Министерство образования и науки Российской Федерации

Алтайский государственный технический университет
им. И.И. Ползунова

В.А. БОРОДИН, В.А. КЛИМОВА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Изд-во АлтГТУ
Барнаул - 2010

ББК 65.9(2)30-23
Б-833

Бородин В.А. Стратегическое планирование инновационной деятельности: учебное пособие / В. А. Бородин, В. А. Климова; Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова.- 3-е изд., перераб. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2010. – 136 с.

Учебное пособие содержит методологические основы стратегического планирования на промышленных предприятиях, а также методические материалы по его осуществлению.

Учебное пособие разработано на основании государственного образовательного стандарта Высшего профессионального образования по магистерской программе 080500.29 Инновационный менеджмент, направления 080500 «Менеджмент», регистрационный номер 410 гум/маг утвержден заместителем министра по образованию РФ 10 мая 2000 года. Представленный материал может быть использован также специалистами промышленности, занимающимися проблемами преобразования предприятий с целью их адаптации в рыночной среде.

© Бородин В.А., 2003
© Бородин В.А., 2005
© Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова

Содержание

Введение…….4
Глава 1. Назначение и содержание процесса стратегического планирования…….....9
1.1. Цели, классификация стратегий и организация их разработки……....9
1.2. Последовательность и основные этапы стратегического планирования……..12
Контрольные вопросы……...12
Рекомендуемая литература…….....14
Глава 2. Диагностика внешней и внутренней среды предприятия….15
2.1. Анализ исходного состояния предприятия……...17
2.2. Анализ отрасли и конкуренции……..32
2.3. Диагностика внешней среды (макроуровень)……...43
2.4. Анализ конкурентоспособности предприятия……..44
Контрольные вопросы……...53
Задания для самостоятельной работы……...54
Рекомендуемая литература……..55
Глава 3. Методология стратегического планирования…….56
3.1. Реструктуризация: цели, направления и методы действий предприятия……56
3.2. Стратегия бизнеса (стратегических бизнес-единиц)…….62
3.3. Корпоративная стратегия……76
3.4. Стратегия организационных нововведений……90
Контрольные вопросы……101
Задания для самостоятельной работы……103
Рекомендуемая литература……103

Введение

Управление предприятием как субъектом рыночного хозяйствования в своей основе опирается на ее представление в качестве системы. Содержанию понятия «система» посвящены общирные исследования в рамках теории систем, которые при всем их разнообразии признают, что:

- системы состоят их множества элементов, частей подсистем;
- элементы (подсистемы) взаимосвязаны и состоят в определенных взаимоотношениях;
- отдельные элементы (подсистемы) образуют в конечном счете некоторое органическое единство.

С понятием «система» тесно связано понятие «структура», а многие свойства системы относятся к структуре. Структура, как и сама система, может быть простой и сложной, может развиваться, а может быть статичной. Элементы, образующие структуру, могут обладать большей или меньшей самостоятельностью изменчивостью. В целом понятие «структура» предполагает определенное взаиморасположение и связь составных частей чего-либо, означает ее внутреннее обустройство и относится к числу системных понятий. Из многообразия понятий «структура» выделим два, наиболее подходящих нашему случаю.

«Структура – это устойчивая картина взаимных отношений элементов целостного объекта» и «структура – это схема соотношения частей (компонентов) объекта, выделенных по некоторому признаку».

Внутренняя среда организации рассматривается в качестве многослойной пирамиды, в нижней части которой располагается так называемая фундаментальная группа уровней (фундаментальные рутины, ментальны, культурные, когнитивные и институциональные особенности предприятия), а в верхней части – функциональные уровни (функциональные рутины, например организационно-управленческие и технико-технологические особенности, рыночный опыт функционирования) (рисунок 1, 2).

Фундаментальная группа консервативна (медленно меняющаяся в своей эволюции), а функциональные уровни подвержены более быстрым и сравнительно легким изменениям.

Рисунок 1 – Пирамида рутин фундаментальных уровней

Фрейм – структура данных для представления стереотипной ситуации. Фреймы используются для описания объектов, событий, ситуаций и взаимосвязей между ними.

Когнитив – восприятие внешней среды сквозь призму созданных для этого механизмов познания.

Артефакты – внешние проявления культуры (в данном случае организации).

Рисунок 2 – Пирамида рутин функциональных уровней

К каждой из рутин фундаментальных уровней (менталитет, организационная культура, внутрифирменные институты и когнитивные способности) можно применить понятие «институт» в его широком контексте – как любые формальные и неформальные ограничения, проецирующиеся на поведение и структурирующие его.

Ценностно-ментальные, культурные и психологические институты в качестве фундаментальных рутин формируются десятилетиями,

влияя на базисные основания производственного и социального поведения человека.

Фундаментальные рутины предприятия характеризуются следующим.

Под менталитетом (ментальными особенностями) понимаются ценности, установки, образ мыслей, сформулированные способом мышления, умонастроения, особенностями национального характера, доминирующего на данном предприятии. Близкими к ментальным особеннстям являются культурыне рутины, классифицированные тремя составляющими – основные устои, миссии и артефакты (внешние проявления культуры).

Исследователи отмечают, что культурные, как и ментальные рутины протекают длительное время, их смена часто возможна лишь с приходом нового поколения персонала предприятия, формирующего ментальность и культурные изменения. Так, Р. Саттон отмечает, что необходимым условием любых изменений в организации является наличие людей, не проникнутых общим корпоративным (в данном случае «стадным») духом и готовым к переменам.

Институциональные рутины выступают в виде норм и правил, призванных обеспечить порядок и предсказуемость взаимодействия структурных подразделений и отдельных сотрудников. К инструментам институциональных рутин относятся, например, должностные инструкции, регламентирующие взаимоотношения между сотрудниками и фирмой. Исследователи совершенно справедливо отмечают, что институциональные рутины, в отличие от ментальных и культурных, не носят глубинного, фундаментального характера. Они создаются и функционируют под конкретную ситуацию, в тоже время не являются универсальными. Так, их применение не приемлемо на этапе становления организации, а также для регулирования творческой деятельности (например, содержательной части процесса разработки нововведений).

И, наконец, когнитивные рутины, регулирующие процессы познания, обработки и интерпретации информации в качестве коллективной системы. исследователями выделяются следующие когнитивные (познавательные) рутины: схемы как набор факторов, необходимых для принятия решения (например, сведения о конкурентах, потребителях, конъюнктуры на ресурсном рынке и др.); когнитивные карты, фреймы. Признавая важность иерархического построения фундаментальных рутин, исследователи отмечают определенную условность этого подхода, т.к. на самом деле иерархические слои перемешаны, пронизывая всю внутреннюю среду предприятия. Исследовать внут-

ренние процессы на предприятиях, не принимая во внимание содержание фундаментальных рутин и их эволюцию, нельзя. Особенности процесса смены фундаментальных рутин заключается в том, что основой является эволюция самого человека, особенности его психологии, ментальности и мировоззрения.

Еще П. Питчер справедливо подчеркивал, что в основе развития предприятий лежат не конфликты управленческих идей, а противоречия характеров людей. Подтверждений этому в сегодняшней управленческой практике достаточно.

Известно, что каркасом системы управления организацией является структура. Элементами каркаса являются рутины фундаментальных уровней, к числу которых относятся технологии, организационные структуры и стратегии их поведения, а также навыки, формируемые опытом рыночного функционирования. Функциональные рутины не являются независимыми, функционирующими сами по себе во внутренней среде предприятия процессами. Они должны рассматриваться как материализованное внешнее проявление часто неосознаваемых ментальных, культурных, микроинституциональных рутин. Отсюда становится понятным, почему процесс качественной трансформации функциональных рутин на большинстве предприятий «законсервирован» вовсе, либо протекает в условиях жесткого сопротивления со стороны не только персонала, но и управленцев, менталитет которых сформировался в основном вне реалий рыночной среды.

Таким образом, можно представить предприятие как единство трёх основных хозяйственных и инновационных процессов: производство продукции, реализация продукции, воспроизводство ресурсов.

Сложность и высокая динамичность процессов, протекающих во внешней среде предприятия, определяет непредсказуемость обстановки в отрасли и на рынках по следующим направлениям:

- динамичность и изменчивость условий конкурентной борьбы;
- слабо прогнозируемое поведение участников рынка (поставщиков, потребителей, конкурентов), а также состояния институциональной среды (законодательные акты, регулирующие поведение участников рынка);
- сложность прогноза стратегической позиции.

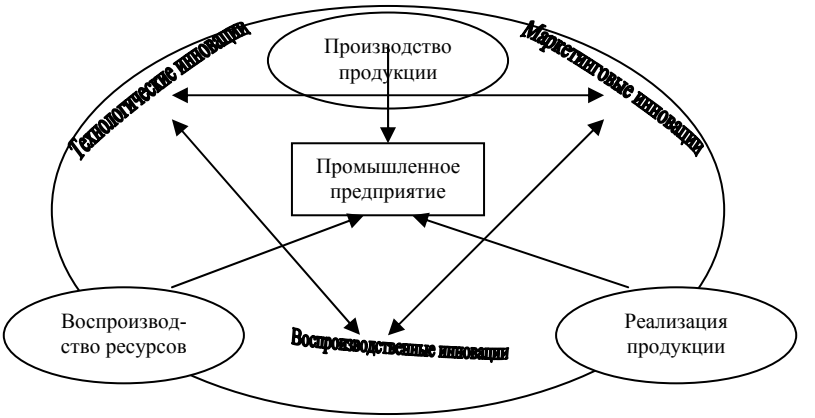


Рисунок 3 – Взаимодействие основных хозяйственных и инновационных процессов

В странах с развитой рыночной экономикой конкурентная борьба всё более приобретает форму ***гиперконкуренции***, в которой конкурентные преимущества могут как быстро приобретаться, так и быстро теряться. В этих условиях предприятия должны быть готовы к постоянным переменам, требующим активных действий на рынке, таких как продуктовая и ресурсная гибкость, быстрота реакции на действия конкурентов. Персонал предприятий должен обладать современной организационной культурой, в частности высоким когнитивным потенциалом и готовностью к переменам. Сказанное не означает, что стратегический менеджмент, как система управления предприятием, теряет сегодня смысл и заменяется искусством импровизации. Просто сужается время для стратегической реакции, что требует постоянно действующей эффективной системы мониторинга рынка и состояния ресурсной базы предприятия, а также наличия системы экстренного стратегического реагирования на возникновение угрозы.

Что касается *российских предприятий*, то, как степень интенсивности конкуренции, так и этап рыночной эволюции, на котором они находятся, определяют актуальность стратегических изменений (преобразований) для достижения ими устойчивой конкурентоспособности на рынке.

Проведение стратегических изменений на предприятии (фирме) – это спланированный и управляемый процесс. Его осуществление опирается на теоретические и прикладные исследования в области управления изменениями.

Преобразование бизнеса достигаются в результате одновременной работы, хотя и с разной скоростью, по представленным четырем направлениям:

Рисунок 4 – Основные направления стратегических изменений

- **рефрейминг** – преобразование корпоративного сознания предприятия (фирмы) в направлении осознания исходной ситуации, наполнения корпоративного сознания новым видением перспективы и решимостью к переменам. На этом этапе качественным изменениям должны быть подвергнуты рутины фундаментального уровня (ментальность, культурные, институциональные, когнитивные особенности);
- **реструктуризация** – достижение минимально достаточного уровня эффективности и конкурентоспособности предприятия, позволяющего ему удержаться на рынке; преобразования на уровне функциональных рутин;
- **оживление (ревитализация)** – вхождение в стадию роста посредством достижения эффективной связи с рыночной средой;
- **обновление** – приобретение устойчивого рефлекса адаптации к изменениям окружающей среды, что позволяет предприятию достичь устойчивого качественного развития.

В основе теории и практики проведения стратегических изменений лежат следующие методологические подходы:

- метод организационного развития как целенаправленное фундаментальное изменение корпоративной (организационной) культу-

ры с целью адаптации организации к меняющимся условиям внешней среды (социальная подсистема организации бизнеса);

- метод реинжиниринга бизнес-процессов как их фундаментальное и радикальное перепланирование для достижения существенных улучшений ключевых показателей, таких как издержки, качество, уровень сервиса (технологическая подсистема организации бизнеса);
- системный метод – синтез организационного развития и реинжиниринга, как наиболее эффективный метод преобразований, требующий системной диагностики организации и разработки системных воздействий на нее с помощью инструментов стратегического планирования.

Стратегия предприятия – это комплексная программа спланированных действий по реализации стратегических целей.

Формирование стратегии предполагает проведение анализа и разработку программ обновления всех сфер деятельности предприятия и во многих случаях приводит к полному его реформированию.

Инструментом для разработки стратегии является методика стратегического планирования.

Рисунок 5

Стратегическое планирование – это система «разумной бюрократии», позволяющая определить и связать воедино ключевые на-

правления деятельности предприятия, разбить их на отдельные задачи, распределить ответственность и контролировать выполнение.

Процесс стратегического планирования на предприятии включает в себя:

- анализ исходного состояния ресурсов и бизнес-процессов, рынков и внешней среды;
- выявление стратегических проблем и осознание необходимости в стратегических действиях; выработку видения перспективы (стратегическое видение);
- постановку целей, исследование возможных стратегических альтернатив, их оценку по критериям эффективности;
- разработку стратегического плана, формирование стратегических программ, краткосрочных планов и бюджетов.

Глава 1 Назначение и содержание процесса стратегического планирования

1.1 Цели, классификация стратегий и организация их разработки

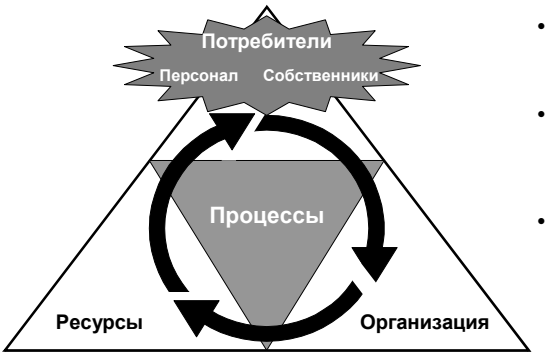
Стратегическое планирование должно быть направлено на достижение конкретных **стратегических целей**.

