совокупной выручки, которая приходится на группу в общем объеме продаж данной отрасли.

При анализе рыночных стратегий конкурентов с помощью карты стратегических групп следует учитывать следующее:

фирмы являются близкими конкурентами, если они принадлежат к одной стратегической группе;

фирмы, далеко отстоящие друг от друга, не составят конкурен-

ции;

измерение рыночных условий оказывает неодинаковое влияние

на различные стратегические группы;

происходящие перемены могут повышать/понижать барьеры вхождения в группу;

это повышает/понижает конкуренцию соответственно и конку- рентное давление в группе;

величина входных барьеров в различные группы различна; стратегические группы различаются по своим возможностям диктовать условия поставщикам и потребителям и вероятности усиления

конкуренции со стороны субститутов;

чем больше стратегических групп в отрасли, тем выше степень конкуренции, так как фирмы вынуждены конкурировать внутри группы и между группами.

Определение своей стратегической группы помогает руководству не только оценить позицию данной группы в отрасли, но и выявить своих непосредственных конкурентов.

Выделение сильных и слабых сторон предприятия проводится путем сравнение своего предприятия с главным конкурентом по ключевым фак- торам успеха [5, 6, 8, 11, 18, 20]. Факторы заносятся в табл. 5.2.2 в соот- ветствии с их предварительным ранжированием в порядке уменьшения значимости. Оценка значения фактора на анализируемом предприятии да- ется в сравнении с главным конкурентом. Оценки означают +1 и -1 - соот- ветственно чуть лучше (хуже), чем у конкурента, +2 и -2 - лучше (хуже), чем у конкурента, +3 и -3 - существенно лучше (хуже), чем у конкурента.

Позиция конкурента принимается за точку отсчета - 0, поэтому 0 - также, как у конкурента.

Цена/качество

Высокое

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1  2 |  |  | 7 |
|  |  |  | 5  4 |
|  | 3 |  | 6 |

Среднее 

Низкое

Специальный Стандартный Широкий Смешанный Ассортимент

**Рис. 5.2.1. Карта стратегических групп отрасли по характеристикам цена-качество / ассортимент**

***Таблица 5.2.2***

**Анализ сильных и слабых сторон**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели** | **Оценка в сравнении с конкурентом** | | | | | | |
| **-3** | **-2** | **-1** | **0** | **+1** | **+2** | **+3** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ..... |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |

При анализе сильных и слабых сторон организации желательно полу- чить ответы на следующие ключевые вопросы: как в сравнении с конку- рентом выглядит наш потенциал; качество обслуживания потребителей; качество предлагаемой продукции; возможность обслуживания иных рынков, необслуживаемых конкурентом; возможность доступа к новым ресурсам; возможность производства товаров и услуг с меньшими из- держками, чем у конкурента.

***Таблица 5.2.3***

**Оценка стратегического потенциала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели** | **Оценка** |
| 1 | Возможности выхода на новых клиентов |  |
| 2 | Возможность диагностики проблем потребителей |  |
| 3 | Уровень новизны идей |  |
| 4 | Способность к переобучению и повышению квалификации |  |
| 5 | Возрастной состав персонала |  |
| 6 | Способность к внедрению новых разработок |  |
| 7 | Эффективность внедрения новшеств |  |
| 8 | Гибкость системы управления |  |
| 9 | Возможности материальной базы |  |

Oi СП = ----- .

9

Речь в данном случае идет об относительных преимуществах. Практика показывает, что даже маленькое преимущество может стать ре- шающим. Существенным является то, что сильные и слабые стороны рас- сматриваются с точки зрения потребителя и никогда с точки зрения кон- курентной ситуации. Иначе возможна ситуация, когда преимущество кон- курента призрачное. Удачлив тот, кто эффективнее решает главную проблему потребителя.

***Таблица 5.2.4***

**Оценка конкурентной позиции**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели** | **Оценка** |
| 1 | Имидж |  |
| 2 | Доля бизнеса в отрасли |  |
| 3 | Опыт и стаж работы |  |
| 4 | Цена |  |
| 5 | Приверженность потребителя к продукции |  |
| 6 | Финансовое положение |  |
| 7 | Наполнение портфеля заказами |  |
| 8 | Уровень деловых связей |  |
| 9 | Степень удовлетворения запросов целевой группы |  |
| 10 | Соответствие продукта идеальному |  |
| 11 | Широта ассортимента услуг |  |

Oi КП = ----- .

11



СП

6

4,

3

КП

3 4,8 6

**Рис. 5.2.2. Оценка ситуации во внутренней среде организации**

Наряду с выявлением сильных и слабых сторон организации резуль- таты анализа ключевых факторов отрасли позволяет оценить ее стратеги- ческий потенциал (СП) - ее возможности и конкурентную позицию (КП) – положение на рынке в настоящий момент [4, 14, 15, 18, 20]. Оценка этих параметров по методу, предложенному В.С. Ефремовым, проводится ана- логично оценке привлекательности отрасли и условий для бизнеса (см. пример табл. 5.2.3, 5.2.4). Результаты состояния внешней среды могут быть представлены графически (рис. 5.2.2).

Основная литература

И. Н. Маврина. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина.

* Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

В.Г. Рождественский Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.] Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

Основы стратегического менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / Е. Казбекова ; МОН РК. - Алматы : Бастау , 2016. - 209 с.

Дополнительная литература

Strategic Management: Theory and Practice : textbook / Y. Kazbekova ; Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan. - Almaty : Bastau, 2016. - 196 p.

Международный менеджмент : учеб. пособие / С. С. Дарибеков, Е. Н. Набиев. - Караганда : Изд-во КарУ им. акад. Е. А. Букетова, 2022. - 169 с.

Теория и практика менеджмента : учебник / Каз. нац. ун-т им. аль-Фараби) ; ред. К. Е. Кубаева. - Алматы : Қазақ университеті , 2021. - 486 с.

Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В. А. Михалкин. - М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 447 с.

Personnel management of the organization : textbook / D. M. Turekulova [et al.]. - Almaty : New book, 2018. - 373 p.

# Тема 5 Выбор стратегии развития предприятия

* 1. **Виды организационных стратегий**

Как отмечалось в первой главе, под стратегией организации пони- мают генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегиче- ских задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению страте- гических целей. Содержание стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма [2, 6, 8, 16, 18, 20]. Руководство, как правило, сталкивается с тремя вопросами, какой бизнес прекратить, какой продол- жить и к какому перейти. Это значит, что стратегия должна определять: что фирма должна делать и чего делать не должна, что более важно, а что менее важно в осуществляемой хозяйственной деятельности.

Решающие элементы стратегии:

* + целевая ориентация в использовании ресурсов;
  + система конкурентных преимуществ организации;
  + знания и практические навыки по созданию и реализации конку- рентных преимуществ.

Главная причина процветающих фирм - наличие у них конкурентно- го преимущества. Оно проявляется в лучшем по сравнению с другими об- служивании потребностей своего целевого рынка.

Конкурентное преимущество - характеристика, создающая превос- ходство организации над конкурентами. Оно может относиться к продук- ту, услуге, формам производства, сбыта, продажи. Конкурентное преиму- щество является относительным, так как определяется в сравнении с кон- курентами.

Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, - конкурентоспособность.

Рыночная позиция конкретной фирмы определяется еѐ конкурент- ными преимуществами. Любое новшество, дающее организации реальное приращение успеха, является конкурентным преимуществом.

Наиболее типичные источники конкурентных преимуществ:

* + новые технологии;
  + изменение структуры и стоимости отдельных элементов в техноло- гической цепочке производства и реализации товара;
  + новые запросы потребителей;
  + появление новых сегментов рынка;
  + выгодное географическое положение;
  + изменение правил игры на рынке. Особые источники:
  + информация о бизнесе;
  + профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию.

Самый важный источник конкурентных преимуществ - постоянная модернизация производства и других ключевых видов деятельности.

Все преимущества сводятся к тому, чтобы убедить покупателя в по- лучении им больших выгод от потребления продукта фирмы по сравне- нию с аналогичной продукцией конкурентов. Выбор конкурентной стра- тегии зависит от того, достижения какого рода конкурентного преимуще- ства может обеспечить в течение длительного времени фирма. Поэтому в основе анализа поведения конкурентов лежит выявления базового конку- рентного преимущества, форм и методов его поддержания.

Конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

* + более низкие издержки;
  + дифференциация.

Низкие издержки - способность организации разрабатывать и вы- пускать сопоставимый с конкурентом продукт с меньшими затратами.

Дифференциация - способность обеспечить покупателя новым каче- ством продукта, особыми потребительскими свойствами или послепро- дажным обслуживанием.

Реальное конкурентное преимущество достигается благодаря тому, как организация на практике осуществляет свою деятельность в целом и по отдельным направлениям. Конкурентные преимущества, основанные на дифференциации более стойкие по сравнению с преимуществами на основе издержек.

Дешевая рабочая сила - преимущество низкого ранга. Патентованная технология, уникальность товара или услуги, репутация – преимущества более высокого ранга. Достижение преимуществ более высокого порядка возможно при условии долговременных и интенсивных капиталовложе- ний в производственные мощности, специализированное обучение персо- нала, проведение НИОКР и в маркетинг.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигает- ся, объединяет базовая конкурентная стратегия. По М. Портеру, сущест- вует три направления для формирования стратегии, каждая из базовых стратегий основана на определенном конкурентном преимуществе (табл. 6.1.1) [13, 18-20].

Содержание стратегии зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Руководство, как правило, сталкивается с тремя вопро- сами, какой бизнес прекратить, какой продолжить и к какому перейти. Поэтому стратегия должна определять: что фирма должна делать и чего

делать не должна, что более важно, а что менее важно в осуществляемой хозяйственной деятельности.

***Таблица 6.1.1***

**Связь стратегии с целью организации и рыночной потребностью**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Удовлетворяемая потребность** | **Модифицированный продукт** | **Стандартный продукт** |
| **Сфера**  **деятельности (организационная цель)** |
| Весь сегмент | Дифференциация | Лидерство по издерж- кам |
| Ниша (целевая группа) | Фокусирование на дифференциации | Фокусирование на издержках |

Первое направление связано с достижением лидерства в минимиза- ции издержек. Компания сосредоточивает свое внимание на снижении из- держек производства и реализации продукции и стремится завоевать большую долю рынка за счет установления более низких цен или полу- чить большую прибыль по сравнению с конкурентом при одинаковых це- нах на аналогичную продукцию. Чтобы применять этот тип стратегии, предприятия должны иметь хорошую организацию производства и снаб- жения, технологическую и конструкторскую базу, систему распределения продукции. К системе маркетинга при этом слишком высоких требований не предъявляют.