Наиболее важными целями, достижение которых обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества предприятию, являются:

- расширение рынка продаж, максимизация прибыли;
- обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности активов;
- достижение внутренней гибкости и устойчивости в условиях нестабильных рынков;
- создание и развитие инновационного потенциала;
- повышение эффективности использования ресурсов предприятия и его производственных возможностей;
- формирование эффективных мотивационных механизмов, интегрирующих интересы персонала, собственников (акционеров) и менеджмента в направлении реализации как текущих, так и долгосрочных интересов предприятия и ожиданий потребителей.

Достижение стратегических целей осуществляется путем ***удовлетворения запросов потребителя (клиента).***

Основной задачей стратегического планирования является концентрация ресурсов предприятия, производственных и сбытовых процессов на удовлетворении запросов потребителя, а также максимизации финансового результата (прибыли).



- ***Процессы:*** последовательные действия по созданию продукта и продвижению его на рынок
- ***Ресурсы:*** основные средства, оборотные активы, персонал, инновационные возможности, финансы предприятия
- ***Организация:*** управленческие действия по эффективной координации процессов и ресурсов для реализации целей предприятия

Рисунок 6 - Ресурсы: процессы, организация, потребитель

Стратегия охватывает все стороны деятельности предприятия в достижении поставленных целей.

Предлагается следующая классификация стратегий по И. Ансоффу:

- ***деловая*** (снижение затрат, дифференциация продукции и сегментирование рынка, инновационная, сбытовая);
- ***функциональная*** (маркетинговая, ресурсная, производственная, финансовая, организационная, управления персоналом и мотивациями);
- ***корпоративна*** (увеличение стоимости акционерного капитала)**.**

Стратегическое планирование проводят на трех уровнях: уровне бизнес-единиц, уровне функциональных служб, уровне предприятия в целом (рисунок 7).

Организация разработки стратегии. Предприятия и их руководители используют различные организационные подходы к формированию стратегии:

- подход «главного стратега» - руководитель является главным «архитектором» стратегии и активно участвует в формировании всех ее основных частей;
- подход, предусматривающий делегирование полномочий выработки стратегических вариантов отделу или целевой группе стратегического планирования (возможность отбора стратегических идей, выработанных специальной командой);
- подход, основанный на сотрудничестве (привлечение руководителей среднего и низшего звена к выработке стратегии, поддерживаемой всеми ответственными за ее реализацию);
- соревновательный подход, основанный на стимулировании персонала к разработке, выбору и реализации сильных стратегий (эффективен в диверсифицированных компаниях).

Выбор того или иного подхода определяется личностью главного руководителя, размерами предприятия и степенью его диверсификации, развитостью стратегического мышления у руководителей среднего и низшего звена управления, другими факторами.

Рисунок 7 – Иерархия формирования стратегии

1.2 Последовательность и основные этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование включает анализ и оценку исходного состояния (бизнес-диагностика), постановку целей и разработку программ их реализации. Последовательность планирования стратегии диверсифицированного предприятия представлена на рисунке 8.

Важным элементом стратегического планирования является многовариантность стратегических решений, их оценка, выбор конструктивных вариантов, расчет необходимых капиталовложений и их сопоставление с ожидаемым финансовым результатом.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы, характеризующие эволюцию систем управления предприятием в рыночной среде.
2. В чем заключается суть процесса стратегического планирования? Какова последовательность его проведения на предприятии?
3. Какие методы используются при проведении стратегических изменений?
4. Назовите четыре направления стратегических изменений, дайте их краткую характеристику.
5. Каковы цели, достигаемые стратегическим планированием (основная и обеспечивающие цели)? Пути достижения стратегических целей?
6. Перечислите иерархические уровни стратегического планирования для предприятий.
7. Дайте характеристику организационным подходам к формированию стратегий. Назовите наиболее эффективные из них.
8. Назовите этапы стратегического планирования. Раскройте их основное содержание.
9. Важным условием эффективности процесса стратегического планирования является многовариантность стратегических решений. Почему? Как она достигается?
10. Назовите основные факторы, определяющие стратегическую позицию предприятия. Две основных составляющих анализа и оценки стратегической позиции.

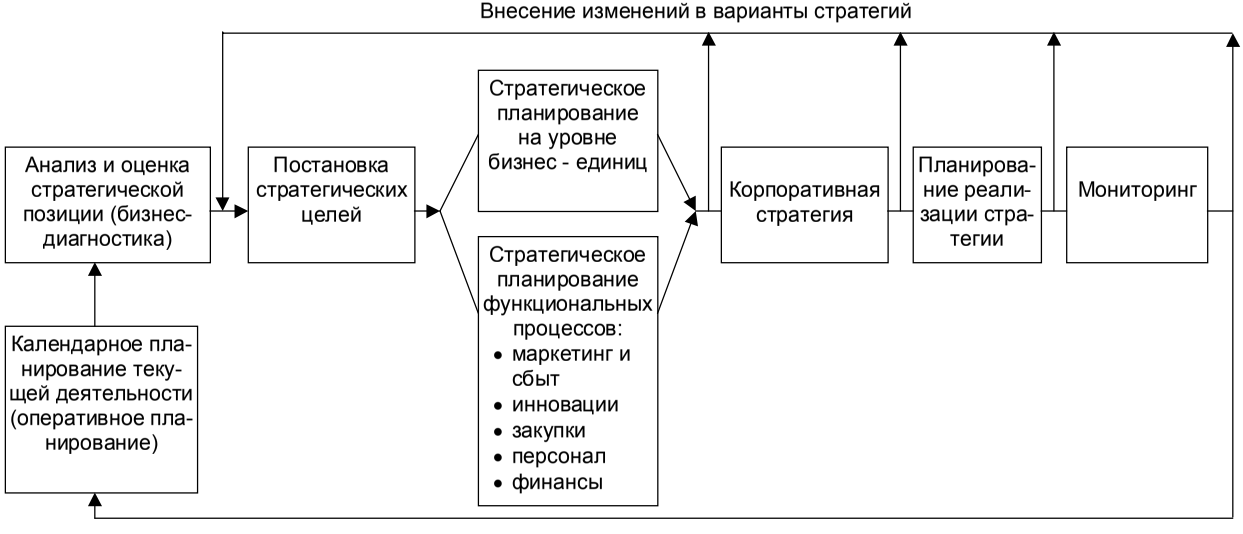


Рисунок 8– Последовательность планирования стратегии диверсифицированного предприятия

Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999.
2. Бородин В. Стратегическое планирование: курс лекций / Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2000.
3. Карлоф У. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1989.
4. Томпсон А. Стратегический менеджмент/ А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Инфра-М, 2000.
5. Клейнер Г. Б. Системная структура экономики и экономическая политика // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №5. – С. 8-20

Глава 2 Диагностика внешней и внутренней среды предприятия

Анализ и оценка стратегической позиции

Под стратегической позицией предприятия понимается его конкурентное положение в отрасли и на рынке.

Бизнес-диагностика подразумевает тщательный анализ внешних и внутренних факторов, являясь исходной точкой стратегического планирования.

Рисунок 9 – Элементы анализа (факторы) внутренней и внешней среды предприятия

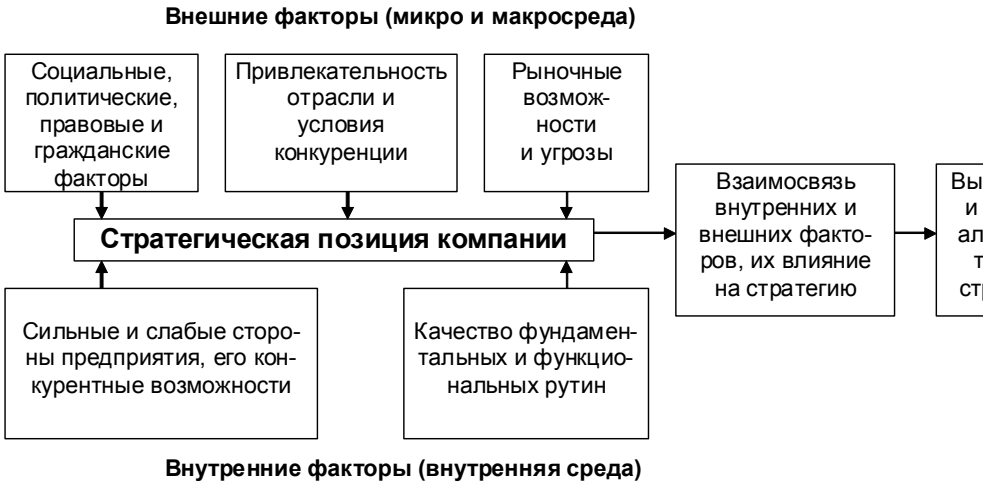


Рисунок 10 – Основные факторы, влияющие на выбор стратегии предприятия

2.1 Анализ исходного состояния предприятия

Диагностика предприятия проводится по всем его ресурсным составляющим и основным процессам (видам линейной и функциональной деятельности).

Ресурсы предприятия – это основные средства и оборотные активы, технологии, персонал, инновационный потенциал, финансы.

Основные процессы (виды функциональной деятельности), диагностика которых обязательна: маркетинг и сбыт, закупки (снабжение), производство, персонал, финансы.

Кроме вышеназванных обязательными объектами диагностирования являются *структура собственности предприятия, действующая система управления и организационная структура*.

Оценка состояния предприятия предполагает получение ответа на следующие вопросы:

- каковы сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы?
- насколько конкурентоспособны издержки и цены предприятия?
- какова конкурентная позиция предприятия?
- какие стратегические проблемы стоят перед предприятием?

Ответ на эти вопросы позволяет определить эффективность действующей стратегии предприятия и сформулировать новые стратегические цели.

Методы анализа предприятия: SWOT - анализ; анализ затрат и цены в сравнении с затратами и ценами конкурентов; оценка конкурентоспособности и эффективности бизнес-портфеля с использованием специальных матриц.

Структура собственности (распределение акционерного капитала между юридическими и физическими лицами – акционерами предприятия) и их ожидания от участия в ней – один из важных элементов в выработке стратегической цели предприятия и оценки устойчивости его бизнеса. Результаты анализа рекомендуется обобщить следующим образом:

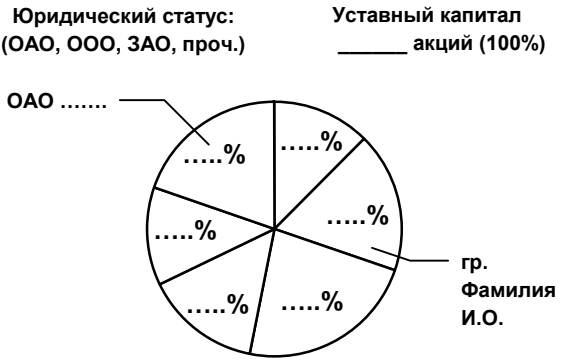


Рисунок 11– Анализ структуры собственности предприятия

Продукция и рынки. Характеристика продукции. Выделение основных параметров, определяющих потребительские свойства продукции, сопоставление их с аналогичными параметрами конкурентов рыночного лидера, а также характеристика стадии жизненного цикла товара и спроса на него дают первичную информацию о возможных стратегических перспективах предприятия.

Таблица 1 – Основные характеристики продукции предприятия

Продукция	Основные параметры, определяющие конкурентоспособность	Соответствие рыночному лидеру (выше уровня, соответствует уровню, ниже уровня)	Стадия жизненного цикла		Объемы продаж тыс. руб. / шт.		
			Товара	Спроса	200__ г.	200__ г.	200__ г.
Товар А							
Товар Б							
Товар N							

Резюме: (рыночная перспектива важнейших видов продукции).

Продуктово-рыночная классификация. Распределение продукции по рынкам продаж позволяет произвести ее группировку по рыночной ориентации.

- Распределите продукцию предприятия по рынкам продаж (см. рисунок 12, стрелки показывают рынки, на которых продается та или иная продукция предприятия). Укажите продуктово-рыночную специализацию предприятия.

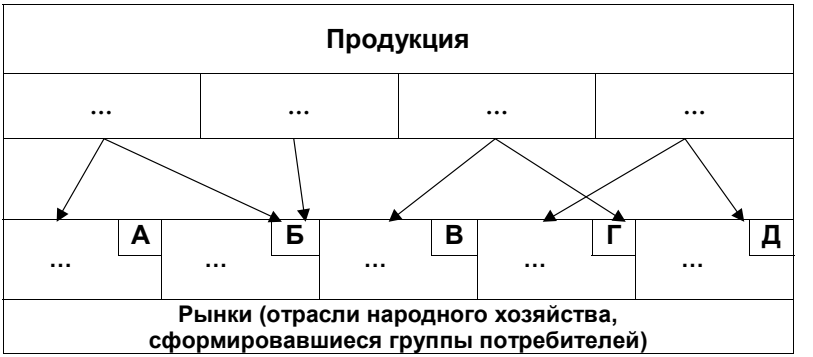


Рисунок 12 – Группировка продукции по рынкам

Закупки.

Необходимо определить устойчивость поставок материально-технических ресурсов (МТР), оптимальность цен приобретения, затрат на процесс их закупок.

Характеристика закупок для производства и продаж. Заполните представленную таблицу 2 (по каждому виду продукции, бизнес-единице, предприятию в целом).

Резюме: (оценка и решения по уменьшению стратегической зависимости от поставщиков МТР; сокращению затрат на приобретение и транспортировку МТР, созданию и поддержанию нормативных запасов, обеспечению требуемого уровня качества МТР, созданию эффективной системы закупок МТР).

Таблица 2 – Характеристика системы закупок

Закупаемые ресурсы и комплектующие изделия						Доля в общем объеме закупок, %	Поставщики
Наименование (основные виды)		Количество в натур. ед.	Цена приобретения, руб.	Средняя рыночная цена	Объем закупок, тыс. руб.		
Материалы							
Комплектующие							
Тара и упаковка							

Производство.

Анализ и оценка производства проводится по технологическим и производственным процессам изготовления продукции. Рассматриваются трудоемкость, качество и эффективность производственного цикла по основным видам продукции, производственным структурам и предприятию в целом.