Если фирма стремится быть лидером в специализации производства продукции, то она должна иметь хороший потенциал для проведения НИОКР, высококлассных дизайнеров, надежную систему обеспечения ка- чества и развитую службу маркетинга. Покупатели выбирают данную марку даже при высокой цене.

При реализации третьего направления, закрепившись на определен- ном сегменте рынка, предприятие не стремится охватить весь рынок, а ра- ботает в четко определенной области. Но оно должно досконально знать потребности своей целевой группы в продукции определенного типа. При этом предприятие может одновременно стремиться к снижению издержек или проводить политику специализации в производстве продукции.

*Дифференциация.* Цель - придание оптимальных свойств продукту фирмы, важных для покупателя. Наличие различий требует более высоких издержек, однако, успешная дифференциация позволяет организации до- биться большей рентабельности, если рынок готов принять более высо- кую цену за качество.

*Лидерство по издержкам.* Цель - достижение более низких издер- жек по сравнению с конкурентами. Это преимущество защищает фирму от всех пяти конкурентных сил.

*Фокусирование* - специализация на нуждах конкретной целевой группы без стремления охвата всего сегмента. Цель - удовлетворить по- требность выбранной целевой группы лучше, чем конкуренты. Эта страте- гия опирается либо на дифференциацию, либо на лидерство по издержкам в рамках целевого сегмента.

Стратегия дифференциации - стремление к уникальности в каком– либо аспекте, существенном для большинства сегментов или целевого рынка. Она заключается:

* + в самой продукции;
  + методах доставки;
  + формах продажи и сервисе;
  + условиях маркетинга. Дифференциация позволяет:
  + дифференцировать цену на продукцию в сторону повышения за счет качества;
  + повышать лояльность марки;
  + расширять целевую группу за счет отличительных характеристик товара или спектра услуг.

Дифференциация обусловливает дополнительные затраты, поэтому задачей фирмы является выбор эффективных способов использования ре- сурсов для наибольшей отдачи от роста расходов. Дифференциация по- вышает рентабельность фирмы, если выручка, получаемая от продажи, превышает издержки дифференциации.

Результат дифференциации – создание продукта с дополнительной ценностью для покупателя, за которую тот готов платить большую цену, чем затратит фирма.

Удачная дифференциация защищает фирму от пяти конкурентных сил благодаря закреплению покупателей, их приверженности марке и го- товности платить за нее.

Сила этой стратегии максимальна, если:

* + нужды потребителей разнообразны;
  + существует много способов дифференциации;
  + немногие конкуренты прибегают к дифференциации, а сохраняют стандартные характеристики;
  + конкуренты не могут быстро и дешево имитировать отличия.

Наиболее привлекательные те стратегии дифференциации, которые трудно или дорого имитировать. Ключевой ресурс дифференциации - зна- ния, которым обладает компания.

Фирмы, ориентирующиеся на длительную дифференциацию, неиз- бежно увеличивают расходы на оплату квалифицированных кадров и обу- чение персонала. Вложения в интеллектуальный потенциал позволяют обеспечивать фирме конкурентные преимущества в дифференциации, благодаря:

* + техническому и технологическому превосходству;
  + расширенному качеству товара (совокупности инструментальных и эмоциональных характеристик);
  + предоставлению широкого набора услуг;
  + маркетинговым ноу-хау, позволяющим управлять спросом на осно- ве воспринимаемой ценности продукта.

Формирование такой ценности основано на неполных знаниях поку- пателя о выгоде, получаемой от товара. Представления о ценности товара в таком случае формируется под действием общественного мнения, при- влекательности упаковки, интенсивности рекламы, делающей товар из- вестным, профессионализм, внешний вид торгового персонала, извест- ность фирмы, перечень покупателей товара, привлекательность и аура ка- честв, присущих административному помещению продавца.

Подобная информация становится необходимой и важной, если:

* + трудно определить суть дифференциации;
  + покупатель впервые покупает товар;
  + повторная покупка совершается редко;
  + покупатель чувствителен к информации о продукте; Опасности, связанные с дифференциацией:
  + слишком большой разрыв в издержках между фирмой, выбравшей стратегию дифференциации, и конкурентами, реализующими лидер- ство по издержкам. Этот разрыв может не компенсироваться ассор- тиментом, услугами или престижем, предлагаемым потребителю;
  + слишком большая дифференциация, при которой качество продук- та превышает потребности покупателя;
  + рост информированности покупателя может снизить их потреб- ность в дифференциации;
  + для зрелых отраслей возможности дифференциации снижаются.

Стратегия лидерства по издержкам – стремление обеспечить самые низкие издержки производства. Сила данной стратегии - обеспечение за-

щиты от всех пяти сил конкуренции с помощью регулирования нижнего предела отраслевых цен. При этом фирма имеет прибыль большую, чем ее основные конкуренты.

Однако компания не может игнорировать принципы дифференциа- ции. Она должна находиться на одном уровне или незначительно уступать конкурентам по критериям дифференциации. В противном случае ей для сохранения своих позиций придется снижать цену, а это нестабильная стратегия.

Снижение издержек может быть обеспечено за счет следующих фак- торов:

* + экономия на масштабах;
  + обладание передовой технологией;
  + свободный доступ к источникам сырья;
  + выгодное географическое положение.

Конкурентное преимущество по издержкам эффективно в следую- щих ситуациях:

* + продажа стандартной продукции;
  + покупатель имеет свободу выбора продавца и низкие затраты на их смену;
  + большинство покупателей используют продукцию одинаковым об- разом;
  + у покупателя отсутствует потребность в дифференциации продукта по маркам;
  + растущий спрос;
  + наличие крупных покупателей, имеющих возможность диктовать условия сделки и сбивать цену;
  + наличие сильной распределительной сети. Стратегия снижения издержек:
  + требует постоянных инвестиций в обновление оборудования;
  + сдерживает расширение ассортимента;
  + предполагает строгий учет и анализ всех технологических новинок. Опасности длительной ориентации и использование стратегии ли-

дерства по издержкам:

* + технологические решения могут свести на нет ценность прежних инвестиций;
  + появление конкурентов последователей, которые путем имитации и копирования достигают аналогичного преимущества по издержкам;
  + неспособность вовремя уловить необходимость смены продукции или рынка из-за приоритетов низких издержек;
  + инфляционный рост издержек подрывает способность компании поддерживать высокую разницу в ценах, чтобы противостоять дей- ствиям конкурентов, включая попытки дифференциации.

Лидерство по издержкам и дифференциация - полярные стратегии. Они привлекательны для сегментов, предпочитающих либо дешевую, стандартную продукцию, либо продукцию высочайшего качества, но до- рогую.

Большая часть потребителей относится к промежуточным сегмен- там, отдавая предпочтения товарам со средним уровнем качества по сред- ней цене. В этом случае более эффективна стратегия, представляющая гибрид двух предыдущих. Путем поддержания баланса низких издержек (лучших издержек) и дифференциации продукции она ориентирована на обеспечение конкурентных преимуществ в условиях скрытной ценовой конкуренции – достижении того же качества при наименьших издержках или большего количества при той же цене.

Стратегии фокусирования - нишевые стратегии, ориентированные на четкий целевой рынок и лучшее обслуживание клиентов этого рынка по сравнению с конкурентами.

* 1. Фокусирование на низких издержках – японский вариант.
  2. Фокусирование на дифференциации (производство престижных товаров).

Преимущества достигаются при следующих условиях:

* + размеры ниши обеспечивают прибыльность фирме;
  + ниша имеет хороший потенциал роста;
  + наличие достаточных знаний и ресурсов для эффективного обслу- живания ниши;
  + конкурент не рассматривает нишу в качестве привлекательной час- ти рынка;
  + фирма защищена от давления конкурентов высокой приверженно- стью потребителей к ее продукции.

Основа защиты фирмы от сил конкуренции – особая квалификация, позволяющая успешно обслуживать свою нишу. Специализированные знания - барьер для вхождения в данную нишу со стороны других фирм и товаров заменителей.

Опасности стратегии фокусирования:

* + усиление разрыва в издержках между компанией и другими фир- мами может свести на нет преимущества дифференциации, нацелен- ной на узкую целевую группу;
  + стирание различий между целевыми рынками;
  + конкуренты могут найти целевые группы внутри ниши, и путем дробления сводят на нет преимущества стратегии фокусирования.

Для сохранения конкурентоспособности требуется создавать новые конкурентные преимущества и проводить адекватные стратегические и оперативные изменения.

В реальной практике любая стратегия имеет разные модификации. Практический выбор вида стратегии по каждому продукту любая органи- зация должна сделать в зависимости от сферы достижения конкурентного преимущества. Для каждого конкретного продукта или бизнеса должна быть определена лишь одна из базовых стратегий (табл. 6.1.2).

***Таблица 1***

**Основные различия базовых стратегий конкурентов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Основные ха- рактеристики** | **Лидерство по издержкам** | **Дифференциация** | **Фокусирование** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Стратегическая цель | Охват всего рынка | Охват всего рынка или большей его части | Узкая рыночная ниша с явными отличитель- ными особенностями  потребительских предпочтений |
| Основа конку- рентного пре- имущества | Более низкие по сравнению с конкурентами издержки | Способность предло- жить дополнительную ценность отличную от конкурентов | Более низкие издерж- ки по обслуживанию ниши или адаптация к  потребительским вку- сам |
| Номенклатура продукции | Стандартный продукт | Разнообразие вариан- тов и подчеркивание их отличительных ка- честв | Подгонка продукции под особые нужды це- левой группы |
| Особенности производства | Новации на-  правлены на обеспечение  снижения из- держек при со-  хранении базо- вого качества | Новации в обеспече- нии новых ценностей товара для покупателя | Изготовление продук- ции под заказ клиен- тов целевого рынка |
| Особенности маркетинга | Ориентация на интерес потре- бителей к низ- кой цене | Наделение продукта любым качеством, за которое готов платить потребитель | Ориентация на удов- летворение особых требований клиентов |

*Окончание табл. 1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система под- держания стра- тегии | Привлекатель- ное соотноше- ние «цена- качество»  Все элементы стратегии ори- ентированы на обеспечение преимущества по издержкам | Информирование об отличительных качест- вах, использованиеноу- хау для защиты стратегии от копиро- вания, концентрация на нескольких отличи- тельных признаках и использование их для завоевания репутации, формирования имиджа  и торговой марки | Сосредоточение на об- служивании ниши лучше, чем у конку- рентов, не нарушать имидж, стараться вой- ти в другие сегменты рынка, расширить но- менклатуру продукции для привлечения вни- мания большого числа покупателей |

***Таблица 2***

**Описание базовых стратегий конкурентов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характе- ристика**  **стратегии** | **Цель** | **Основа конку- рентного преиму- щества** | **Но- менк- латура** | **Осо- бенно- сти произ- водства** | **Особен- ности марке- тинга** | **Под- держка страте- гии** | **Вид стра- тегии** |
| Фирма. А |  |  |  |  |  |  |  |
| Фирма. Б |  |  |  |  |  |  |  |
| Фирма. В |  |  |  |  |  |  |  |

Для выявления стратегий конкурентов информацию о конкурентных стратегиях заносят в табл. 6.1.3.