Важным элементом анализа является оценка эффективности внутризаводской и внешней кооперации по стандартизированным и унифицированным компонентам, а также качества функциональных процессов (поставка энергоресурсов, техническое обслуживание и ремонт технологического оборудования, др. процессы).

♦ При оценке эффективности производства получите ответ на следующие вопросы:

✓ ***технология:*** обеспечивает ли действующая технология требования рынка по качеству и цене производимой предприятием продукции; обладает ли применяемая технология гибкостью, позволяющей без серьезных капиталовложений модернизировать существующую или освоить новую продукцию.

✓ ***производство:*** насколько эффективно используются производственные мощности по выпуску основных видов продукции; какие узкие места производственного процесса ограничивают производ-

ственный потенциал предприятия; обеспечивает ли действующая система управления качеством конкурентоспособность продукции на рынках.

Инновации и инвестиции.

Инновационные возможности предприятия - один из важнейших факторов, определяющих его конкурентоспособность.

- Заполните представленные таблицы 3 и 4. Это позволит получить информацию для оценки эффективности инновационного процесса на предприятии.

Таблица 3 – Оценка реализованных инновационных проектов

Наименование инновационного проекта	Достигаемая цель	Объем инвестиций	Источник инвестиций	Результаты реализации							
				Рост объема продаж, тыс. руб./ % к периоду до реализации проекта	Снижение затрат, руб.			Фондоотдача		Прибыль на 1 работающего	
					на 1 рубль товарной продукции	в том числе		до реализации	после реализации	до реализации	после реализации
						прямых	постоянных				

Таблица 4 – Оценка инновационной активности

Объем затрат (включая опытное производство) на НИОКР		Источники покрытия затрат (прибыль, себестоимость, внешние инвестиции)	Численность специалистов, занятых продуктовыми и технологическими инновациями (включая опытное производство)	Удельный вес (в %) новых изделий в общем объеме производства	Ввод основных фондов и освоение новых технологий (в %)
Всего	в т.ч. ФОТ				

Резюме: (динамика инвестиций в продуктовые и технологические инновации, темпы обновления продукции, темпы обновления основных фондов и технологий, результативность реализованных инвестиционных проектов, окупаемость инвестиций, характеристика персонала, занятого НИОКР, др.)

Персонал.

Качественная оценка персонала позволяет выявить границы стратегических возможностей предприятия по данному виду его ресурсов. Заполнение предлагаемой формы позволяет получить исходные данные для анализа структуры персонала и фонда оплаты труда.

Таблица 5 – Анализ численности и оплаты труда

Категории	Численность			Фонд оплаты труда			Фонд оплаты к продажам, %	Расходы на оплату труда в себестоимости, %
	Всего чел.	В % к общей численности персонала	% роста (снижения) к соответствующему периоду прошлого года	Всего, тыс. руб.	В % к общему фонду оплаты труда	% роста (снижения) к соответствующему периоду прошлого года		
Управление								
Специалисты и служащие								
Основные производственные рабочие								
Вспомогательный персонал								
Весь персонал								

- Дайте оценку квалификационного уровня и возрастного состава персонала.
- Соответствует ли действующий мотивационный механизм целям предприятия и персонала? Дайте характеристику социально-психологического климата на предприятии.
- Насколько действующая система подготовки и переподготовки персонала отвечает стратегии развития предприятия?

Резюме: (оценка качества персонала и эффективности его использования).

Анализ издержек.

Оценка конкурентоспособности по уровню издержек с основными конкурентами представляет собой обязательную и важнейшую часть бизнес-диагностики предприятия.

Цепь создания издержек позволяет разделить полную себестоимость на затраты, создаваемые при разработке, поставке ресурсов, из-

готовлении, маркетинге, сбыте и обслуживании продукции у потребителя.

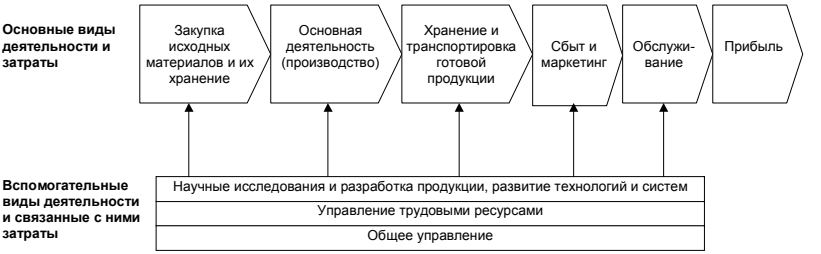


Рисунок 13 – Цепь создания издержек на предприятии

Цепь создания издержек является инструментом, способствующим пониманию структуры затрат предприятия и определению решающих звеньев в их снижении.

Конкурентоспособность предприятия по уровню издержек зависит не только от собственной цепи издержек, но и от затрат поставщиков и каналов распределения продукции к потребителю, образующих в совокупности систему цепей издержек.

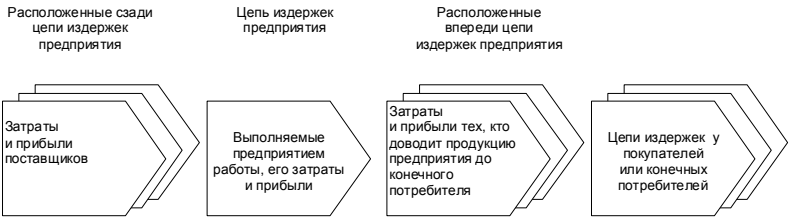


Рисунок 14 – Система цепей издержек

Затраты и прибыли поставщиков и посредников являются частью цены, предъявляемой потребителю.

Предприятие может повлиять на цепь издержек конечного потребителя снижением собственных затрат и прибыли поставщиков и сбытовых структур.

Стратегические действия, направленные на ликвидацию неконкурентоспособности по затратам, должны осуществляться в той части

цепи издержек, где имеет место различие в затратах между предприятием и его конкурентами.

Финансы.

Объективная оценка финансового положения является одним из важнейших индикаторов исходного состояния предприятия и отправной точкой в формировании его стратегических целей. В настоящем разделе предлагается два направления анализа финансового положения:

- анализ движения денежных средств по каналам их поступления и оттока, а также источникам образования,
- анализ ключевых показателей финансового состояния предприятия.

Рассмотрим первое из них.

В практике финансового анализа используют три наиболее важных финансовых показателя деятельности предприятия:

- выручка от реализации
- прибыль
- денежные средства на расчетном счете и в кассе

Рисунок 15 – Варианты финансовых показателей

Предприятие финансово устойчиво в случае положительных значений всех трех показателей (Вариант А).

Величина денежных средств на расчетном счете и в кассе предприятия является показателем ***оперативной финансовой устойчивости предприятия.***

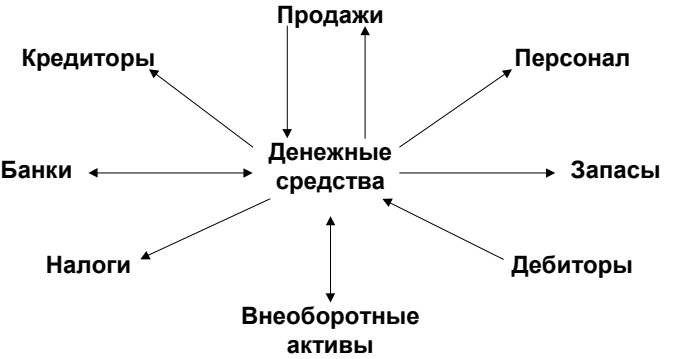


Рисунок 16 – Каналы движения денежных средств

Рисунок 17 – Факторы, влияющие на величину денежных средств

Анализу должны быть подвергнуты все источники образования и направления расходования денежных средств (рисунки 18-20).

Рисунок 18 – Денежные потоки в процессе основной деятельности

Рисунок 19 – Денежные потоки в процессе инвестиционной деятельности

Рисунок 20 – Денежные потоки в процессе финансовой деятельности

Наиболее распространенными причинами кризиса наличности являются следующие (см. рисунки 20-21).

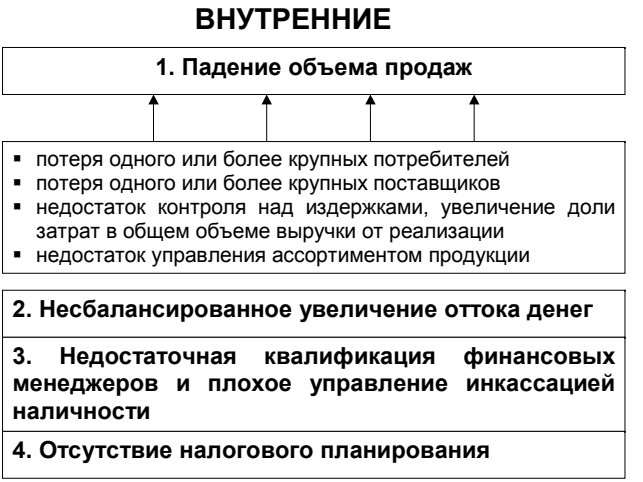


Рисунок 21 – Внутренние причины кризиса наличности

ВНЕШНИЕ

Волна неплатежей

Снижение спроса и цен на продукцию

Рост цен на сырье и материалы

Конкуренция со стороны импортных товаров

Невыгодный обменный курс

Высокие налоги

Высокая стоимость заемных средств

Отсутствие заинтересованных инвесторов

Рисунок 22 – Внешние причины кризиса наличности

Для комплексной оценки финансового состояния предприятия, характеризующей эффективность использования его активов и инвестиционную привлекательность для инвесторов рекомендуется следующий набор финансовых показателей, расчетные формулы по их определению и значения по классам надежности финансового состояния.

Таблица 6 - Ключевые показатели финансового состояния предприятия [4]

Наименование финансовых показателей	Расчетная формула		Значения по классам надежности		
	Числитель	Знаменатель	первый	второй	третий
1	2	3	4	5	6
Рентабельность активов	Чистая прибыль	Средняя сумма всех активов (итог баланса)	> 0,20	0,20-0,10	<0,10
Рентабельность реальных активов	Прибыль от продаж	Средняя сумма реальных активов	> 0,30	0,30-0,20	<0,20
Рентабельность инвестированного капитала	Чистая прибыль	Средняя сумма инвестированного капитала	> 0,25	0,25-0,15	<0,15

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж	Выручка (нетто) от продаж	> 0,35	0,35-0,25	<0,25
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выручка (нетто) от продаж	Средняя сумма оборотных активов	Количество оборотов за год		
			> 5,50	5,50-3,50	<3,5
Коэффициент инвестирования	Собственный капитал	Внеоборотные активы	> 2,0	2,0-1,0	<1,0
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	Собственный капитал + долгосрочные обязательства	Реальные активы	> 1,50	1,50-1,0	<1,0
Коэффициент задолженности	Заемный капитал	Собственный капитал	> 0,50	0,50-1,0	<1,0
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы	Краткосрочные обязательства	> 3,0	3,0-2,0	<2,0
Доля реальных активов в имуществе	Реальные активы	Сумма всех активов (итог баланса)	> 0,80	0,80-0,70	<0,70
Доля оборотных активов в имуществе	Оборотные активы	Сумма всех активов (итог баланса)	> 0,35	0,35-0,20	<0,20
Доля денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в оборотных активах	Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения	Оборотные активы	> 0,20	0,20-0,10	<0,10
Коэффициент дивидендного выхода	Дивиденд на обыкновенную акцию	Прибыль на обыкновенную акцию	> 0,40	0,40-0,20	<0,20
Рентабельность акции (обыкновенной)	Дивиденд на обыкновенную акцию	Рыночная цена обыкновенной акции	> 0,25	0,25-0,15	<0,15

Комплексная оценка финансового состояния предприятия осуществляется путем расчета рейтинга с помощью следующих допущений: значение показателя находится в первом классе надежности – 3 балла; значение показателя находится во втором классе надежности – 2 балла; значение показателя находится в третьем классе – 1 балл.

Сумма баллов по всем показателям характеризует уровень устойчивости финансового состояния предприятия по следующей шкале.

Таблица 7 - Уровень устойчивости финансового состояния предприятия

Рейтинговая группа	Количество баллов	
	Акционерное (частное) предприятие	Государственное предприятие
Абсолютно устойчивое финансовое состояние	42	36
Относительно устойчивое финансовое состояние	37 – 41	31 – 35
Относительно неустойчивое финансовое состояние	28 – 36	24 – 30
Абсолютно неустойчивое финансовое состояние	14 – 27	12 – 23

В заключение анализа финансового состояния следует сформулировать ответы на следующие вопросы:

- В каком объеме и из каких источников получены денежные средства, и каковы основные направления их расходования?
- Какие из внутренних и внешних причин определяют финансовую нестабильность предприятия?
- Способно ли предприятие в результате своей текущей деятельности обеспечить превышение поступлений денежных средств над платежами и насколько стабильно такое превышение?
- В состоянии ли предприятие расплатиться по своим текущим обязательствам?
- Достаточно ли полученной предприятием прибыли для удовлетворения его текущей потребности в деньгах?
- Достаточно ли собственных средств предприятия для инвестиционной деятельности?
- Является ли предприятие инвестиционно привлекательным для внешних инвесторов?

Система управления и оргструктура. Системы управления российских предприятий, как правило, являются ярко выраженными *системами иерархического типа*, а по принципу построения организационных структур относятся к *линейно-функциональным*.

На диверсифицированных по продуктово-рыночному признаку предприятиях применяются структуры дивизионального типа, а также

линейно-функциональные с элементами матричного построения структур.

- Проанализируйте действующую систему управления предприятием и его организационную структуру.
- *Ответьте на вопрос:* к какому типу относится система управления диагностируемого предприятия, и по какому принципу построена его организационная структура?

Выделите структурные подразделения и службы предприятия, ответственные за исполнение представленных на рисунке 23 функций.

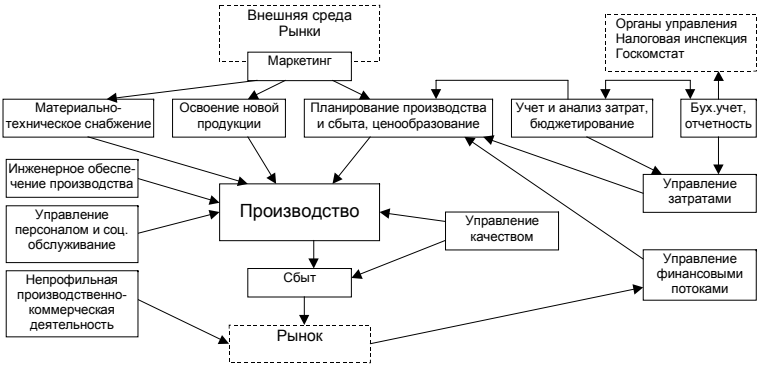


Рисунок 23 – Основные функции предприятия

- Дайте оценку качества исполнения базовых управленческих функций (разработка продукции, закупки, производство продукции, реализация (сбыт) продукции потребителям, управление финансами, управление персоналом, управление ресурсами).
- Дайте оценку работы каждого подразделения исходя из текущих и стратегических целей предприятия.
- *Ответьте на вопрос:* деятельность каких подразделений не ориентирована на обеспечение максимума продаж при минимальных затратах, ослабляет конкурентные позиции предприятия? Используйте при оценке данные предыдущих разделов бизнес-диагностики.

2.2 Анализ отрасли и конкуренции

Методы анализа отрасли и конкуренции. Бенчмаркинг.

При анализе отрасли и конкуренции используется совокупность показателей, характеризующих условия изменения отрасли, а также природу и интенсивность проявления конкурентных сил. Анализ способствует пониманию стратегической ситуации в отрасли и позволяет сделать вывод о степени привлекательности рассматриваемой отрасли для организации и ведения эффективного бизнеса.

Анализ отрасли и конкуренции проводится с целью получения ответов на следующие вопросы:

- каковы основные экономические черты отрасли?
- какие конкурентные силы действуют в отрасли, и какова мощность каждой из них?
- что движет изменениями в отрасли, и какое влияние они на нее оказывают?
- какие предприятия в отрасли имеют сильные и слабые конкурентные позиции?
- возможные стратегические действия отраслевых конкурентов?
- какие главные факторы определяют конкурентный успех в отрасли?
- какова привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибыли?

Сравнение эффективности деятельности различных предприятий путем сопоставления соответствующих показателей в западном менеджменте обозначается термином ***бенчмаркинг*** (benchmarking).

Бенчмаркинг – это инструмент, используемый для укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке. На уровне отрасли бенчмаркинг проводится по показателям, характерным для отрасли в целом, на макроуровне сопоставляются факторы внешней среды, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия.

Бенчмаркинг *на уровне отрасли* является процессом сравнения показателей эффективности анализируемого предприятия с аналогичными показателями рыночного лидера гипотетического предприятия, являющегося синергетической моделью для сравнительного анализа. Синергетическая модель формируется на основе средневзвешенных отраслевых показателей, при этом особую важность приобретает совпадение отраслевой принадлежности анализируемого предприятия и

синергетической модели. Следует помнить, что *бенчмаркинг эффективен тогда, когда осуществляется постоянно.*

Рисунок 24 – Обобщенная схема анализа отрасли и конкуренции

Основные показатели отрасли. Под ***отраслью*** понимается группа предприятий, продукция которых обладает общим назначением и потребительскими свойствами и конкурирует на одном рынке. «Зона» действия отрасли – это внутренние и внешние границы конкретного бизнеса.

Основные показатели, характеризующие отрасль промышленности:

- размер (ёмкость) рынка;
- масштаб конкуренции (региональная, национальная, международная или глобальная);
- стадия роста рынка и развития отрасли;
- число конкурентов в отрасли и их относительная величина;
- количество покупателей;
- степень интеграции производителей;
- барьеры на входе-выходе;
- темп изменений продукции и технологии;
- возможность использования эффекта масштаба в ресурсном обеспечении, производстве, маркетинге;
- степень загрузки производственных мощностей;
- эффективность производства и продаж;
- средняя норма прибыли в отрасли;
- капиталоемкость, требуемая для эффективной работы в отрасли.

Объем совокупного спроса, формирующего ёмкость рынка продукции предприятия, зависит от следующих факторов (рисунок 24).

Рисунок 25 – Факторы спроса, формирующие емкость рынка

Анализ конкуренции. Состояние конкуренции в отрасли является результатом действия ***пяти конкурентных сил.***

Модель пяти конкурентных сил – инструмент для анализа конкурентной ситуации (рисунок 25).

Первая конкурентная сила – соперничество между конкурирующими предприятиями отрасли.(определяет интенсивность конкуренции)

Интенсивность конкуренции усиливается:

- по мере роста числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей;
- в случае замедления роста или снижения спроса на продукцию;
- когда конкуренты снижают цены, находят эффективные пути снижения себестоимости, или вводят специальные скидки, иные стимулирующие сбыт меры;
- когда затраты потребителя на переключение с одного поставщика на другого минимальны;
- когда конкуренты предпринимают меры по увеличению своей рыночной доли;

Рисунок 26 – Модель пяти конкурентных сил

- когда затраты на выход из отрасли (уход с рынка) высоки и выше затрат на то, чтобы остаться и конкурировать;
- когда в конкурентную борьбу в отрасли вмешиваются предприятия других отраслей, имеющие высокие инвестиционные возможности по приобретению работающих в отрасли предприятий и превращению их в основных конкурентов.

Вторая конкурентная сила – конкурентное давление, создаваемое угрозой появления новых конкурентов.

Рост интенсивности конкуренции в связи с появлением новых конкурентов зависит от барьеров на входе в рынок и реакции присутствующих на рынке предприятий.

Типы барьеров на входе:

- эффект масштаба (необходимость входа на рынок с большими объемами производства);
- требования к технологическим возможностям, потребность в специализированных ноу-хау для равноправной игры на рыночном поле;
- необходимость накопления производственного опыта, позволяющего снижать затраты и себестоимость (эффекты «кривой освоения и обучения»);
- потребность в капитале для успешного вхождения в отрасль;
- сформированные на рынке потребительские предпочтения и приверженность к торговой марке;
- доступ к каналам распределения (создание собственной распределительной сети);
- политические и административные барьеры (через процедуры выдачи разрешений и лицензирования, стандарты загрязнения окружающей среды и правила безопасности);
- тарифы и ограничения в международной торговле (таможенные пошлины, торговые ограничения – квоты и др.).

Угроза появления на рынке новых конкурентов высока, если барьеры для входа низкие, а работающие в отрасли предприятия не намерены вести жесткую борьбу против них и готовы к уменьшению своей рыночной доли.

Появление потенциальных конкурентов тем вероятнее, чем привлекательнее перспективы роста и получения прибыли в отрасли.

Третья конкурентная сила – конкурентное давление со стороны предприятий других отраслей, предлагающих товары-заменители.

- установление «потолка» цен, формируемого доступным и имеющим конкурентоспособную цену товаром-заменителем;
- простота и относительная дешевизна переключения потребителя на замещающую продукцию.

Чем ниже стоимость товара-заменителя, выше его качество и потребительские свойства, а также ниже стоимость переключения, тем сильнее конкурентное давление со стороны предприятий, входящих в рынок с замещающим товаром.

Четвертая конкурентная сила – покупатели.

Влияние покупателей (потребителей) на конкуренцию зависит от объемов закупок потребителем продукции отрасли и стоимости переключения на продукцию конкурентов или замещающую продукцию.

Пятая конкурентная сила – рыночная власть поставщиков.

Влияние поставщиков на конкуренцию:

Сильное:

- изделия поставщиков составляют значительную часть стоимости продукции, являются важнейшей частью производственного процесса, определяют качество продукции;
- предприятию сложно переключиться на другого поставщика;
- изделия поставщиков имеют более низкую цену, чем при организации их производства на предприятии-покупателе (эффект масштаба).

Слабое:

- поставка стандартизированной продукции;
- наличие товаров-заменителей, переключение на которые несложно и дешево;
- потребитель (отрасль) является главным покупателем продукции поставщика.

Поставщики оказывают сильное влияние на конкуренцию, когда имеют возможность создавать для отдельных предприятий отрасли

невыгодные условия с помощью цен, качества, характеристики продукции и надежности поставки.

Совместное влияние пяти конкурентных сил определяет характер конкуренции в отрасли и ее привлекательность для предприятия.

Непривлекательная отрасль:

- высокая интенсивность конкуренции
- низкие барьеры для входа конкурентов
- рост конкуренции со стороны товаров-заменителей
- мощная рыночная власть поставщиков и потребителей.

Конкурентная стратегия должна содержать в себе:

- уменьшение негативного воздействия пяти конкурентных сил на прибыльность предприятия
- возможность влияния на общую конкурентную среду в отрасли
- сохранение или достижение прочных конкурентных позиций в существующей конкурентной среде

Анализ движущих сил в отрасли. Участники рынка (производители, поставщики, потребители), а также окружающая среда создают своими действиями долгосрочные изменения, требующие от предприятия стратегической реакции. Отрасли в своем развитии проходят эволюционные фазы или стадии жизненного цикла: зарождение, прогрессирующий рост, зрелость, старение.

Анализ и оценка жизненного цикла отрасли, а также движущих сил, вызывающих долгосрочные изменения в ней, позволяют выработать адекватную стратегию достижения (укрепления) конкурентоспособности.

Классификация движущих сил:

- изменение долгосрочных темпов роста отрасли
- изменения структуры потребителей и потребительских предпочтений
- появление новых товаров
- технологические изменения, появление технических ноу-хау
- возрастающая глобализация отрасли, выход на рынок или уход с него крупных компаний
- изменения затрат на производственные ресурсы (сырье, труд)
- действия государственных и административных органов (изменения объема вмешательства государства в экономику)

- изменение социальных приоритетов, общественных взглядов и стиля жизни.

Анализ движущих сил в отрасли предполагает выделение главных, определяющих развитие отрасли, и является обязательным условием разработки эффективной стратегии.

Оценка конкурентной ситуации в отрасли (дайте ответ на следующие вопросы):

- каковы основные характеристики отрасли (размер рынка, скорость его роста, масштаб конкуренции, число покупателей и продавцов и их возможности по покупкам (продажам), сложность входа на рынок и выхода из него, уровень технологий и скорость необходимых ее изменений, степень стандартизации или индивидуализации продукции, прибыльность);
- каков характер конкуренции, и какие конкурентные силы действуют на рынке (соперничество между конкурирующими продавцами, наличие привлекательных товаров-заменителей, потенциальная опасность входа новых конкурентов, рыночное влияние поставщиков и потребителей);
- какие факторы вызывают изменения конкурентной среды в отрасли и ее окружении (изменение долгосрочных темпов роста отрасли, изменение состава потребителей, появление новой продукции, изменения в затратах и эффективности, изменения в государственной политике, социальные изменения, глобализация);
- какие предприятия-конкуренты занимают лучшие или худшие конкурентные позиции (составление карты стратегических групп, анализ и оценка аналогий, различий, сильных и слабых сторон конкурентов);
- каких стратегических действий следует ожидать от конкурентов (оценка и прогнозирование конкурентных возможностей и стратегических действий на рынке);
- каковы основные факторы, обеспечивающие долгосрочный конкурентный успех в отрасли (конкурентные возможности, которыми должны обладать предприятия отрасли, чтобы добиться конкурентного и финансового успеха);
- является ли отрасль привлекательной, каковы перспективы получения прибыли.

Глубокий анализ отрасли, уровня конкуренции в ней и конкурентного положения предприятия является решающим для создания эффективной стратегии.

Оценка конкурентных позиций предприятий отрасли: сравнение основных конкурентных характеристик, к числу которых относятся: интегральный показатель «цена – качество», территориальный охват рынков и рыночная доля, диапазон ассортимента продукции, эффективность использования каналов распределения, качество послепродажного сервиса. Одна из возможных комбинаций анализируемых показателей представлена на рисунке 27.

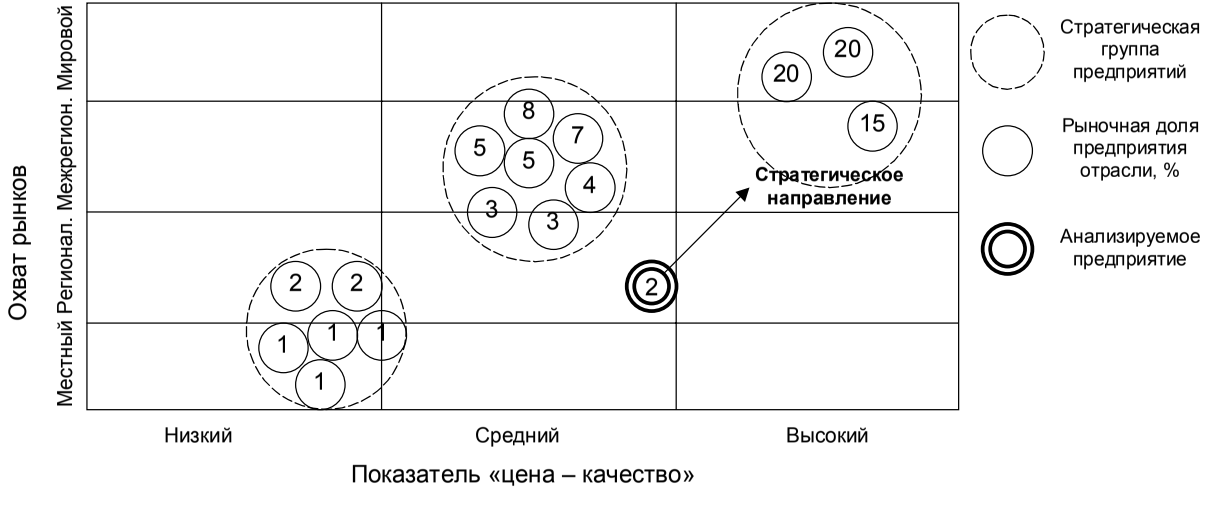


Рисунок 27 – Матрица «цена и качество – охват рынков»

Прогнозирование стратегических действий конкурентов. Для успешного прогнозирования действий конкурента необходимо систематизировать его текущую ситуацию, определить сильные и слабые стороны, оценить стратегическое положение.