При достижении лидерства в минимизации издержек компания со- средоточивает свое внимание на снижении издержек производства и реа- лизации продукции и стремится завоевать большую долю рынка за счет установления более низких цен или получить большую прибыль по срав- нению с конкурентом при одинаковых ценах на аналогичную продукцию.

И. Ансофф предложил следующие альтернативы развития в зависи- мости от ситуации (табл. 6.1.4) [2, 6, 8, 12, 18-21].

***Таблица 3***

**Классификация стратегий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Продукт**  **Рынок** | **Существующий (про- изводится на данный момент)** | **Новый (модифициро- ванный, с новыми характеристиками)** |
| **Существующий (ста- рые, известные по- требители)** | Проникновение на ры- нок. Увеличение по- требления существую- щими потребителями | Развитие продукта. Со- хранение старых потреби- телей путем предложения им новых свойств |
| **Новый (потребители, с которыми раньше не работали**) | Развитие рынка. Рас- ширение группы по- требителей товара | Диверсификация. Пере- ход на работу с другими потребителями или про- дуктами |

Проникновение на рынок – расширение доли рынка компании при продолжении выпуска традиционного продукта. Оно, возможно, если:

рынок растет, увеличивается количество потребителей и интен- сивность потребления;

предприятие имеет четко выраженное конкурентное преимуще- ство, значимое для потребителей благодаря ценности продукта, лучшей степени распределения, большей лояльности потребителей к марке.

Для ее реализации используют мероприятия в области маркетинга: снижение цены, уменьшение веса и форм упаковки, стимулирование ис- пользования дополнительных функций товара. Благодаря этому повыша- ется частота потребления продукта. Эти мероприятия могут применяться в рамках других стратегий, имея в виду набор целенаправленных действий по удержанию внимания к продукту существующих потребителей и рас- ширение целевой группы.

Развитие рынка применяют, когда исчерпаны возможности по при- влечению и удержанию традиционной группы потребителей. Сущест- вующий продукт предлагают либо:

потребителям других географических регионов; усилия направ- ляют на расширение сети сбыта в других территориях страны или за ру- бежом;

другим группам потребителей (расширение целевой группы) на существующем географическом регионе, где работает предприятие.

При этом необходимо исследование потребностей и предпочтений новой целевой группы и анализ соответствия фирменного продукта выяв- ленным потребностям.

Фирма «Джонсон и Джонсон», выпуская крема и масло для детей, предложила их женщинам, мотивируя покупку тезисом, что их кожа будет как у младенца. Фирма «Джиллетт» предлагает бритвенные станки не только мужчинам, но и женщинам. Для успешной реализации этой страте- гии необходима соответствующая технологическая база и производствен- ные мощности, возможно, небольшая их модификация.

Развитие продукта - выпуск нового продукта, ориентированного на существующий рынок или целевую группу. Если компания не уделяет должного внимания развитию новых продуктов, то через некоторое время она непременно будет вытеснена с рынка.

Важно определить, в какой степени необходимо развитие, а не решать, нужно или нет развитие продукта. Направления развития продукта:

добавление новых потребительских ценностей - модификация продукта без изменения его базовых свойств;

расширение товарной линии;

разработка новой более прогрессивной технологии производства, например, на основе новых материалов.

Успешная реализация стратегии зависит от наличия и состояния НИОКР, главной задачей которых служит разработка нового и совершен- ствование существующего продукта.

Диверсификация - переход на совершенно новые виды деятельно- сти как в области продукта, так и рынка. Возможные варианты:

связанная диверсификация - новое направление существенно от- личается от традиционного продукта и рынка, сохраняя при этом отрасле- вую принадлежность;

несвязанная диверсификация.

Если продолжение существующей деятельности становится невыгодно из-за изменений во внешней среде, то реализуют следующие виды стратегий:

используют ключевые компетенции и потенциальные возможности технологии и производства, маркетинга и т.д. для производства нового вида деятельности;

поиск принципиально новых видов деятельности, построенных на инновациях. Новая сфера может быть сопутствующей либо отличной.

Стратегии связанной диверсификация - интегрированного роста - предполагают расширение бизнеса добавлением новых структур. К тако-

му виду стратегий фирмы прибегают, когда занимаются развивающимся бизнесом, имеют сильные конкурентные позиции. Этот тип стратегий не противоречит их долгосрочным целям, а применение стратегий концен- трированного роста требует больших затрат или невозможно. Рост может осуществляться изнутри созданием новых отделов и внешним путем по- глощения других предприятий. Различают три варианта внешнего разви- тия: горизонтальная интеграция, прямая и обратная вертикальная инте- грация.

*Горизонтальная интеграция* предполагает поглощение конкурентов или создание с ними совместных предприятий. Производители турбин разной мощности создают единое предприятие слиянием или поглощением.

*Прямая или вперед идущая вертикальная интеграция* подразумевает рост фирмы в результате усиления контроля над системой распределения или продаж (приобретение сети дилерских фирм).

*Обратная вертикальная интеграция* направлена на рост предпри- ятия за счет поглощения или усиления контроля над поставщиками. Бла- годаря применению этого варианта стратегии можно снизить затраты и зависимость от поставщиков. Кроме того, поставки могут стать новой сферой бизнеса компании.

Возможна и комбинация перечисленных стратегий. Производствен- ный цикл автомобильной компании «Форд» одно время начинался с про- изводства стали и заканчивался продажей автомобилей.

Стратегии *несвязанной диверсификации* применяются в тех случаях, когда дальнейший рост на данном рынке, в данной отрасли и с сущест- вующим продуктом невозможен или требует больших затрат. К основным факторам, обуславливающим выбор этого варианта стратегий, относятся:

насыщение рынка или сокращение спроса на продукт вследствие старения отрасли;

наличие остаточных доходов от текущего бизнеса, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы деятельности;

новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, персонала, комплектующих и т.п.

антимонопольное регулирование запрещает дальнейшее расширение бизнеса в рамках данной отрасли;

возможность сокращения налогов;

возможность облегчения выхода на иностранные рынки; возможность привлечения новых квалифицированных

работников либо лучшее использование существующего персонала.

Основные варианты стратегий включают: концентрическую, гори- зонтальную и конгломеративную диверсификацию

*Концентрическая диверсификация* - это поиск и использование до- полнительных возможностей от производства новых видов продуктов при сохранении в качестве основного существующего бизнеса. Новое произ- водство использует возможности существующего бизнеса, его сильные стороны на освоенном рынке, например, возможности технологии, систе- мы распределения и т.п.

*Горизонтальная диверсификация* предполагает рост на существую- щем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, от- личной от существующей. По своим качественным характеристикам но- вый продукт должен быть сопутствующим производимому продукту, по- скольку также ориентирован на потребителей основного продукта. С точки зрения конкурентоспособности важно, чтобы фирма была компе- тентна в производстве нового продукта.

Рост фирмы при *конгломеративной диверсификации* происходит за счет нового продукта, технологически не связанного с производимым продуктом. Он реализуется на новом рынке. Успешное применение это- го вида стратегии зависит от многих факторов: квалификации персона- ла, возможностей оборудования, наличия финансовых средств, возможно- стей рынка и т.д. Это наиболее сложный для реализации вариант развития. Стратегии целенаправленного сокращения применяются в тех случа-

ях, когда необходима перегруппировка сил после продолжительного пе- риода развития или в связи с необходимостью повышения эффективности работы в период спада и кардинальных изменений в экономике. Реализа- ция такой политики проходит не безболезненно для фирмы. Однако при определенных обстоятельствах этот путь является единственно возмож- ным вариантом, которого, к сожалению, нельзя избежать, для дальнейше- го роста и обновления бизнеса.

Выделяют четыре вида стратегий целенаправленного сокращения: перегруппировка сил, сокращение расходов, ликвидация и сбор урожая.

При *стратегии перегруппировки* сил фирма закрывает или продает одно из подразделений для изменения структуры своего бизнеса. Страте- гия применяется диверсифицированными или интегрированными пред- приятиями, когда одно из производств плохо сочетается с другими или ко- гда необходимо получить средства для развития более перспективных бизнесов, соответствующих долгосрочным целям предприятия.

*Стратегия сокращения расходов* имеет целью поиск возможностей уменьшения производственных издержек. Она близка к стратегии пере- группировки сил, однако, отличается тем, что принимаемые меры направ-

лены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят временный характер.

*Ликвидация* представляет предельный вариант стратегии сокращения и применяется в случае невозможности дальнейшего ведения дела.

Стратегия *сиюминутного успеха*, или «сбор урожая», предполагает отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу получения макси- мальных доходов в краткосрочном периоде. Используется при беспер- спективном бизнесе, который не может быть прибыльно продан, но может привести к неплохим результатам в текущем периоде. Стратегия предпо- лагает сокращение затрат на закупки исходных продуктов, рабочую силу и получение максимальных доходов от распродажи продукции за период сокращения производства.