Последовательность действий:

- выявить масштаб конкуренции (местная, региональная, др.);
- определить конкурентное положение (прочное, борется за выживание, постоянно увеличивает рыночную долю, другое);
- определить стратегическое положение (наступательное, оборонительное, консервативное) и установить стратегические намерения (например, быть доминирующим лидером на рынке, войти в первую десятку по рыночной доле, удержать позиции, выжить);
- способы достижения стратегических целей на рынке (расширение масштабов производства, увеличение доли за счет более эффективной системы сбыта, отказ от конкуренции и уход с рынка);
- выявить конкурентную стратегию (лидерство в издержках, концентрация на определенной рыночной нише, повышение качества потребительских свойств, расширение ассортимента, совершенствование сбыта и послепродажного сервиса, другое).

Основные факторы конкурентного успеха в отрасли (ОФУ):

- технологические (способность к совершенствованию технологий и производства, наличие и качество собственного научного и инновационного потенциала);
- производственные (низкие затраты, обеспечение качества, высокий потенциал производственных мощностей, гибкость производства, высокая производительность труда);
- маркетинговые и сбытовые (широкий ассортимент и большой выбор продукции, гарантии потребителям, эффективная сеть оптовых и розничных продавцов, низкие затраты на сбыт, благоприятный имидж и репутация у потребителя);
- организационные (высокая скорость реакции на изменения рыночных условий, опыт работы в отрасли, эффективность управленческих решений, наличие эффективной информационной системы);
- квалификация персонала, эффективные мотивации;
- другие (доступ к источникам капитала, патентная защищенность).

Исходя из специфики отрасли разработчики стратегии должны выделить 2-3 главных фактора и использовать их в качестве краеугольных камней стратегии предприятия.

Привлекательность отрасли – последний элемент анализа отрасли и конкуренции.

Привлекательность отрасли промышленности – это интегральная оценка интенсивности конкуренции и зрелости рынка.

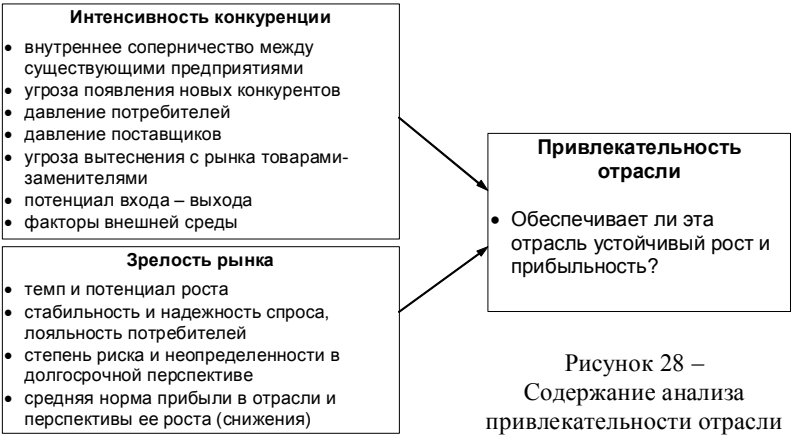


Рисунок 28 – Содержание анализа привлекательности отрасли

Дать оценку привлекательности отрасли для конкретного предприятия можно по ее позиции в двухмерной матрице (рисунок 28).

Рисунок 29– Матрица для оценки привлекательности отрасли

Отрасли с меньшей интенсивностью конкуренции, высоким потенциалом и темпом роста, а также высокой нормой прибыльности рассматриваются в качестве привлекательных для организации в них бизнеса.

2.3 Диагностика внешней среды (макроуровень)

Несмотря на то, что ***факторы внешней среды*** формируются на макроуровне, и предприятие не может оказать влияние на этот процесс, учет сегодняшних и будущих последствий их воздействия на достижение результатов и целей предприятия крайне важен.

Рисунок 30 – Факторы внешней среды предприятия

Глубокий анализ перечисленных факторов позволит ответить на вопрос, какие из них в наибольшей степени влияют на рыночную эффективность и конкурентные позиции предприятия, и сформулировать проблемы, связанные с влиянием внешней среды.

2.4 Анализ конкурентоспособности предприятия

Основные понятия и определения

Ниже представлены определение конкурентоспособности, предлагаемые отдельными исследователями и исследовательскими центрами.

Таблица 8 - Определения конкурентоспособности

Источник	Определение конкурентоспособности (К)
Институт конкурентоспособности, Барселона	Уровень фирмы: К-это способность производить товары и услуги более эффективно, чем конкуренты. Для торгуемых товаров это означает устойчивый успех на международных рынках без использования протекционистских мер и субсидий. В неторгуемых секторах: К – это способность соответствовать или превосходить лучших мировых производителей по цене и качеству товаров или услуг. На уровне отрасли: К – это способность национальных фирм достигать устойчивого успеха по отношению к иностранным конкурентам, не прибегая к протекционистским мерам и субсидиям. На уровне национальной экономики: К – возможность обеспечивать высокий и растущий уровень жизни.
Council for economic competitiveness, США	Способность страны достигать успеха на рынках, которые приводят к повышению уровня жизни всего населения.
Всемирный экономический форму	Способность страны демонстрировать устойчиво высокие темпы роста ВВП. Совокупность факторов, политик, инструментов, которые определяют уровень производительности страны, и соответственно – уровень благосостояния. Производительность также влияет на прибыльность инвестиций, а последние определяют темпы роста экономики. Таким образом, более конкурентоспособная экономика отличается более высокими темпами роста.
ОЭСР	Способность страны производить товары и услуги, которые удовлетворяют потребностям мирового рынка при условии свободной торговли и свободных рынков, одновременно поддерживая и увеличивая реальные доходы населения в долгосрочном плане.
Брюс Скотт	Способность страны производить, продавать и об-

	служивать товары на международном рынке в конкуренции с товарами и услугами других стран, «зарабатывая при этом на растущий уровень жизни».
Майкл Портер	«Единственная имеющая смысл концепция конкурентоспособности на национальном уровне – это национальная производительность»
ECLAC	«Экономика считается конкурентоспособной, если в рамках общего макроэкономического эквилибриума она обладает потенциалом для роста или, по крайней мере, сохранения доли на международных рынках, повышая при этом уровень жизни населения».
Доллар и Вольф	«Конкурентоспособная страна – это страна, которая добилась успеха в международной торговле с помощью высоких технологий и высокой производительности, сопровождающихся высокими зарплатами и доходами»
Доклад о конкурентоспособности Гонконга	К. национальной экономики – это если экономика сосредоточена на тех видах деятельности, к которым она лучшим образом приспособлена, а также то, насколько хорошо экономика справляется с таким оптимальным набором занятий.
Wikipedia, английская версия	К. – это сравнительная концепция, отражающая потенциал и результаты деятельности фирм, подотраслей или стран по продаже и поставке товаров и услуг на определенный рынок
ООН, Европейская экономическая комиссия	Конкурентоспособная экономика – это та экономика, в которой экспортеры сохраняют и увеличивают свою долю на внешних рынках, и постоянно растущая доля экспорта приходится на продукцию с высокой добавленной стоимостью и современные технологии.
International Management Development (IMD)	К. – способность страны создавать добавленную стоимость и национальное богатство, управляя активами и процессами, своей привлекательностью и агрессивностью, глобальным и локальным, а также интегрируя все эти отношения в экономическую и социальную модели
The Economic Research Forum	Способность противостоять конкуренции с иностранными товарами как на внутреннем, так и ми-

	ровом рынках.
Markusen (1992)	Отрасль или фирма конкурентоспособны, если ее удельные издержки меньше или равны удельным издержкам конкурентов
Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), Москва	К. отрасли – это способность создавать компаниями сектора устойчиво возрастающий объем добавленной стоимости на основе повышения эффективности использования факторов производства, обеспечения инвестиционной привлекательности бизнеса и освоения или создания новых рынков. Основные факторы конкурентоспособности, к которым относятся: позиционирование на мировом и внутреннем рынках, достигнутый технологический уровень компаний сектора, корпоративная структура, наличие лидеров, обеспеченность сырьевой базой, развитость кооперационных связей (наличие кластеров), масштабы «теневого» сектора и уровень правоприменения.

В таблице 9 приведен один из вариантов набора индикаторов конкурентоспособности, позволяющие количественно оценить уровень конкурентоспособности конкретного предприятия в обрабатывающем секторе промышленного производства.

Таблица 9 – Индикаторы конкурентоспособности

Наименование индикатора	Комментарий
Производительность труда по добавленной стоимости (в расчете на одного занятого) (тыс. руб. на чел. в год)	рассчитывается как добавленная стоимость, произведенная предприятием за год, в расчете на одного занятого
Отношение производительности труда к среднему значению по отрасли	Выше, на уровне, ниже
Выработка на занятого (тыс. руб. на чел. в год)	Объем продукции, выпущенный предприятием на одного занятого
Удельные трудовые издержки (по добавленной стоимости)	Добавленная стоимость в расчете на рубль заработной платы
Фондоотдача (по валовой продукции)	Объем продукции, выпущенный предприятием на рубль стоимости основных фондов

Фондоотдача (по добавленной стоимости)	Объем добавленной стоимости, выпущенный предприятием на рубль стоимости основных фондов
Рентабельность продаж	Валовая прибыль/объем выручки
Рентабельность активов	Валовая прибыль/объем активов
Отдача на капитал	Валовая прибыль/капитал
Доля экспорта в выпуске (%)	-
Относительный темп роста выпуска	Используется косвенная оценка, равная соотношению темпов роста выпуска конкретной фирмы и средней динамики выпуска по отрасли
Самооценка динамики доли рынка	используется ответ предприятия на вопрос, выросла/упала его доля на рынке основного продукта
Самооценка конкурентоспособности по отношению к лидерам	Используется ответ предприятия на вопрос» Являетесь ли лидером, отстаете, но сокращаете отставание, увеличиваете отставание» и т.д.

На рисунке 31 показана модель, устанавливающая иерархию уровней конкурентоспособности объектов и их взаимосвязь, на основе которой можно построить цепочку уровней конкурентоспособность товара – конкурентоспособность предприятия – конкурентоспособность отраслей национальной экономики. Вместе с тем, следует отметить, что представленная связь не является линейной и конкурентоспособность объектов более высокого уровня не может быть сведена к сумме конкурентоспособностей входящих в него субъектов.

Рисунок 31 – Модель конкурентоспособности национальной экономки на макро- и микроуровнях

В условиях обострения конкурентной ситуации необходимо отслеживать всё многообразие факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия. Ниже показаны внутренние и внешние факторы конкурентоспособности (рисунки 32-33), которые наряду с вышеприведенными индикаторами конкурентоспособности могут быть использованы для оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Следует различать текущую конкурентоспособность, измеряемую в определенный момент времени и конкурентоспособность стратегическую (долгосрочную), уровень которой задается, исходя их стратегических целей предприятия. Текущую конкурентоспособность формируют показатели конкурентоспособности продукции, стратегическую – на-

бор показателей (индикаторов), количественные и качественные значения которых определяют состояние ресурсов предприятия, бизнес-процессов, отраслевые, рыночные факторы, факторы макросреды в стратегической перспективе. Исходя из этого с*тратегическая конкурентоспособность* – потенциальная способность предприятия конкурировать на конкретных рынках в стратегической перспективе. Стратегическая конкурентоспособность является следствием реализации стратегических программ, разработанных на основе комплексной диагностики и прогноза состояния предприятия, отрасли и конкуренции в ней, а также институциональной среды.

Внутренние факторы конкурентоспособности

Показатели конкурентоспособности продукции	***Показатели конкурентоспособности предприятия (ресурсы и бизнес-процессы)***				
	Основные бизнес процессы: эффективность исполнения	*Социальная значимость*	*Целевая эффективность*	*Технологическая эффективность*	*Экономическая эффективность и финансовая устойчивость*
-Динамика продаж, -Доля на рынке, -Цена на единицу продукции в сравнении со среднеотраслевой ценой, -Объём возврата продукции и принятых претензий к объёму продаж	-Стратегический маркетинг. -Инновационная и инвестиционная деятельность. Уровень инвестиционной привлекательности. -Закупки. -Производство. -Оперативный маркетинг и сбыт. -Управление качеством. -Управление финансами. -Управление персоналом.	-Процент занятых на предприятии к числу занятых в экономике территории. -Имидж предприятия	-Индекс объёма продаж по сравнению с "п-3" годом в сопоставимых ценах. -Доля экспорта в общем объёме продаж. -Рентабельность активов. - Рентабельность акций. -Уровень инвестиций в основной капитал. - Доля реальных активов в имуществе.	-Рентабельность инвестированного капитала. -Производительность труда по прибыли. -Коэффициент оборачиваемости оборотных активов. -Коэффициент использования производственных мощностей. - Доля оборотных активов в имуществе.	-Рентабельность продаж. -Уровень затрат производства к среднему по отрасли. -Коэффициент текущей ликвидности. -Коэффициент задолженности. -Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. -Уровень платёжеспособности. - Коэффициент структуры долгосрочных вложений. - Доля денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в оборотных активах

Рисунок 32 – Конкурентоспособность: внутренние факторы

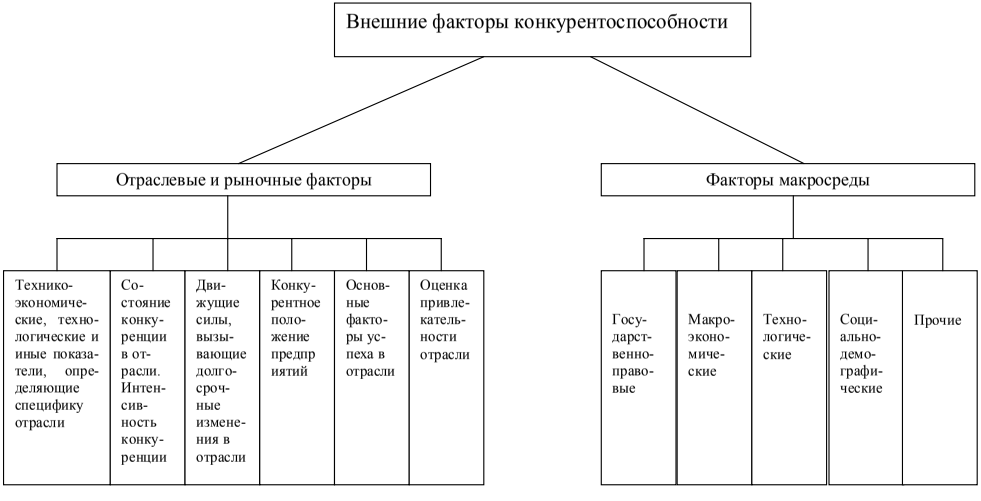


Рисунок 33 – Конкурентоспособность: внешние факторы

Количественные и качественные значения указанных факторов определяются способами, описанными в разделах 2.2, 2.3.