В реальной практике многоотраслевые компании, придерживаясь определенного стратегического направления, могут реализовывать разные виды стратегий по отношению к различным сферам деятельности. Поэто- му различают общую корпоративную стратегию и стратегию отдельных стратегических единиц компании. Под первой понимают то стратегиче- ское направление, которого придерживается предприятие в целом, а под второй - конкретное направление деятельности стратегических единиц.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили рассматривать совокуп- ность четырех стратегических альтернатив: стратегии концентрированно- го и интегрированного роста, стратегии диверсификации и целенаправ- ленного сокращения (рис. 6.1.1) [12, 18-21]. Все они связаны с изменением состояния следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы в отрасли, технология.

Привлекательность рынка высокая

1. Развитие продукта 1. Концентрированный рост
2. Горизонтальная интеграция 2. Интегрированный рост 3.Ликвидация 3. Концентрическая диверсификация

4. Сбор урожая

**Конкурентная позиция слабая Конкурентная позиция сильная**

1. Диверсификация
2. Сокращение издержек
3. Перегруппировка сил
4. Ликвидация
5. Концентрическая диверсификация
6. Горизонтальная диверсификация
7. Конгломеративная диверсификация
8. Совместные предприятия в новой области

Привлекательность отрасли низкая

**Рис. 1 Возможные варианты стратегии бизнеса в зависимости от привлекательности отрасли и конкурентной позиции предприятия**

*Стратегии концентрированного роста* направлены на изменение продукта и (или) позиции в отрасли и не затрагивают три других элемен- та. Фирма старается улучшить существующий продукт или начать произ- водить новый, не меняя при этом рынка, пытаясь усилить своѐ положение в отрасли или перейти на другой рынок. К данному виду стратегий отно- сятся: стратегия развития продукта*,* стратегия усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка

*Стратегия развития продукта* предполагает рост за счет улучше- ния существующего или освоения нового продукта. При реализации стра- тегии усиления позиции на рынке фирма пытается завоевать лучшие по- зиции, не изменяя ни рынка, ни продукта. В этом случае требуются значи- тельные маркетинговые усилия, связанные с изучением спроса, развитием рекламы и сети сбыта. Они могут быть дополнены «горизонтальной инте- грацией», предполагающей установление контроля над конкурентами, на- пример, через покупку акций. *Стратегия развития рынка* заключается в поиске новых лучших рынков и их развитии.

Рассмотренные стратегии характеризуются ограниченным ростом хозяйствующего субъекта, постановкой целей от достигнутого, удобным и наименее рискованным способом действий. Стратегии концентрированно- го роста применяются, если руководство фирмы удовлетворено своим по- ложением.

Целесообразность применения того или иного вида стратегии зави- сит от конкретной ситуации на рынке и возможностей стратегической единицы и предприятия в целом.

# Выбор стратегии развития организации

Оценив стратегическую ситуацию и изучив возможные варианты стратегий по достижению целей, проводят SWOT анализ. Он направлен на дальнейшее изучение стратегической ситуации, в которой находится ор- ганизация [3, 6, 8, 12, 14, 18-21]. Цель метода заключается в выборе стра- тегии и разработке плана по ее реализации на основе изучения сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внеш- ней среды, а также их влияния на результативность деятельности пред- приятия (SWOT - аббревиатура strength - сила, weakness - слабость, opportunities - возможности и threats - угрозы). Он предполагает следую- щую последовательность действий: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при реализации рассмат- риваемых стратегий. Далее проводится сравнение и оценка возможных стратегий и делается выбор в пользу одной из них. Для выбранной страте-

гии разрабатывается стратегический план по ее реализации на основе ана- лиза связей между сильными и слабыми сторонами предприятия, возмож- ностями и угрозами.

Перечень возможностей и угроз составляют на основе анализа ин- формации, полученной при изучении ближнего и дальнего окружения, привлекательности отрасли и условий для бизнеса. Не все возможности и угрозы одинаково действуют на предприятие и могут быть реализованы в действительности. Их классификация по вероятности реализации и степе- ни влияния может быть проведена с помощью таблиц 6.2.1 и 6.2.2.

Особое внимание следует уделить возможностям и угрозам, имею- щим высокую вероятность реализации и большую силу влияния. Именно их оставляют для дальнейшего анализа.

***Таблица 4***

**Матрица возможностей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| Большая |  |  |  |
| Средняя |  |  |  |
| Низкая |  |  |  |

***Таблица 5***

**Матрица угроз**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность**  **реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| Большая |  |  |  |
| Средняя |  |  |  |
| Низкая |  |  |  |

Сильные и слабые стороны предприятия выявляют в ходе анализа внутренней среды. Для этого сравнивают свое предприятие с конкурентом по ключевым факторам успеха.

После составления списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз с помощью матрицы SWOT (табл. 6.2.3) устанавливают связи, опре- деляющие взаимодействия между ними. На каждом из четырех внутрен- них полей необходимо рассмотреть возможные парные комбинации и вы- делить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии пове- дения организации.

Метод SWOT представляет детальный анализ внешней и внутренней среды фирмы и позволяет ответить на следующие вопросы:

нужно ли расширять производство, если рынок предполагает рост, а фирма не имеет свободных мощностей, или не стоит рисковать инвести- циями, так как рост может прекратиться?

стоит ли менять ассортимент и его направление, если меняются предпочтения потребителей или если фирма имеет достаточную квалифи- кацию?

Ответ на эти вопросы зависит от сочетания внешних и внутренних возможностей. Руководители должны сопоставлять различные комбина- ции и выбирать оптимальный вариант. При этом возникают альтернативы и даже при достаточной информации поиск решения не прост.

***Таблица 6***

**Матрица SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT | Возможности | Угрозы |
| 1.  2.  3. | 1.  2.  3. |
| Сильные | ПОЛЕ СИВ | ПОЛЕ СИУ |
| стороны |
| 1.  2. |
| 3. |
| Слабые |  |  |
| стороны |  |  |
| 1.  2. | ПОЛЕ СЛВ | ПОЛЕ СЛУ |
| 3. |  |  |

С помощью матрицы, включающей перечень внешних и внутренних угроз и возможностей, эксперты сопоставляют информацию о внешней и внутренней среде бизнеса.

Матрица включает четыре квадрата - четыре ситуации:

1. Показывает, способна ли фирма использовать благоприятную си- туацию для своего развития и достаточно ли у нее для этого ресурсов.
2. Есть ли у фирмы возможности для приспособления к рыночным условиям, как использовать свои сильные стороны, чтобы противостоять угрозам.
3. Можно ли, используя возможности среды, компенсировать свои слабости.
4. Что мешает развитию предприятия и достижению целей.

Метод SWOT обеспечивает системное описание ситуации. Он по- зволяет описать основные тенденции развития среды, сформулировать ба- зовые гипотезы о перспективах деятельности фирмы, определить альтер- нативные направления дальнейшего развития фирмы. Как любой эксперт- ный метод SWOT дает хорошие результаты при наличии достаточно полной информации и четкого понимания руководителями стратегических ориентиров развития организации. Качество выводов, получаемых с по- мощью SWOT, зависит от качества аудита внешней и внутренней среды.

Процедура SWOT:

1. Формулируют перечень возможностей, которые открывает перед фирмой внешняя среда: факторы, касающиеся увеличения спроса, умень- шения конкуренции, доступность сырья, изменения спроса в сторону, по- лезную компании.
2. Формулируют перечень угроз, которые таятся во внешней среде и уменьшают спрос, изменяют потребительские предпочтения, увеличи- вают конкуренцию и сырьевую зависимость, усложняют законодательное регулирование в бизнесе.
3. Формируют перечень сильных сторон фирмы, навыки, компетен- ции, знания и факторы, приносящие успех фирме.
4. Формируют перечень слабостей, мешающих фирме работать и развиваться.
5. Среди выявленных параметров выбирают наиболее значимые, используя методы по выявлению сильных и слабых сторон, анализа воз- можностей и угроз. Для этого необходимо на предыдущих четырех этапах указать как можно большее число факторов, чтобы ничего не упустить. В процессе выявления параметров принимают участие все службы фирмы и внешние эксперты, а если необходимо, то и исследовательские фирмы.
6. Составляют матрицу SWOT и оценивают взаимное влияние фак- торов внешней и внутренней среды:
7. «**+**» ставят, если предприятие может использовать возможность или нейтрализовать угрозу.
8. «-» - если нельзя нейтрализовать угрозу или использовать воз- можность.
9. «0» - если нет связи между факторами.
10. Делают заключение по каждому из четырех направлений: разви- тие, совершенствование, гибкое реагирование и стратегическая угроза.
11. Определяют цели развития и направления, куда будут направле-ны ресурсы фирмы, а также задачи развития. Все целевые установкидолжны быть конкретизированы в денежном или натуральном выражении.В дальнейшем, составляя стратегический

план мероприятий, реша- ют, что надо сделать, чтобы сохранить свои сильные стороны и подтянуть показатели, оказавшиеся ниже, чем у главного конкурента, с учетом воз- можностей и угроз, возможных при реализации каждого пункта меро- приятий. При этом следует помнить, что угрозы и возможности могут пе- реходить в свою противоположность. Нереализованная возможность мо- жет стать угрозой, если ее использовал конкурент, а удачно предотвращенная угроза открывает перед предприятием новые возможно- сти, если конкуренты не сумели ее предотвратить.

Основная литература

И. Н. Маврина. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

В.Г. Рождественский Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.] Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

Основы стратегического менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / Е. Казбекова ; МОН РК. - Алматы : Бастау , 2016. - 209 с.

Дополнительная литература

Strategic Management: Theory and Practice : textbook / Y. Kazbekova ; Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan. - Almaty : Bastau, 2016. - 196 p.

Международный менеджмент : учеб. пособие / С. С. Дарибеков, Е. Н. Набиев. - Караганда : Изд-во КарУ им. акад. Е. А. Букетова, 2022. - 169 с.

Теория и практика менеджмента : учебник / Каз. нац. ун-т им. аль-Фараби) ; ред. К. Е. Кубаева. - Алматы : Қазақ университеті , 2021. - 486 с.

Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В. А. Михалкин. - М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 447 с.

Personnel management of the organization : textbook / D. M. Turekulova [et al.]. - Almaty : New book, 2018. - 373 p.

# Тема 6 . Реализация стратегии

**Роль организационной структуры в стратегическом управлении**

Для реализации выбранной стратегии необходимо создать организа- ционные условия персоналу для эффективного выполнения своих ролей [3, 12, 18, 20, 21]. В частности, требуется определенным образом соеди- нить работы (виды деятельности) и работников между собой. Это соеди- нение должно обеспечить желаемое взаимодействие между людьми, вы- полняющими работы.

Основное производство

Монтаж

Подготовка производства

Производство

Администрация

Снабжение

Сбыт

ПОЛУЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА

Бухгалтерия

**Рис. 1. Формирование структуры организации**

Формирование структуры организации происходит по следующему алгоритму: от общей задачи к отдельным составляющим задачам (рис.1).

Организационная структура отражает сложившиеся в организации подразделения и связи между ними. При формировании структуры необ- ходимо определить: что и как должно выполняться на каждом рабочем месте, какие рабочие места потребуются, размеры подразделений, права и обязанности, систему взаимодействия и информационной связи и необхо- димые ресурсы для выполнения работ.

Организационная структура **-** логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в форме, позво- ляющей эффективно достигать целей организации (функциональная об- ласть - подразделение).

Структура организации подразумевает специализированное разделе- ние труда и сферу контроля [10].

Специализированное разделение труда - закрепление работы за спе- циалистами (кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения орга- низации как единого целого). Пример разделение управленческого труда между специалистами по маркетингу, финансам, производству и т.п., кон- кретное разделение труда на операции по сборке автомобиля: установка фар, кабины, колес.

Узкая спе- циали- зация работ

* по функциям
* по процессу
* по технологии

**исполнительская**

- матричная

* инновационная
* бесструктурная

**проектная**

* по продукту
* по потребителю
* по рынку

**линейная**

**объектная**

3

1

* по численности
* по времени
* по территории

4

2

Группиро- вание

работ вокруг ресурсов

Широкая

специализация работ

Группирование работ вокруг результата

Узкая

специализация работ

**Рис. 2. Типы организационных структур**

Сфера контроля - объем управления. Число лиц, подчиненных одно- му руководителю, есть сфера контроля.

Существующие подходы к группированию и организационному обо- соблению специализированных работ можно разбить на четыре вида в за- висимости от ориентации группирования вокруг ресурсов или результата (рис. 2) [6].

*Линейная организация* - при группировании работ нет ярко выра- женного предпочтения к их специализации. Преобладают подходы, осно- ванные на простых принципах линейного деления организации по числен- ности, времени, территории организации (рис.3).

Руководитель

Руководитель

Руководитель

Директор

Исполнители

**Рис. 3. Линейная организация**

Такой подход к группированию работ и людей применяют, когда ор- ганизация производит стандартный продукт, для производства которого требуется выполнение однотипных работ, взаимозаменяемость работни- ков. Он эффективен при реализации стратегии минимизации издержек. Хорошо сочетается с механистическим поведением персонала организа- ции.

Характеристика организационной структуры:

1. Простые одномерные связи (вертикальные).
2. Возможность автономного самоуправления (сбор урожая, работа в бригаде).
3. При любой ситуации определен стандартный образ действий.
4. Работа по твердым правилам и методикам.
5. Указано, кто с кем связан.
6. Каждое рабочее место получает указания от строго определенно- го места.
7. Существует однозначная директивно-отчетная связь снизу довер-

ху.

1. Общее задание является целью всей деятельности.
2. Нет ничего, что не предусмотрено.

*Исполнительская* - *функциональная организация* - специализация ра-

боты вокруг получения и распределения ресурсов. Выросла из линейной организации как реакция на изменения рыночных условий: дифференциа-

ция потребностей и действий конкурентов. Разделение труда по функциям и группирование работ вокруг основных полей деятельности предприятия: исследования и разработки, снабжение, производство, сбыт и т.п. (рис. 4).

РУКОВОДСТВО

Производство

Администрация

Бухгалтерия

Подготовка производства

Монтаж

Основное производство

Снабжение

Сбыт

**Рис. 4. Исполнительская функциональная организация**

Применяется для реализации стратегии дифференциации при меха- нистических отношениях между людьми.

Характеристика организационной структуры:

* 1. Благодаря упрощению работ при механистических отношениях, ход работ хорошо программируется.
  2. Через развитие функциональной специализации работы осущест- вляются наиболее эффективным способом (производство дифференциро- ванной продукции для удовлетворения дифференцированных потребно- стей).
  3. Квалифицированное обслуживание других частей организации и дифференцированных потребностей потребителей.
  4. Эффективно используются ресурсы, так как снижено дублирова- ние усилий и работ.
  5. Снижаются потребность в квалифицированной рабочей силе и затраты на персонал.
  6. Достигается высокая оперативность по вертикали.
  7. Перегрузка руководства, приводящая к скоропалительным, не- обоснованным решениям, пренебрежению долгосрочным планированием.
  8. Попытки решать стратегические задачи тонут в текучке.
  9. Невысока возможность роста для персонала (лишь узкий круг ра- ботников обладает персональной ответственностью).
  10. Высокий уровень разделения труда и стандартизации производ- ственных процессов затрудняет идентификацию сотрудника и предпри- ятия.
  11. Функционализм: из-за сверх специализации создаются непрони- цаемые перегородки между подразделениями, размывается общая органи- зационная цель, она растаскивается по функциональным подразделениям.
  12. Сложно управлять филиальной сетью и реализовывать стратегии диверсификации и интеграции.

*Объектная организация.* Предприятие разделяется по продуктам, то- варным группам, клиентам или группам клиентов, географической ориен- тации (рис.5). Цель - предоставить ответственность за прибыль руко- водству соответствующего подразделения – «профит-центру». Специали- зированные отделы (финансовый, бухгалтерия, кадры, администрация), обслуживающие руководство и объединяющие предприятие, имеют ис- полнительскую организацию.

Снабжение

Тема В

Сбыт

Производство

Тема А

Сбыт

Производство

Снабжение

Проектирование

Кадры

Финансы

Руководство

**Рис. 5. Объектная организация**

Применяется для реализации стратегий развития новых рынков, ин- тегрированного и диверсифицированного роста при смешанных механи- стических и органических отношениях между людьми.

Характеристика организационной структуры:

1. Упрощается управление филиальной сетью.
2. Появляется возможность для реализации стратегий развития рынка, диверсификации и интеграции.
3. Упрощается контроль за результатами, большая наглядность в деятельности и точная информация о вкладе каждого продуктового на- правления.
4. Сочетание механистической и органической культур.
5. Больше возможностей для стимулирования и мотивации труда, повышения ответственности руководителей автономных подразделений.
6. Большая мотивированность работников, благодаря возможности роста.
7. Снижение нагрузки на руководство компании.
8. Больше времени на принятие обоснованных стратегических ре- шений;
9. Снижение расходов на координацию.
10. Большая гибкость;
11. Больше внимания уделяется конечному результату (продукту, рынку, потребителю), рост качества и прибыли.
12. Снижение компетенции центра и подразделений;
13. Распыление ресурсов.
14. Групповой эгоизм и преувеличение конкуренции между направ- лениями (погоня за краткосрочными целями).
15. Потеря идентификации с предприятием.
16. Высокие затраты по структурным направлениям (рост управлен- ческого персонала по направлениям).
17. Повышенные расходы на информацию.

Возникновение *проектных организаций* (рис. 7.1.6) явилось реакци- ей компаний на усложнение факторов внешней среды и попыткой сбалан- сировать компромисс между ориентацией работ по ресурсам и по продук- ту. Функциональные подразделения перераспределяются по проектам (группам клиентов) и работают как самостоятельные единицы, подразде- ляющиеся на исполнительские подразделения.

Применяется небольшими организациями для реализации стратегий фокусирования и развития продукта.

Характеристика организационной структуры:

1. Возможность реализации стратегий фокусирования и развития продукта.
2. Возможность применения органической или индивидуалистской организационной культуры.
3. Хорошие возможности для структурной подстройки и адаптации к изменениям внешней среды путем изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административ- ными целями.
4. Хорошие возможности для развития персонала и участия его в процессе принятия решений.
5. Функциональные знания пропитывают каждую работу;
6. Гибко используются кадры, которые имеют и функциональную, и продуктовую подготовку.
7. Сочетание горизонтальных и вертикальных связей развивает множественность власти и принятия решений на местах и в группах.
8. Многосторонняя информация повышает качество решений.
9. Простые и одномерные связи заменяются системой многих вла- стей, что приносит не только эффект, но и создает массу проблем.
10. Рост нагрузки на центральное руководство.
11. Уменьшение прозрачности структуры.
12. Повышение сложности при решении простых вопросов.
13. Высокая вероятность конфликтов на отдельных местах из-за двойного подчинения.
14. Проблемы в разграничении компетенций.
15. Требуется высокая компетентность главного руководителя.
16. Знание главным руководителем различных стилей руководства и умение применять их на практике.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Руководство | |  | | | | | |
|  |  | | | | | | |
|  | | |  | |  | |  |
| Функциональные подразделения | | Проект 1 | | Проект 2 | | Проект 3 | |
|  | | |  | |  | |  |
|  | Исследования и разработки |  |
|  |  |  | |  | |
|  | | |
|  | Снабжение |  |
|  |  |  | |  | |
|  | | |
|  | Производство |  |
|  |  |  | |  | |
|  | | |
|  | Сбыт |  |
|  |  |  | |  | |
|  | | |
|  | Администрация |  |
|  |  | | | | | |

**Рис. 6. Проектная организация**

*Отличительная черта матриц* - наличие у работников двух началь- ников - функционального и продуктового - с равными правами. Баланс достигается за счет переплетения вертикальной (продуктовой - админист- ративной) и горизонтальной (функциональной - технической) частями. Функциональное направление отвечает за техническое обеспечение рабо- ты (спецификации, персонал, технология и т.п.), т.е. как хорошо работа выполняется. Продуктовое (административное) направление отвечает за организацию работы и достижение целей, т.е. какая работа сделана и во сколько это обошлось.

В реальных организациях реализуются структуры со смешанными подходами к их формированию, не поддающимися четкой классификации. Для успешного существования предприятия в длительной перспективе выбор вида организационной структуры должен иметь целью ее оптими- зацию, исходя из конкретной ситуации. При этом центральными фактора- ми ситуативного подхода при формировании организационной структуры являются цели руководства и ситуация во внешней и внутренней среде.