Способы оценки конкурентоспособности предприятия

В качестве определений, используемых далее при рассмотрении конкурентоспособности предприятия, примем следующие.

Конкуренция – процесс управления предприятием своим конкурентным преимуществом на конкретном рынке.

Конкурентное преимущество – эксклюзивная ценность, дающая превосходство перед конкурентами.

Конкурентоспособность – уровень удовлетворения конкретной рыночной потребности в сравнении с аналогичными предприятиями, действующими на рынке.

Признаки конкурентной силы: доля рынка превышает (равна) доле основных конкурентов; продукция пользуется на рынке предпочтениями потребителей (известная торговая марка); высокая компетентность (профессионализм) руководства и персонала; сильно индивидуализированная продукция; преимущество в затратах; прибыль выше среднего отраслевого уровня; высокие технологические и инновационные возможности, наличие эффективной стратегии.

Признаки конкурентной слабости: доля на рынке ниже среднего по основным конкурентам в отрасли; затраты превышают затраты основных конкурентов; норма прибыли (рентабельность) ниже среднеотраслевой; низкое качество продукции, отставание от конкурентов в ее совершенствовании; недостаточная квалификация руководства и персонала, низкая компетентность в ключевых факторах; финансовая слабость и инвестиционная непривлекательность; угрозы внешней среды.

Положение предприятия относительно конкурентов можно классифицировать по схеме (рисунок 34).

Явный лидер*

- Может варьировать выбор стратегии без опасения за свое положение в будущем
- Может удерживать свое долговременное положение независимо от любых действий конкурентов
- Доля на рынке существенно больше, чем у ближайшего конкурента

Сильный

- Обладает достаточным потенциалом для проведения своей стратегии
- Имеет свободу выбора, но «с оглядкой» на ближайших конкурентов
- Имеет все шансы на уверенное положение в будущем

Средний

- Имеет достаточно сил для проведения определенных стратегических инициатив
- Имеет неплохие шансы на укрепление положения в будущем

«Обороняющийся»

- Результат деятельности достаточен для продолжения присутствия на рынке
- Существует только благодаря терпимости (добровольной или вынужденной) более сильных конкурентов
- Имеет средние (или ниже средних) шансы удержать свое положение на рынке в будущем

Слабый

- В краткосрочной перспективе может удержаться на рынке, но для долгосрочного присутствия нужна новая стратегия

* Явным лидером может быть только одно предприятие

Рисунок 34 – Характеристика конкурентных позиций

Оценка стратегической позиции предприятия выполняется с помощью предлагаемых ниже матриц, а также по совокупности показателей и факторов (таблица 10,11).

Позиционирование предприятия в отрасли можно выполнить с помощью следующих простейших матриц (рисунки 35-36).

Рисунок 35 – Матрица «цена – качество»

Рисунок 36 – Матрица «удельные издержки – ключевые компетенции»

Возможные сочетания параметров:

Низкое качество – Высокие удельные издержки – Низкая цена

Низкая цена – Умеренное качество – Низкие удельные издержки

Высокая цена – Высокое качество – Высокие удельные издержки

Высокая цена – Высокое качество – Низкие удельные издержки

Обширные ключевые компетенции – Умеренные издержки – Присутствие в различных сегментах рынка

Высокое качество – Обширные ключевые компетенции – Низкие удельные издержки – Низкая цена

Высокая цена – Умеренное качество – Умеренные удельные издержки

Пример количественной оценки конкурентоспособности по взвешенным и не взвешенным рейтингам

Невзвешенные рейтинги: все факторы успеха и показатели конкурентной силы имеют равное значение от 1,0 до 10,0 в общем невзвешенном рейтинге конкурентоспособности предприятия.

Взвешенные рейтинги: дифференцированное по степени важности значение каждого фактора в общей сумме (1,0).

Таблица 10 – Количественная оценка конкурентоспособности

Ключевые факторы успеха	По невзвешенным рейтингам					По взвешенным рейтингам					
	Анализируемое предприятие	Конкуренты				Вес	Анализируемое предприятие	Конкуренты			
		1	2	3	4			1	2	3	4
Качество и характеристики продукции	8	5	10	1	6	0,10	8 / 0,80	5/0,50	10/1,0	1/0,10	6/0,60
Репутация или имидж	8	7	10	1	6	0,10	8 / 0,80	7/0,70	10/1,0	1/0,10	6/0,60
Производственные возможности	2	10	4	5	1	0,10	2 / 0,20	10/1,0	4/0,40	5/0,50	1/0,10
Технологический уровень	10	1	7	3	8	0,05	10 / 0,50	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40
Дилерская сеть	9	4	10	5	1	0,05	9 / 0,45	4/0,20	10/0,5	5/0,25	1/0,05
Маркетинг и реклама	9	4	10	5	1	0,05	9 / 0,45	4/0,20	10/0,5	5/0,25	1/0,05
Финансовая устойчивость	5	10	7	3	1	0,10	5 / 0,50	10/1,0	7/0,7	3/0,30	1/0,10
Относительное положение по издержкам	5	10	3	1	4	0,35	5 / 1,75	10/3,5	3/1,05	1/0,35	4/1,40
Качество сервиса	5	7	10	1	4	0,15	5 / 0,75	7/1,05	10/1,5	1/0,15	4/0,60
Общий рейтинг конкурентоспособности	**61**	**58**	**71**	**25**	**32**		**6,20**	**8,20**	**7,0**	**2,10**	**2,90**

Предложенная методика бизнес-диагностики предприятия и его внешней среды позволяет выявить проблемы. Ниже на примере предприятий машиностроения представлены наиболее типичные из них.

Таблица 11 – Рекомендуемая форма анализа для оценки стратегической позиции предприятия

1. Стратегические индикаторы деятельности	200_	200_	200_	200_	200_
Рыночная доля	_____	_____	_____	_____	_____
Рост продаж	_____	_____	_____	_____	_____
Чистая прибыль	_____	_____	_____	_____	_____
Прибыль на акционерный капитал	_____	_____	_____	_____	_____
Прочее	_____	_____	_____	_____	_____
2. SWOT - анализ					
Внутренние сильные стороны					
Внутренние слабые стороны					
Внешние благоприятные возможности					
Внешние угрозы					
3. Оценка конкурентоспособности					
Шкала рейтингов: 1 – очень слабая позиция; 10 – очень сильная позиция					
Ключевые факторы успеха, или показатели конкурентоспособности	Вес	Компания A	Компания B	Компания C	Компания D	Компания E
Качество и характеристики продукции	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Репутация или имидж	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Производственные возможности	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Технологический уровень	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Дилерская сеть	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Маркетинг и реклама	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Финансовая устойчивость	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Относительное положение по издержкам	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Обслуживание потребителей	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Прочее	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Общий рейтинг конкурентоспособности	_____	_____	_____	_____	_____	_____

4. Оценка стратегической позиции предприятия по совокупности показателей и факторов (п. 1.2, 3); стратегические проблемы, стоящие перед предприятием.

Рисунок 37 – Схема формирования стратегических проблем
(на примере предприятий машиностроения Алтайского края)

Контрольные вопросы

1. Что понимается под «отраслью» применительно к промышленному предприятию? Покажите обобщенную схему анализа отрасли.
2. Перечислите основные показатели, характеризующие отрасль промышленности.
3. Какая из пяти конкурентных сил в наибольшей степени влияет на остроту конкуренции в отрасли (на примере подотрасли машиностроительного комплекса)?
4. Дайте характеристику непривлекательности отрасли. Какие стратегические действия должно предпринять предприятие, чтобы уменьшить негативное воздействие факторов, определяющих непривлекательность отрасли?
5. Назовите стадии жизненного цикла отрасли, а также движущие силы, определяющие долгосрочные изменения в ней. Выделите главные движущие силы, определяющие развитие машиностроения в России на современном этапе.
6. Что нужно предпринять для успешного прогнозирования стратегических действий конкурентов? Какова последовательность выполнения прогноза?
7. Факторы конкурентного успеха в отрасли. Назовите 2-3 главных фактора, определяющих конкурентоспособность известного Вам предприятия.
8. Оцените привлекательность отрасли для конкретного предприятия путем анализа и оценки интенсивности конкуренции и зрелости рынка.
9. Что понимается под бизнес-диагностикой предприятия, и на какие вопросы она должна ответить? Какие сферы деятельности и виды ресурсов анализируются при ее проведении?
10. Для чего проводится продуктово-рыночная классификация предприятия, на какие вопросы она позволяет получить ответ?
11. Каково отличие между оперативной и долгосрочной (стратегической) конкурентоспособностью предприятия? Какие факторы их определяют?
12. Назовите наиболее важные составляющие анализа и оценки состояния производственной деятельности.
13. Дайте характеристику продуктовым и процессным нововведениям. По каким параметрам проводится анализ инновационных возможностей предприятия?

14. Какие данные о персонале позволяют дать качественную оценку его исходного состояния и стратегических возможностей?
15. Для чего необходим анализ цепи создания издержек? Какие элементы она включает? Какое влияние на конкурентоспособность предприятия по уровню издержек оказывают затраты поставщика сырья, материалов и комплектующих, а также затраты, связанные с распределением (сбытом) продукции?
16. Назовите три наиболее важных финансовых показателя предприятия. Каковы оперативные и стратегические финансовые цели предприятия?
17. Источники образования и направления расходования денежных средств. Назовите те из них, которые прямо влияют на стратегические возможности предприятия.
18. Какой набор финансовых показателей предприятия позволяет дать комплексную оценку его финансового состояния?
19. Назовите базовые функции управления и покажите их взаимосвязи: какие структурные подразделения и службы предприятия ответственны за их реализацию?
20. Назовите основные факторы, которые определяют уровень конкурентоспособности (текущей и долгосрочной) предприятия. Что характеризует его конкурентную силу или конкурентную слабость?
21. Какие из факторов внешней среды в наибольшей степени влияют на эффективность работы российских предприятий и их конкурентные позиции?

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте характеристику одной из подотраслей машиностроительного комплекса Алтайского края по основным показателям, характеризующим отрасль.
2. Оцените конкурентную позицию одного из предприятий.
3. Проведите бизнес-диагностику исходного состояния предприятия в соответствии с предложенной методикой.
4. Выполните оценку конкурентоспособности предприятия (по качественным и количественным критериям).
5. Дайте оценку стратегической позиции предприятия и уровня его долгосрочной конкурентоспособности. Сформулируйте проблемы, решение которых должно быть положено в основу разработки его стратегии.

6. На базе показателей баланса промышленного предприятия дайте комплексную оценку его финансового положения по рассмотренной методике.

Рекомендуемая литература

1. Бородин В. Стратегическое планирование: курс лекций / Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2000
2. Мильнер Б. Управление современной компанией / Б. Мильнер, Ф. Лиис. – М.: Инфра-М, 2001.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент/ А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Инфра-М, 2000.
4. Кельчевская Н. Комплексный анализ и целевое прогнозирование финансового состояния предприятия / Н. Кельчевская, И. Зимненко // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - N 1. - С.93-99.

Глава 3 Методология стратегического планирования

3.1 Реструктуризация: цели, направления и методы действий

Если предприятие находится в финансовом и сбытовом кризисе, то до начала разработки стратегии необходима его реструктуризация, которая проводится по следующим направлениям:

- достижение платежеспособности по обязательствам;
- минимизация дебиторской задолженности;
- вывод и продажа (ликвидация) неэффективно используемых активов;
- достижение объемов продаж, обеспечивающих минимальный уровень рентабельности;
- достижение минимального уровня конкурентоспособности (доли на рынке, обеспечивающей продажи за пределами точки безубыточности);
- сокращение издержек;
- создание эффективных мотиваций для персонала;
- реформирование системы управления и оргструктуры с целью их адаптации к рыночной среде;
- создание условий для разработки стратегической концепции развития предприятия.

Основные цели реструктуризации предприятия достигаются путем организационного реформирования и реструктуризации имущественных и финансовых активов.

Одним из наиболее эффективных методов проведения организационной реструктуризации является ***децентрализация***.

Децентрализация – процесс проведения структурных преобразований для устранения неэффективности действующих организационно-управленческих механизмов.

Децентрализация, как потребность в организационных изменениях, возникает: в развитых экономиках – как неизбежный этап эволюции фирмы; в условиях резких изменений институциональной среды – как результат стремления к максимальной адаптации в ней.

Рисунок 38 – Основные направления действий при реструктуризации

Эволюционная концепция развития фирмы предполагает прохождение ею следующих этапов:

- созидательного (рождение конкурентоспособного продукта, нахождение рыночной ниши, формирование управленческой команды); этап характеризуется творческой атмосферой на фирме, отсутствием жесткой организационной структуры
- формализации системы управления и бизнес-процессов (становления жесткой организационной структуры, производственной логистики и управленческого учета, замкнутых на руководстве фирмой)
- децентрализации (выделение бизнес-единиц, делегирование им полномочий и ответственности; формирование мотива-

ционных механизмов, повышающих эффективность их деятельности)

На каждом этапе возникают новые управленческие парадигмы и структурные составляющие, что позволяет организации переходить на качественно новый уровень управления.

Децентрализация на российских предприятиях сегодня является одним из вариантов выхода из системного кризиса, вызванного несоответствием механизмов хозяйствования изменившейся экономической и институциональной среде.