# 7.1. Правила для реализации стратегии

Реализация стратегии есть то действие, которое приводит фирму к достижению поставленных целей. В то же время оценка выбранной и те- кущей стратегий выступает критерием правильности выбора стратегии и умения еѐ реализовать. Если предприятие оказывается неспособным вы- полнить намеченную стратегию, то причиной служит либо неверный ана- лиз внешней и внутренней среды фирмы, либо неумение использовать имеющийся потенциал предприятия для осуществления стратегии. На

данном этапе необходимо уяснить результаты реализации текущей страте- гии, проанализировать стратегический портфель предприятия, оценить выбранную стратегию и доработать план развития предприятия [3, 12, 20]*.* Уяснять текущую стратегию необходимо, поскольку нельзя прини-

мать решения по поводу будущего, не имея четкого представления о су- ществующем положении. Для выяснения текущего положения следует проанализировать внешние и внутренние факторы. Внешние: размах дея- тельности компании, ассортимент производимой продукции и степень ди- версифицированности фирмы, характер и природа недавних приобретений и продаж собственности, структура и направленность деятельности фир- мы в последнее время, возможности, на которые была ориентирована в последнее время стратегия, отношение к внешним угрозам. Внутренние: цели компании, критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции, отношение к

финансовому риску, уровень НИОКР, стратегия отдельных функциональ- ных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, НИР).

Контроль как концепция руководства решает следующие задачи: оп- ределить, что и по каким показателям проверять; оценить соответствие контролируемого объекта принятым стандартами и нормативам; выяснить причины отклонений, если такие имеются, и внести изменения, если они необходимы и возможны; оценка и контроль выполнения текущей страте- гии. Стратегический контроль направлен на систематическое изучение будущих шансов и выяснение того, насколько реализация стратегии ведет к достижению целей, что отличает его от управленческого или оператив- ного контроля. В то время как последние обеспечивают наличие финансо- вых средств и реализуют запланированные мероприятия, стратегический контроль управляет потенциалом фирмы и тем самым гарантирует еѐ бу- дущее. Стратегический контроль должен отвечать трем критериям: ориен- тация на узкие места, направление на будущее и всегда только вперед. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы. Оценка и контроль выполнения страте- гии обеспечивают устойчивую обратную связь между целями организации и тем, как идет процесс достижения этих целей.

Анализ портфеля продукции показывает, как связаны между собой отдельные части бизнеса. Это, как уже отмечалось, - совокупность страте- гических единиц (хозяйственных подразделений), работающих в различ- ных отраслях, производящих различную продукцию, принадлежащих од- ному владельцу и объединенных в корпорацию или концерн. Образование портфеля происходит в результате реализации стратегий вертикальной интеграции или диверсификации для усиления конкурентных позиций. Решение по структуре организации направлено на выяснение соответст- вия существующей организационной структуры выбранной стратегии раз- вития. Одна из основных задач на данном этапе - демонтаж структур, вы- падающих из общего ряда.

Выбор желаемого портфеля бизнесов основывается на решении сле- дующих вопросов: какую деятельность, в каких областях и с каким бюд- жетом следует проводить, чтобы получить оптимальную структуру для всего предприятия и обеспечить достижение целей. Поэтому стратегии отдельных СБЕ должны быть увязаны между собой и разрабатываться ис- ходя из общих целей фирмы. В результате анализа портфеля могут быть сбалансированы важнейшие составляющие бизнеса: финансы, доходы и расходы, инвестиции, риск, сменяемость продукции обновление и отми- рание отдельных частей бизнеса.

Оценка выбранной стратегии предполагает, что наряду с анализом портфеля бизнесов необходимо учитывать и другие ключевые параметры. К ним относятся:

1. Состояние отрасли и позиция фирмы: ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, по- рождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положе- ния; отдавать предпочтение стратегиям роста; искать возможности для развития бизнеса в новых перспективных отраслях. Если отрасль развива- ется, то предпочтение следует отдавать стратегиям концентрированного или интегрированного роста в зависимости от занимаемого положения, а если отрасль идет к упадку, то выбор делается в пользу стратегий дивер- сификации. Фирмы со слабыми конкурентными позициями должны выби- рать стратегии, позволяющие развить их сильные стороны и способст- вующие росту предприятия. Если такие стратегии отсутствуют или по- пытки усилить своѐ положение не увенчались успехом, то необходимо покинуть данную отрасль, реализовав один из вариантов стратегий со- кращения.
2. Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой фирме. В целях отражается то, к чему стремится отдельное подразделение, СЕ и фирма в целом. Если цели не предполагают интенсивного роста, то, естественно, не могут быть выбра- ны соответствующие стратегии роста, даже если для этого есть все пред- посылки на рынке, в отрасли или потенциале фирмы.
3. Управление: интересы, склонность к риску или ее отсутствие, привычки, предпочтения, симпатии и антипатии руководства. Существу- ют примеры, когда высшее руководство не желало пересматривать ранее принятые решения, даже если они вели к ухудшению позиций компании, или открывали новые возможности. Желание свести личные счѐты или что-то доказать может стать определяющим в выборе дальнейшего на- правления развития.
4. Финансовые ресурсы: любые изменения в поведении фирмы тре- буют финансовых затрат. Чем сильнее эти изменения, тем больше затра- ты. Фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы или обладающие лег- ким доступом к ним, находятся в лучшем положении и имеют гораздо больше вариантов для развития по сравнению с компаниями с ограничен- ными финансовыми возможностями.
5. Качество персонала: может стать сильным ограничительным фак- тором при выборе стратегии. Развитие персонала, повышение и расшире- ние его квалификации, вовлечение в процесс стратегического развития фирмы обеспечивают возможность перехода к освоению новых техноло- гий, выпуску новых товаров или услуг, внедрению новых производствен-

ных процессов. Отсутствие полной информации о возможностях персона- ла приводит к неверным стратегическим выводам.

1. Обязательства по предыдущим стратегиям накладывают опреде- ленные ограничения на развитие фирмы. При переходе к новым стратеги- ям следует учитывать, что ещѐ некоторое время будут действовать обяза- тельства прежних лет. Они будут сдерживать и корректировать возможно- сти реализации новых стратегий.
2. Степень зависимости предприятия от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор и реализацию стратегии. Порой фирма настолько зависит от потребителей, поставщиков, контактных аудиторий и т.д., что не вольна сделать свой выбор, исходя только из существующих возможностей своего потенциала.
3. Время является важнейшим ключевым фактором, поскольку воз- можности, угрозы и планируемые изменения имеют определенные вре- менные границы. Фирма может осуществлять определенную стратегию только в те моменты и в те сроки, когда появляется возможность для еѐ реализации. Часто успеха добивается тот, кто лучше умеет учитывать время и управлять процессами во времени.

Оценка выбранной стратегии предполагает анализ того, как учтены перечисленные факторы, и ответ на вопрос: приведет ли данная стратегия к достижению поставленных целей. Руководители окончательно уясняют существо целей и стратегий, их корректность и соответствие друг другу. Если стратегия соответствует целям фирмы, то проводится дальнейший анализ, чтобы установить: соответствует ли стратегия состоянию и требо- ваниям внешнего окружения, динамике развития рынка и жизненного цикла продукта, появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.; со- ответствует ли она потенциалу и возможностям фирмы, другим стратеги- ям, структуре предприятия и возможностям персонала; приемлем ли риск, заложенный в стратегии: реалистичность предпосылок, сделанных при выборе стратегии, негативные последствия провала, оправданность пред- полагаемого положительного результата и риск провала при реализации стратегии.

Принятая стратегия служит основой для разработки стратегического плана развития предприятия. При разработке стратегического плана руко- водство должно учесть результаты анализа возможностей и угроз, силь- ных и слабых сторон предприятия в виде конкретных мероприятий.

В зависимости от комбинаций выбранных стратегий он может быть наступательным или оборонительным [3, 12, 21].

Наступательный план предполагает деловое развитие предприятия, освоение и производство новой продукции, выход на новые рынки, значи- тельные инвестиции. Оборонительный план нацелен на удержание дос-

тигнутых позиций и содержит меры, предупреждающие негативные по- следствия рынка и банкротства. В целом стратегический план должен от- вечать на следующие вопросы:

1. Каким будет спрос в планируемом периоде, каких товаров и услуг будут ожидать от предприятия потребители?
2. Какие виды продукции должны быть сняты с производства?
3. Каким должен быть объем ресурсов для производства планируе- мых товаров и услуг?
4. Какими должны быть организационно-экономические способы создания новых производств, приобретения, слияния и т.п.?
5. Какие организационно-технические изменения следует произве- сти, чтобы достичь планируемых результатов?

В отличие от оперативных планов стратегический план не имеет же- сткой структуры, поэтому к формированию его разделов и показателей каждая фирма подходит по-своему. Вместе с тем, структура стратегиче- ского плана включает следующие разделы: корпоративную миссию и мис- сию отдельных стратегических бизнес-единиц; характер продукции (но- менклатура, объем продаж, прибыльность); меры по борьбе с конкурента- ми; границы рыночных сегментов; меры по созданию необходимых стратегических ресурсов; мероприятия по развитию предприятия и его структуру; инновационные изменения. Инновационная деятельность объ- единяет все разделы стратегического плана и включает процессы от заро- ждения идеи до ее коммерческой реализации. Подробное технико- экономическое обоснование каждой инновации дается в соответствующем бизнес-плане.

Стратегический план содержит главные цели предприятия и задачи, общие направления их реализации. На основе стратегического плана раз- рабатываются среднесрочные и текущие планы, направленные на решение конкретных задач по реализации стратегии предприятия и его отдельных подразделений. Именно через систему среднесрочных и текущих планов реализуется стратегия и осуществляется увязка деятельности различных подразделений.

Реализация стратегии и выполнение планов, связанных с необходи- мостью проведения изменений, есть, как известно, исключительно тонкая, сложная и болезненная задача, требующая учета многих объективных факторов. Важно концентрировать внимание не только на том, для чего проводятся изменения, к чему они должны привести, что и как надо изме- нить, но и на том, как эти изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут препятствовать, какой стиль и методы проведения из- менений следует выбрать [21].

Для успешного проведения изменений, независимо от их вида, сути и содержания, необходимо: составить сценарий возможного сопротивле- ния; устранить или свести до минимума реальное сопротивление; закре- пить проведенное изменение. Часто требуется несколько лет для осущест- вления серьѐзных изменений на предприятии. Например, фирма «Ксе- рокс» затратила два года только на разработку плана изменения своего бизнес-стиля, заключающегося в ориентации на технологию.

Для реализации стратегии успешно действующие предприятия руко- водствуются определенными правилами: цели, стратегии и планы дово- дятся до исполнителей и согласуются с ними; руководство обеспечивает своевременное поступление всех ресурсов, необходимых для реализации стратегии, имеет план реализации стратегии и осуществляет контроль за его выполнением. Ресурсы приводятся в соответствие с реализуемыми стратегиями, для чего составляются планы по развитию персонала, фор- мированию кадрового состава, замене или приобретению оборудования и т.п. Далее принимаются решения по распределению и контролю за ис- пользованием ресурсов и созданию условий для заинтересованного вовле- чения сотрудников в процесс реализации стратегии. Проведение этих ме- роприятий обеспечивает понимание каждым работником того, к чему стремится и что будет делать предприятие и каждый его работник.

Пересмотр стратегического плана проводится в тех случаях, когда этого требуют условия. Стратегический план не догма и он может и дол- жен подвергаться коррекции при выявлении неточности анализа стратеги- ческого окружения или потенциала фирмы, при изменении внешних усло- вий, внутренней ситуации и т.п., приводящих к необходимости внесения изменений. Однако не следует менять план при появлении любых новых обстоятельств. При всех обстоятельствах необходимо избегать слишком быстрых изменений. Стратегия вырабатывается на длительную перспек- тиву. Новый план может быть принят только в том случае, если он имеет возможность обеспечить большую выгоду, чем та, что будет получена при выполнении существующего стратегического плана.

Основная литература

И. Н. Маврина. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

В.Г. Рождественский Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.] Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

Основы стратегического менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / Е. Казбекова ; МОН РК. - Алматы : Бастау , 2016. - 209 с.

Дополнительная литература

Strategic Management: Theory and Practice : textbook / Y. Kazbekova ; Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan. - Almaty : Bastau, 2016. - 196 p.

Международный менеджмент : учеб. пособие / С. С. Дарибеков, Е. Н. Набиев. - Караганда : Изд-во КарУ им. акад. Е. А. Букетова, 2022. - 169 с.

Теория и практика менеджмента : учебник / Каз. нац. ун-т им. аль-Фараби) ; ред. К. Е. Кубаева. - Алматы : Қазақ университеті , 2021. - 486 с.

Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В. А. Михалкин. - М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 447 с.

Personnel management of the organization : textbook / D. M. Turekulova [et al.]. - Almaty : New book, 2018. - 373 p.

Тема 7 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Классический подход к разработке конкурентной стратегии
2. Модель стратегического управленияиздержками предприятия
3. Стратегии, основанные на ролевой функции предприятия
4. Стратегии слияний и поглощений

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Рис. 1. «Колесо» конкурентной стратегии

На рисунке 1 конкурентная стратегия представлена в виде комбинации целей (результатов), преследуемых предприятий, и средств (методов), с помощью которых она намерена их достичь.

Данный рисунок, который может быть назван «колесом конку- рентной стратегии», служит в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии предприятия. Осью колеса являются цели фирмы, то есть общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач. Спицы колеса – ключевые направления деловой политики предприятия, с помощью которых оно стремится реализовать свои цели. Под каждым пунктом схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых моментов

деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельности компании. В зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны; будучи сформулированными, они составляют концепцию стратегии, которая может применяться в качестве руководства, определяющего все поведение предприятия. Как и в колесе, спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и быть связанными друг с другом.

Рисунок 2 иллюстрирует тот факт, что в общем виде разработка конкурентной стратегии связано с рассмотрением четырех ключевых факторов, определяющих границы возможностей успешных предприятий.



Рис. 2. Контекст разработки конкурентной стратегии

Преимущества и слабости предприятия заключаются в структуре его активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д. Индивидуальные ценности предприятия представляют собой мотивации и запросы топ- менеджеров и других работников, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и слабости в соче- тании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) огр**а**ничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии.

Чтобы успешно их осуществлять, требуются различные ресурсы и квалификация. Кроме того, для базовых вариантов стратегий необходимы различные организационные условия, процедуры контроля и системы стимулов.

Поэтому для достижения успеха, как правило, требуется долгосрочная приверженность определенной стратегии как задаче первостепенной важности.

В табл. 1 представлены некоторые имеющие общее значение условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегии.

Таблица 1

Условия реализации базовых вариантов стратегии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Базовая стратегия | Общие требованияк ресурсам  и квалификациям | Общие требования к организационным  условиям |
| Абсолютное лидерство  в издержках | Реальные инвестиции и до-ступ к капиталу  Навыки технологической разработки процессов  Тщательный надзор и кон- троль за трудовыми про- цессами  Констатирование изделий, облегчающее производство Низкозатратная система распределения и сбыта | Жестокий контроль за уровнем издержек  Частые и детальные кон- трольные отчеты  Четкая организационная структура и ответствен- ность  Стимулирование на основе четких количественных по- казателей |
| Дифференциация | Высокий потенциал марке- тинга  Конструирование изделий Творческие способности Высокий потенциал фун-  даментальных исследова- ний Высокая репутация каче- ства продукции или техно- логическое лидерство фирмы Значительный опыт работыв отрасли или уникальное сочетание навыков, полу- ченных в других отраслях  Тесная кооперация с кана- лами сбыта | Тесная функциональная ко- ординация НИОКР, кон- струирования изделий  и маркетинга Субъективные оценки и стимулы вместо количе- ственных показателей Возможности привлечения  высококвалифицированной рабочей силы исследовате- лей и творческого персона- ла |
| Фокусирование | Сочетание указанных выше условий и мер, направлен- ных на достижение кон- кретной стратегической  цели | Сочетание указанных выше условий и мер, направлен- ных на достижение кон- кретной стратегической це- ли |

Средние предприятия в качестве своих стратегий определяют: усиление

позиций своей продукции на рынке, сокращение затрат и интеграцию с поставщиками и дистрибьюторами. На крупных предприятиях преобладают стратегии усиления позиции продукта на рынке, стратегии поиска новых рынков, стратегии интеграции с поставщиками и сокращения затрат.

Основные трудности при стратегическом позиционировании предприятий связаны с недостатками информационного порядка и низкой экономической культурой менеджмента.

**2. Модель стратегического управления издержками предприятия**

Концепция стратегического управления издержками7 (в дальнейшем SCM от английского Strategic Cost Management) появилась сравнительно недавно и в настоящее время часто используется ведущими консалтинговыми фирмами в качестве рекомендаций для практического использования. Основные положения этой системы восходят к основам стратегии предприятия и базируются на фунда- ментальных понятиях и принципах стратегического менеджмента.

Появления SCM явилось результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента:

* Анализ цепочек ценностей.
* Стратегическое позиционирование.
* Анализ и управления факторами, определяющими затраты.

Под цепочкой ценностей понимается согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для предприятия, начиная от исходных источников сырья для поставщиков данного пред- приятия вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю, включая обслуживание потребителя. Акцент делает ся не только на процессах, происходящих внутри фирмы, а гораздо более широко, выходя за рамки конкретного предприятия.

Стратегическое позиционирование влияет на процессы управления издержками предприятия в зависимости от его стратегического выбора создания конкурентных преимуществ: либо поддерживая низкие затраты, либо предлагая потребителям разнообразную, превосходящую конкурентов, продукцию.

Затратообразующие факторы рассматриваются в рамках SCM более широко, чем при классическом подходе. Их список далеко не исчерпывается носителями издержек, которые соответствуют определенным этапам бизнес- процессов и элементам деятельности. Эти факторы подразделяются на структурные и функциональные и имеют достаточно высокую степень общности. Например, один из наиболее важных функциональных факторов – это фактор вовлеченности рабочей силы, который состоит в степени принятия работниками на себя обязательств по постоянному усовершенствованию производственного процесса.

Затратобразующие факторы также зависят от стратегической ориентации

предприятия, которая состоит в выборе: быть лидером в своей отрасли или двигаться вслед за лидером.

Отличие традиционного подхода к управлению издержками отSCM состоит в принципиально другом мировоззрении в отношении к процессу управления издержками с точки зрения цели, способов анализа издержек, описания поведения затрат, акцента на стратегическое позиционирование.

В рамках традиционного подхода целью является снижение издержек любыми путями, как основной способ удержания и завоевания конкурентных преимуществ. В рамках SCM эта цель также имеет место, но планирование системы управления затратами резко меняется в зависимости от основного стратегического позиционирования предприятия: лидерство по затратам или дифференциация продукции. Более того, в рамках каждого из стратегических направлений возможно планирование увеличения значения издержек на каком- либо участке цепочки ценностей, если это вызовет адекватное снижение издержек для других участков либо принесет предприятию некоторое другое конкурентное преимущество.

Отличие с точки зрения способов анализа издержек. В традиционном подходе производится оценка суммы затрат (себестоимости), приходящихся на единицу продукции или производственное подразделение. Таким образом, акцент делается на внутреннее положение предприятия. Концепция добавленной ценности (или стоимости) играет ключевую роль. Согласно этой концепции все виды деятельности, приводящие к издержкам, подразделяются на приносящие дополнительную ценность (и, следовательно, их наличие оправдано) и не приносящие дополнительную ценность. Последние рассматриваются как наиболее перспективные с точки зрения снижения затрат. В рамках SCM стоимость рассматривается с точки зрения различных этапов общей цепочки ценностей, частью которой являются предприятие и его подразделение. Концепция же добавленной стоимости рассматривается как очень узкая и даже опасная.

Отличия с точки зрения описания поведения затрат. В рамках традиционной системы издержки рассматриваются главным образом как функция объема продукции. И в связи с этим производится обстоятельный анализ переменных, постоянных и смешанных издержек. Объем продукции рассматривается как критический фактор образования затрат. С позиций SCM затраты прежде всего за- висят от стратегического выбора. В этой связи затраты являются функцией гораздо более общих структурных и функциональныхфакторов.

Акцент на стратегическое позиционирование. В рамках SCM используются два способа развития устойчивого конкурентного преимущества: низкая себестоимость (лидерство по затратам)и дифференциации продукции.

Основной акцент стратегии лидерства по затратам делается на достижении более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Лидерство по затратам может быть достигнуто с помощью следующих подходов:

* экономия за счет масштаба производства;
* использование опыта управления себестоимостью в виде построения

эмпирических зависимостей издержек от различных факторов бизнеса;

* строгий контроль затрат;
* сведение к минимуму затрат в таких сферах, которые исследование и разработки, обслуживание клиентов, реклама и продвижение товара.