Специфические особенности российских предприятий, затрудняющие децентрализацию управления:

- низкая конкурентоспособность продукции, преобладание избыточных и низколиквидных активов, отсутствие эффективных каналов сбыта;
- несоответствие институциональной среды предприятий рыночным механизмам хозяйствования;
- неготовность персонала к проведению комплекса мер по адаптации в рыночной экономической среде.

Распространённый в российской практике стандартный сценарий децентрализации путём дробления по организационно-структурному признаку с созданием новых юридических лиц не устраняет ни одной из реальных причин кризиса.

Разделение крупного предприятия на несколько более мелких приводит к нарушению корпоративных принципов управления, затрудняет, либо делает невозможным разработку и реализацию корпоративной стратегии.

Децентрализация должна проходить путём делегирования базовых функций (разработка, производство, реализация) экономически обособленным структурам предприятия.

При этом очень важно, чтобы функции управления финансовыми и материальными потоками, имуществом и осуществление инвестиционной политики в рамках корпоративной стратегии сохранились за высшим уровнем менеджмента.

Децентрализация приводит к ликвидации функциональных организационных структур и переходу к организационной структуре дивизионального типа.

Положительные стороны дивизиональной организационно-управленческой модели:

- улучшение качества и повышение скорости принятия и прохождения решения;
- освобождение высшего менеджмента предприятия от принятия оперативных решений и контроля за их реализацией;
- концентрация высшего менеджмента на стратегическом уровне управления;
- повышение качества и эффективности мотивационных механизмов руководителей и персонала бизнес-единиц и функциональных служб;
- более рациональное использование производственных ресурсов, снижение издержек во всей цепи создания стоимости конечного продукта.

Негативные последствия:

- возникновение центробежных тенденций, в первую очередь, у руководителей бизнес-единиц, нарушающих целостность бизнеса;
- высокие требования к уровню компетентности руководителей бизнес-единиц не соответствуют их предшествующему опыту в качестве руководителей структурных подразделений;
- пренебрежение стратегическими интересами предприятия (фирмы) в целом;
- трудности в установлении справедливых внутренних трансфертных (планово-расчетных) цен на продукцию или услуги, поставляемые друг другу внутренними структурами предприятия;
- стремление высшего руководства предприятия ограничить полномочия руководителей бизнес-единиц или установить неоправданный контроль за их реализацией.

Реструктуризация имущественных активов предприятия

Классификация имущественных активов: стратегические (А), страховые стратегические (Б), тактические (В), избыточные и ликвидные (Г), избыточные и низколиквидные (Д).

- **А** – стратегические активы; составляют ресурсную базу конкурентных преимуществ предприятия
- **Б** – активы, выступающие в качестве страховых, обеспечивающих выживаемость предприятия при резкой смене стратегического курса под влиянием внешней среды
- **В** – тактические активы, используемые в текущей деятельности предприятия
- **Г** – избыточные для предприятия, отрицательно влияющие на величину затрат на конечную продукцию, однако ликвидные в случае принятия решения об их продаже
- **Д** – избыточные для предприятия, но низколиквидные, либо неликвидные (балласт)

На активы (ресурсы) классов А и Б, рассматриваемые как стратегические для предприятия, целесообразно иметь права собственности в полном комплекте: владение – распоряжение – пользование.

Активы (ресурсы) класса В могут арендоваться, закупаться на краткосрочной основе, служить в качестве обменного фонда.

Активы (ресурсы) классов Г и Д часто характеризуются как непрофильные, т.е. не участвующие непосредственно в цели создания стоимости продукта предприятия, и могут безболезненно реализовываться на рынке в случае благоприятной рыночной конъюнктуры на них.

Варианты использования избыточных активов:

- в качестве ресурсной базы для диверсификации производства, в т.ч. и путём передачи в распоряжение созданным экономически и юридически самостоятельным структурам (дочерним предприятиям);
- сдача в аренду сторонним организациям;
- использование в качестве имущественного залога в кредитных и иных финансовых операциях;
- продажа.

Реструктуризацию нужно рассматривать как важный, но подготовительный этап к стратегическим изменениям на предприятии. Это та стадия преобразований, которая несет в себе самые существенные потери и неизбежные побочные эффекты (сокращение персонала, ликвидация неэффективных видов бизнеса, сокращение инвестиций в социальные программы).

3.2 Стратегия бизнеса (стратегических бизнес - единиц)

Общие положения

Стратегическое видение (миссия) – это базирующаяся на потребностях рынка корпоративная идея, образ будущего состояния предприятия, который овладевает персоналом и собственниками и вокруг которого концентрируются их усилия.

Стратегическая цель (цели) – это конкретное состояние отдельных составляющих бизнеса (видов деятельности предприятия), совокупность которых позволяет реализовать сформированный образ будущего.

Цели должны быть конкретными, достижимыми, колличественно измеримыми. Основные этапы разработки стратегического видения и стратегической цели представлены на рисунке 39.

Задачами разработки стратегии бизнеса являются:

- Разработка действий и подходов, обеспечивающих конкурентоспособность и предоставляющих конкурентные преимущества.
- Определение ответных действий при изменении условий окружающей среды.
- Объединение стратегических разработок функциональных служб, направленное на поддержку стратегии бизнеса.
- Выработка мер по повышению эффективности внутренних процессов.

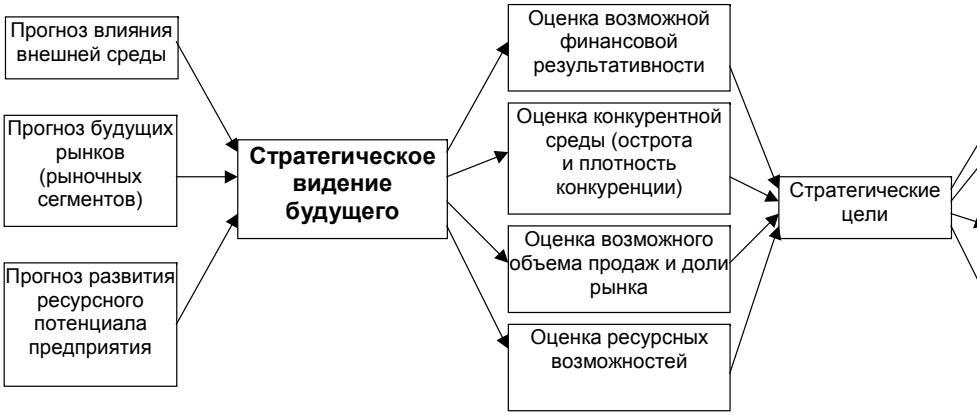


Рисунок 39– Основные этапы разработки стратегического видения и стратегической цели

Стратегия отдельного бизнеса является управленческим планом одного вида бизнеса диверсифицированного предприятия или монопродуктовой и монорыночной компании и направлена на создание или укрепление долгосрочной конкурентной позиции на конкретном рынке.

Выделение (выбор) отрасли промышленности и стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Отрасль промышленности – группа предприятий (отдельных бизнесов диверсифицированных предприятий), продукция которых отличается общим назначением и потребительскими свойствами и конкурирует на одном рынке.

Стратегическая зона хозяйствования - область сформировавшихся потребностей рынка, которые предприятие удовлетворяет однородной продукцией одной из своих бизнес-единиц (целевые потребители).

Выделите продукцию анализируемого предприятия, реализуемую на рынках. Закрепите каждый вид продукции за отраслью промышленности и рынком (стратегической зоной хозяйствования).

Рисунок 40 – Пример выделения отраслей и стратегических зон хозяйствования

Если предприятие планирует выйти на новый рынок с новой продукцией, нужно четко сегментировать его по целевым потребителям.

Проведите анализ выделенных СЗХ по стратегически значимым характеристикам (рисунок 41).

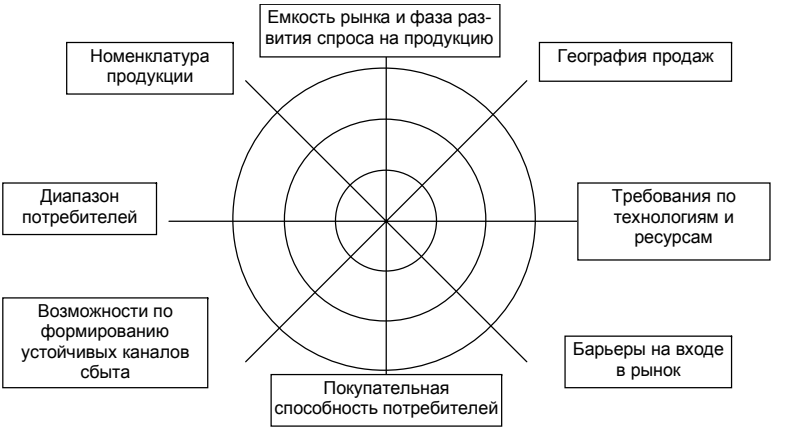


Рисунок 41 – Характеристики СЗХ

Определите позиции предприятия (бизнес-единицы) и его конкурентов с точки зрения использования возможностей, предоставляемых СЗХ для организации эффективного бизнеса.

Определите потребителей, характеристики необходимой им продукции, уровень цен на продукцию, уровень затрат на производство и сбыт, ожидаемую доходность (рентабельность) продаж, требования к технологиям и организации производственного процесса, общую характеристику конкурентной среды (состав конкурентов и интенсивность конкуренции).

Выделение стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

СБЕ – это *стратегически независимые бизнес-единицы*, выделяемые с учетом следующих внутренних и внешних критериев (таблица 11).

Отличие стратегических бизнес-единиц от иных структурных подразделений предприятия: автономное производство продукции и

возможность ее сбыта по доверенности предприятия; наличие обособленных ресурсов и право пользования и распоряжения ими; право пользования произведенными доходами и частью прибыли.

Таблица 11 – Критерии выделения СБЕ

Внешняя стратегическая независимость	*Внешние критерии* Существенная разница во ***внешней*** направленности – различные группы потребителей, критерии и схемы принятия решения о покупке, конкуренты и т.д.
Внутренняя стратегическая независимость	*Внутренние критерии* Существенная разница во ***внутренней*** деятельности в рамках предприятия, не позволяющая одновременно и полностью использовать общие ресурсы – технологии, производственные процессы, сырье, каналы сбыта и т.д.

СБЕ: полномочия и ответственность. Современный менеджмент стремится к наделению СБЕ конкретными полномочиями (правами) и ответственностью.

Полномочия:

- распоряжение закрепленными ресурсами
- использование результатов деятельности после исполнения обязательств перед предприятием
- формирование каналов сбыта, самостоятельная работа с потребителями
- установление взаимоотношений с поставщиками ресурсов

Ответственность:

- финансовый результат
- конкурентоспособность на рынке
- реализация стратегии СБЕ, ее совместимость с корпоративной стратегией предприятия
- участие в развитии собственного потенциала

Баланс полномочий и ответственности – залог эффективной работы СБЕ.

Выбор и разработка стратегии бизнеса.
Ключевые шаги процесса разработки стратегического плана

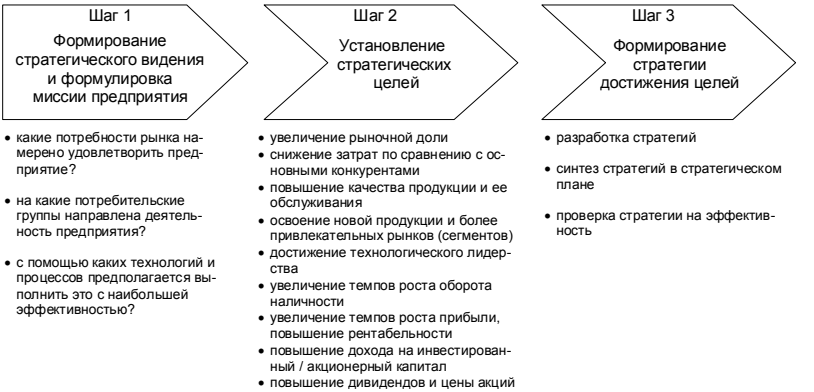


Рисунок 42 – Ключевые шаги разработки стратегического плана

В борьбе за конкурентные преимущества участвуют предприятие, конкуренты, потребители, составляющие стратегический треугольник. Из этого следует, что для достижения конкурентных преимуществ недостаточно иметь только хорошие товары или услуги, предприятие должно в целом (ресурсы, организация, компетенции) быть лучше своих конкурентов.

Три главных условия, определяющих конкурентные преимущества:

- опора на специфические, оригинальные способности и ресурсы предприятия, не поддающиеся имитации со стороны конкурентов;
- нацеленность на не удовлетворяемые запросы целевой группы потребителей;
- способность выйти на рынок с продуктом, позволяющим длительное время удерживать конкурентные преимущества.

Выбор стратегии производится в зависимости от уровня развития бизнеса, состояния предпринимательской среды, конкурентного потенциала и рыночной позиции предприятия.

Современный менеджмент при выборе и разработке стратегии рекомендует исходить из следующих типов конкурентных стратегий (М. Портер) (рисунок 43).

Рисунок 43 – Основные типы конкурентных стратегий

Главное содержание любой из предлагаемых конкурентных стратегий – выйти на рынок с продукцией, воспринимаемой потребителем в качестве высшей ценности на рынке среди аналогичных товаров.

Рассмотрим предлагаемые «типовые» стратегии подробно.

В отраслях, где конкурентные возможности предприятий и предлагаемый ими товар не отличаются или отличаются несущественно и реальные предпочтения покупателей к тому или иному производителю отсутствуют, наблюдается острая конкуренция цен, и в этой связи наиболее оправданная и эффективная стратегия – ***лидерство на основе низких издержек.***

Использование стратегии низких издержек предполагает детальный анализ каждого элемента бизнеса (управленческий учет) и внедрение эффективной системы управления затратами.

Однако преимущество в ценах не всегда может быть достигнуто. В этом случае рыночная стратегия предприятия должна быть направлена на:

- поиск новых конкурентных преимуществ, инновации в продукт и технологии
- в случае недостижимости новых конкурентных преимуществ необходимо переходить к свертыванию активности на рынке (стратегия ухода с рынка).