В рамках стратегии дифференциации основной акцент делается на создание такой продукции, которая ощущается потребителя- ми как нечто уникальное и потому привлекательное. Подходы к дифференциации предполагают приверженность к торговой марке. Наличие устойчивого, хорошо узнаваемого бренда фирмы является необходимым условием реализации стратегии дифференциации. Характерными примерами такого стратегического позиционирования являются фирмы «Кока-Кола» (в области напитков),

«Toшиба» (в электронике).

Для оценки стратегического позиционирования в рамках SCM важен анализ основных вариантов, в том числе: стратегической направленности предприятия.

1. Расширение доли рынка сбыта даже за счет частичного снижения прибыли и денежных потоков. Это направление предпо лагает широкомасштабные инвестиционные программы, и потому заработанных предприятием средств часто будет не хватать на финансирование инвестиций. Бизнес-единица предприятия, которая придерживается данной стратегической направленности, является чистым потребителем денежных средств.
2. Удержание завоеванной доли рынка и, соответственно, позиций предприятия по отношению к конкурентам. Отток денег для предприятия, выбирающих такую стратегию, скорее всего, приблизительно будет равен денежному притоку. Эту стратегическую направленность обычно реализуют предприятия на быстро меняющемся рынке, например, компьютерные производители.
3. Получение максимальных краткосрочных прибылей и денежных доходов даже за счет снижения доли на рынке. Эту стратегическую направленность обычно выбирают предприятия с большой долей рынка в медленно растущих отраслях. Выбор стратегической направленности предопределяет отношение пред-приятия к вопросам планирования издержек и бюджетирования. Ниже приведены основные отличия в отношении планирования дляразличных стратегических направлений.

Вопросы стратегической направленности (расширять, поддерживать и использовать достижения) нельзя рассматривать отдельно от вопросов стратегического позиционирования для достижения конкурентных преимуществ. Например, сделав выборв отношении лидерства по затратам, предприятие вряд ли сможет рассчитывать на практическую стратегию наращивания, так как для последней имманентным является непрерывное пополнение и обновление портфеля товарной продукции.

Идеология SCM, по существу, создает предпосылки к построению системы контроля издержек и бюджетирования, выдвигая различные требования к

общей структуре и степени детализации процесса управления.

1. **Стратегии, основанные на ролевой функции предприятия**

Конкурентная позиция предприятия может быть иначе названа его ролевой функцией. Это название связано с пониманием процес- са конкурентного взаимодействия данного предприятия во внешнейсреде как некоторого подобия театрального или иного игрового представления, в котором каждому их участников отводится вполне определенная роль. Тем самым ролевая функция предприятия представляет собой позицию, которую оно занимает.

Объективно предприятие выбирает ролевую функцию с по- мощью:

* аналитических данных об уровне конкурентоспособностии масштабах своего конкурентного потенциала;
* аналитических данных об уровне конкурентоспособностии масштабах конкурентного потенциала предприятий-конкурентов;
* определение доли рынка одноименной продукции, контролируемой предприятием и его конкурентами;
* аналитических данных о степени перспективности разрабатываемых рыночных ниш;
* аналитических данных о степени целесообразности и возможности диверсификации деятельности предприятия и его конкурентов.

Субъективной предпосылкой выбора предприятием ролевой функции является уровень компетентности и профессиональной подготовленности его менеджмента, наличие в арсенале плодотворных бизнес- идей, а также способность менеджмента фирмы к привлечению таких идей. Под влиянием выбранной ролевой функции предприятие осуществляет реализацию своих стратегических установок, методов, типов и форм конкурентного поведения.

В соответствии с ролевой функцией конкурирующее предприятие можно разделить, согласно классификации, предложенной американским специалистом по маркетингу Филиппом Котлером, на следующие типы:

* Лидеры: контролируют ≥ 40 % рынка.

К лидерам относятся предпринимательские фирмы, имеющие самый большой объем продаж и обладающие наибольшим произ- водственным потенциалом.

* Претенденты на лидерство: контролируют ≈ 30% рынка.

Претенденты на лидерство представляют собой наиболее опасную конкурентную позицию. У многих предприятий, играющих данную роль, имеются монополистические притязания по от- ношению к лидерам и к другим претендентам на лидерство.

«Болото» – так называемые зависимые участники рынка;в том числе и предприятия, стабильно удерживающие некоторую часть рынка (окопавшиеся в рыночных нишах). Они уверенно себя чувствуют на 20% рынка.

«Болото» не конкурирует с лидерами и претендентами на лидерство,

экономит средства и время за счет копирования достижений конкурентов.

* Новички, занятые поиском рыночной ниши и закреплением в ней. Те, кто не достиг 10 % рынка.

Эта ниша не должна вызывать интереса у более крупных конкурентов, но должна быть прибыльной и обеспечивать возможности планомерного роста предпринимательской деятельности.

Предлагая приведенную классификацию, Котлер опирался на один критерий – рыночную долю каждого из указанных типов кон- курентов. По Ф. Котлеру, лидерами являются предприятия, контролирующие 40 и более процентов рынка.

На начальном этапе функционирования любое предприятие получает роль новичка. Естественно, что на старте значительная часть новичков не предполагает делаться «болотом», которому до- вольно трудно продержаться без потерь на высококонкурентномрынке.

Амбициозные новички намереваются со временем стать лидерами. Путь в лидеры состоит из немалого числа этапов функционального, организационного и субъектного развития, постепенного наращивания потенциала, укрепления конкурентоспособности. По- этому необходимо, чтобы уже в самом начале этого пути собственники и топ-менеджеры предприятия представляли себе цели и приоритеты долговременной деловой деятельности на конкурентном рынке.

В значительной степени на стратегический выбор должно по- влиять определение руководством предприятия своего конкурент- ного статуса. Под конкурентным статусом предприятия понимается относительный объем фактической совокупности содержательных функций, выполняемых данным предприятием в избранном виде (или видах) бизнеса. В соответствие с классификацией, приведен- ной А. Юдановым, возможно выделение следующих типов конку- рентного статуса предприятия: виоленты, патиенты, эксплеренты и коммутанты (табл. 2). В качестве виолентов определяются крупные предприятия, возглавляющие технический прогресс в своей отрасли, имеющие широкую диверсификацию деятельности, ориентирующиеся на крупносерийное производство и стремящиеся к подавлению конкурентов с использованием стратегий монополизации, интеграции и агрессивной формы конкурентного поведения.

В качестве патиентов определяются крупные и средние пред- приятия, ориентирующиеся на недиверсифицированную деятельность и придерживающиеся гарантирующего конкурентного поведения.

В качестве эксплерентов определяются небольшие инновационные предприятия, как правило, в сфере венчурного бизнеса, придерживающиеся креативного конкурентного поведения в области радикальных инноваций.

В качестве коммутантов определяются мелкие предпринимательские фирмы, действующие, как правило, в сфере оказания производственных и потребительских услуг, придерживающиеся стратегии кооперации и адаптивного конкурентного поведения.

Таблица 2

Типы конкурентного статуса предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виоленты | Патиенты | Эксплеренты | Коммутанты |
| Крупные пред- | Предприятия с | Малые и средние | Мелкие универ- |
| приятия, осу- | «нишевой» спе- | инновационные | сальные предпри- |
| ществляющие се- | циализацией | предприятия | ятия, готовые за- |
| рийное |  |  | ниматься любым |
| производство |  |  | видом бизнеса |

Формы, методы, приемы конкурентной борьбы обладателей разного конкурентного статуса неисчерпаемы и постоянно меняются. Данное деление предприятий основано на способах достижения цели, выбора конкурентной стратегии и типа конкурентного поведения.

В действиях новичков могут изначально просматриваться намерения, реализация которых впоследствии приведет их в стан патиентов или виолентов. Каждый из этих типов предприятий имеет свои преимущества и недостатки,

проявляющиеся в процессе реализации своего конку- рентного поведения.

1. **Стратегии слияний и поглощений**

В соответствии с общепринятыми за рубежом подходами под слиянием подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

В соответствии же с российским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица, при этом новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование.

В зарубежной же практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. В российском законодательстве этот случай попадает под термин

«присоединение», подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются.

В зависимости от характера интеграции предприятий целесообразно

выделяются следующие виды слияний:

* горизонтальные слияния – объединение предприятий одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;
* вертикальные слияния – объединение предприятий разных отраслей, связанных технологическим процессом производства го- тового продукта, т. е. расширение предприятием-покупателем сво- ей деятельности либо на предыдущие производственные стадии вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя (например, слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний);
* родовые слияния – объединение предприятий, выпускающих взаимосвязанные товары. Например, предприятие, производящее фотоаппараты, объединяется с предприятием, производящим фото- пленку или химические реактивы для фотографирования;
* конгломератные слияния – объединение предприятий раз- личных отраслей без наличия производственной общности (в этом случае сложно определить профилирующее производство).

*Поглощение* можно определить как взятие одним предприятием другого под свой контроль, управление им с приобретением абсолютного или частичного права собственности на него.

Существуют различные мотивы или причины, по которым предприятия осуществляют стратегии слияний или поглощений:

1. Мотивы уменьшения оттока ресурсов (имеются в виду прежде всего денежные ресурсы, являющиеся издержками предприятия).
2. Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов.
3. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

Основная литература

И. Н. Маврина. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина.

– Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

В.Г. Рождественский Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Г. Рождественский [и др.] Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. – 135 с.

Основы стратегического менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / Е. Казбекова ; МОН РК. - Алматы : Бастау , 2016. - 209 с.

Дополнительная литература

Strategic Management: Theory and Practice : textbook / Y. Kazbekova ; Ministry of Education of the Republic of Kazakhstan. - Almaty : Bastau, 2016. - 196 p.

Международный менеджмент : учеб. пособие / С. С. Дарибеков, Е. Н. Набиев. - Караганда : Изд-во КарУ им. акад. Е. А. Букетова, 2022. - 169 с.

Теория и практика менеджмента : учебник / Каз. нац. ун-т им. аль-Фараби) ; ред. К. Е. Кубаева. - Алматы : Қазақ университеті , 2021. - 486 с.

Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В. А. Михалкин. - М. : Магистр: Инфра-М, 2017. - 447 с.

Personnel management of the organization : textbook / D. M. Turekulova [et al.]. - Almaty : New book, 2018. - 373 p.