Источники снижения затрат:

Структурные факторы затрат

- → использование эффекта масштаба (сжатие номенклатуры, оптимальное календарное планирование производства, направленное на сокращение цикла «производство – поставка продукции потребителю», координация и оптимизация производственной структуры бизнеса, лучшее использование производственных мощностей);
- → использование «кривой обучения» (экономия издержек на основе постоянного улучшения организации труда, отработки технологии, повышения производительности, достигаемых по мере роста объемов производства продукции и времени ее пребывания на рынке);
- → интеграция части функций с поставщиками и товаропроводящими структурами (сокращение издержек при передаче определенных работ самостоятельным специализированным структурам);
- → использование территориального фактора при размещении предприятия (ставки налогов, минимально установленный уровень заработной платы, цены на энергию, сырье, стоимость перевозок и др.)

Управленческие факторы затрат

- → повышение коэффициента использования производственных мощностей (снижение постоянных затрат на единицу продукции);
- → снижение издержек на реализацию функциональных процессов (инвестиции в НИОКР, персонал, маркетинг);
- → выбор тактики «первого хода» или «следования за лидером», определяющей своевременность выхода на рынок с новой продукцией (уменьшение затрат, связанных с созданием и отработкой новой технологии, маркетинга).

В отраслях, специфика которых предполагает наличие относительно большого количества неясно выраженных конкурентных преимуществ, рыночная стратегия предполагает концентрацию на одном преимуществе с реализацией этого преимущества через товар на возможно более широком (объемном) рынке ***(дифференциация потребительских предпочтений).***

Стратегия дифференциации эффективна в случае таких качественных различий потребностей и предпочтений покупателей, которые не могут быть удовлетворены стандартизированной продукцией.

Стратегия дифференциации ориентирует предприятие (СБЕ) на создание ценности товара для покупателя путем, недоступным для конкурентов.

Три направления создания индивидуальной потребительской ценности:

- придание продукции свойств, снижающих общие затраты потребителя при использовании продукции;
- придание продукции свойств, повышающих эксплуатационные характеристики;
- придание продукции свойств и качеств, повышающих индивидуальные потребности, не связанные с ценой или потребительскими качествами (высокая мода, статус, имидж).

Выбор стратегии дифференциации основывается на том подходе, который трудно или дорого применить конкурентам.

Дифференциация приносит долгосрочную конкурентоспособность и прибыль, когда достигает

- техническое превосходство;
- высокое качество;
- полноту обслуживания потребителя.

В отраслях, обладающих широким набором и большой величиной возможных конкурентных преимуществ, стратегия должна предусматривать концентрацию ресурсов и приобретение компетенций в одном сегменте ***(концентрация на узкой рыночной нише).***

Целевой сегмент рынка (ниша) предъявляет специальные требования к продукции, определяемые, например, региональными особенностями (климатические, этнографические, экономические, другие).

Реализация стратегии концентрации позволяет достичь конкурентного преимущества благодаря:

- сниженным собственным издержкам;
- способности предложить находящимся в рыночном сегменте покупателям новые потребительские качества.

Стратегия концентрации эффективна в случае, если:

- емкость рыночного сегмента обеспечивает прибыль;
- сегмент рынка обладает потенциалом роста;
- главные конкуренты не ведут на этом сегменте агрессивной конкурентной борьбы;
- предприятие не обладает ресурсами для работы на множестве сегментов рынка для увеличения объема продаж;

- отрасль (рынок) дифференцирована по множеству различных сегментов, что облегчает выбор рыночной ниши, соответствующей ресурсам и возможностям СБЕ (предприятия).

Широко распространенным типом конкурентной стратегии является ***стратегия эффективной стоимости.***

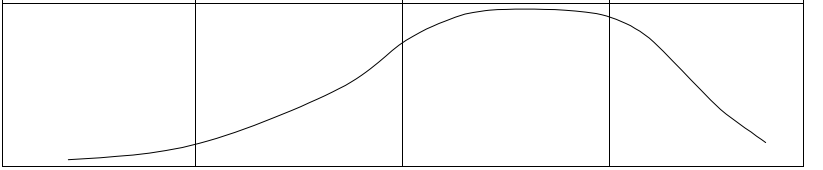
Она направлена на обеспечение полного соответствия достигнутому основными конкурентами уровню по шкале «качество – потребительские свойства – эксплуатационные характеристики - сервис» с более низкими издержками (ценой).

Конкурентный подход, основанный на стратегии эффективной стоимости, заключается в ориентации бизнеса на производство продукции с все более низкими издержками и все более высокими характеристиками (лучшая продукция с самой низкой ценой).

Рекомендуемые стратегии в зависимости от конкурентного потенциала и рыночной позиции предприятия		
Предприятия – лидеры		
• сохранение наступательной стратегии (тактика «первых ходов» в совершенствовании продукции, технологии, производства, рост рыночной доли и прибыли) • стратегия «обороны» (удержать долю рынка, укрепить рыночную позицию и защитить конкурентные преимущества) • стимулирование «гонки за лидером» для обострения конкуренции среди предприятий-преследователей	Предприятия – преследователи лидера	
	• стратегия «незанятой ниши» • стратегия узкой специализации • стратегия дифференциации на уникальной продукции высокого качества • стратегия «гонки за лидером» • стратегия роста путем слияния или приобретения более слабых конкурентов	Обороняющиеся или слабые предприятия
		• стратегия полного обновления (высокая капиталоемкость) • стратегия «обороны» (удержание на постоянном уровне продаж, рыночной доли, прибыльности) • стратегия постепенного «свертывания» присутствия на рынке (сокращение инвестиций до минимума и максимизация краткосрочных финансовых результатов) • стратегия ухода и ликвидации бизнеса

Рисунок 44 – Стратегии в зависимости от конкурентного потенциала и рыночной позиции предприятия

На рисунке 45 показаны рекомендуемые стратегии (стратегические действия), учитывающие рыночные позиции предприятия и состояние предпринимательской среды.

Состояние предпринимательской среды (жизненный цикл отрасли)			
Зачаточная	**Растущая**	**Зрелая**	**Стареющая**
			

Основные элементы стратегии

• стремление опередить конкурентов и занять лидирующие позиции на рынке • наращивание производственных мощностей • присутствие в стратегических решениях фактора риска (окупаемость инвестиций) • развитие инновационной реакции (опережающая разработка новых товаров и технологий) • меры по исследованию рынка, формированию потребительских предпочтений (стратегический маркетинг), эффективного сбыта	• инвестиции в рост эффективности (прибыльности) • совершенствование производства, сокращение издержек • выход на новые рынки • сохранение рыночной доли • создание стратегических альянсов, поглощение предприятий-конкурентов	• концентрация на тех сегментах рынка, в которых наблюдается рост • дифференциация на узком сегменте путем модернизации продукции, направленной на создание новых потребительских качеств или достижения наименьших издержек

Рисунок 45 – Стратегии в зависимости от состояния предпринимательской среды

Выбор типа стратегии зависит также от технологической и производственной специфики предприятия, характера взаимоотношений с потребителями, целевой эффективности (значимости) для региона и в отрасли в целом.

Наиболее эффективная стратегия выбирается на основе разработки сценариев, рассматривающих ожидаемые результаты и риски.

Таблица 12 – Оценка возможных сценариев

Результаты	**Вариант 1**	**Вариант 2**	**Вариант 3**
Ожидаемые финансовые результаты			

Капитальные и операционные текущие расходы			
Доля на рынке			
Совместимость с корпоративной стратегией предприятия			
Наличие основных ресурсов и контроль над ними			
Совместимость с оргструктурой и корпоративной культурой			
Возможность достижения конкурентоспособного уровня			
Предполагаемая реакция конкурентов			
Возможность достижения требуемого технологического уровня			
Возможные изменения внешней среды			
Сроки реализации			

Реализация стратегии. План действий по реализации стратегии включает в себя:

- постановку ежегодных задач и разбивку их выполнения по календарным периодам;
- определение действий и обязанностей для каждого процесса или вида деятельности;
- разработку бизнес-плана, оценку требуемого объема и рентабельности инвестиций;
- разработку плана использования (перераспределения) ресурсов, включающего в себя рыночные, технологические, финансовые и людские ресурсы.

Для каждой стратегической задачи должен быть составлен детальный план ее реализации по форме, принятой на предприятии.

3.3 Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия – это спланированные стратегические действия, направленные на достижение эффективности портфеля различных видов бизнеса диверсифицированного предприятия.

Основные направления разработки корпоративной стратегии:

- осуществление диверсификации (дополнение портфеля новыми видами бизнеса, сокращение портфеля путем вывода неэффективных видов бизнеса);
- достижение долгосрочных конкурентных преимуществ и прибыльности видов бизнеса (может быть передана СБЕ);
- достижение синергического эффекта[1] путем сложения усилий родственных видов бизнеса (использующих общие технологии, производственные мощности, каналы сбыта, квалификацию персонала);
- ресурсная и организационная поддержка приоритетных видов деятельности (по уровню долгосрочной конкурентоспособности и прибыльности).

Корпоративная стратегия является «зонтиком» для всех видов бизнеса диверсифицированного предприятия. Элементы, которые должны присутствовать в корпоративной стратегии, представлены на рисунке 46.

Рисунок 46 – Основные элементы корпоративной стратегии

---

[1] Синергия – сотрудничество, содружество; совместные действия каких-либо систем, результат действия которых превышает действие, оказываемое каждой системой отдельно.

Последовательность действий по разработке корпоративной стратегии представлена на рисунке 47.

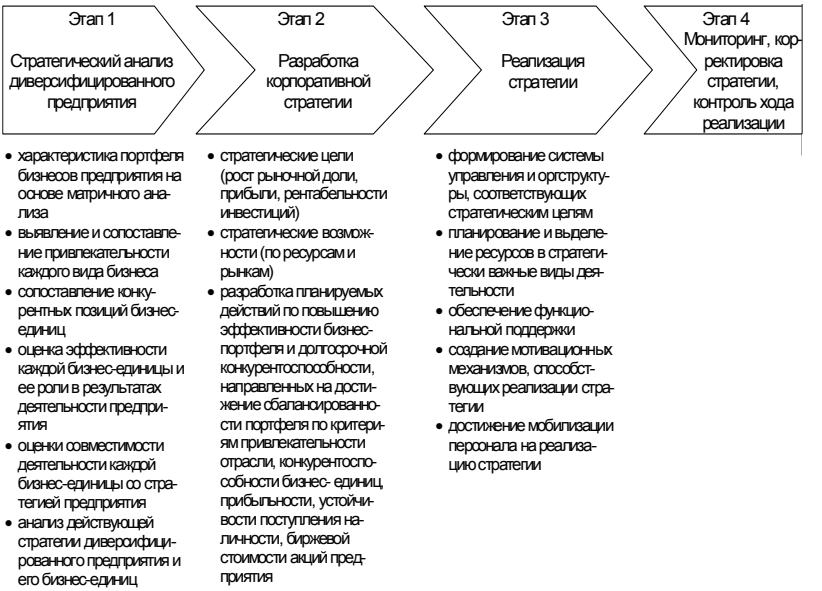


Рисунок 47 – Этапы разработки корпоративной стратегии

Рассмотрим этапы разработки корпоративной стратегии.

Стратегический анализ портфеля бизнесов.

Метод оценки – матричный анализ портфеля. Матрица портфеля – это двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании.

Три типа матриц, рекомендуемых для оценки портфеля бизнесов:

- матрица «рост – доля»
- матрица «привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия»
- матрица жизненного цикла отрасли.

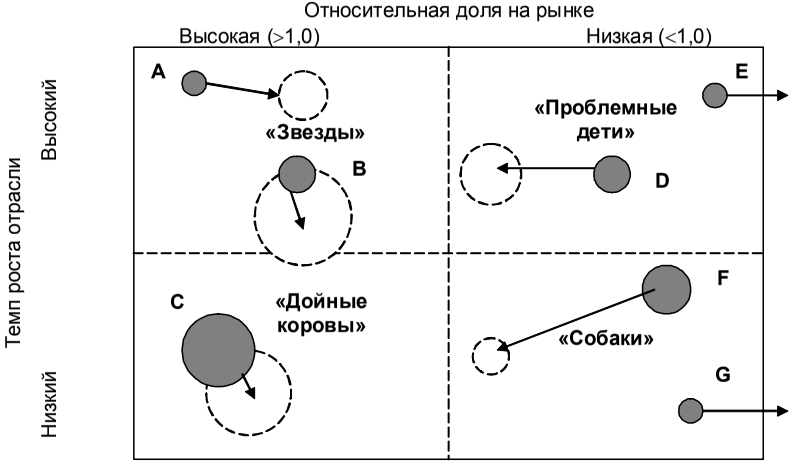
При стратегическом анализе рекомендуется использовать все представленные типы матриц, что дает более полную и объективную оценку ситуации.

Матрица «рост – доля» (рисунок 48) дает возможность оценивать движение наличности и прибыльность различных видов деятельности предприятия и определить инвестиционные приоритеты, позволяющие оптимизировать эффективность всего портфеля.

Матрицы *«привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия»* и *жизненного цикла отрасли* показаны на рисунках 49-50.

Анализ стратегической позиции различных бизнес-единиц с помощью матриц позволяет дать оценку действующей стратегии диверсифицированного предприятия исходя из:

- сравнения привлекательности отраслей
- сравнения конкурентных позиций бизнес-единиц портфеля (относительная доля рынка; способность конкурировать по показателю цена / качество; инновационный потенциал и уровень технологий; соответствие навыков и компетенций ключевым факторам успеха в отрасли; прибыльность в сопоставлении с конкурентами)
- оценки перспектив деятельности каждой бизнес-единицы (рост продаж и прибыли; отдача на вложенные инвестиции; вклад в доходы предприятия)
- оценки стратегического соответствия бизнес-единицы корпоративной стратегии диверсифицированного предприятия и ее места в стратегическом портфеле
- ранжирования бизнес-единиц по инвестиционным приоритетам.



Преимущества

- позволяет оценить привлекательность видов деятельности предприятия и наметить главные направления в стратегии бизнес-единиц

Недостатки

- неопределенность оценки по показателю «высокий – низкий»
- недостаточность сравнительной оценки долгосрочной привлекательности бизнес-единиц

Рисунок 48 – Матрица «рост – доля»

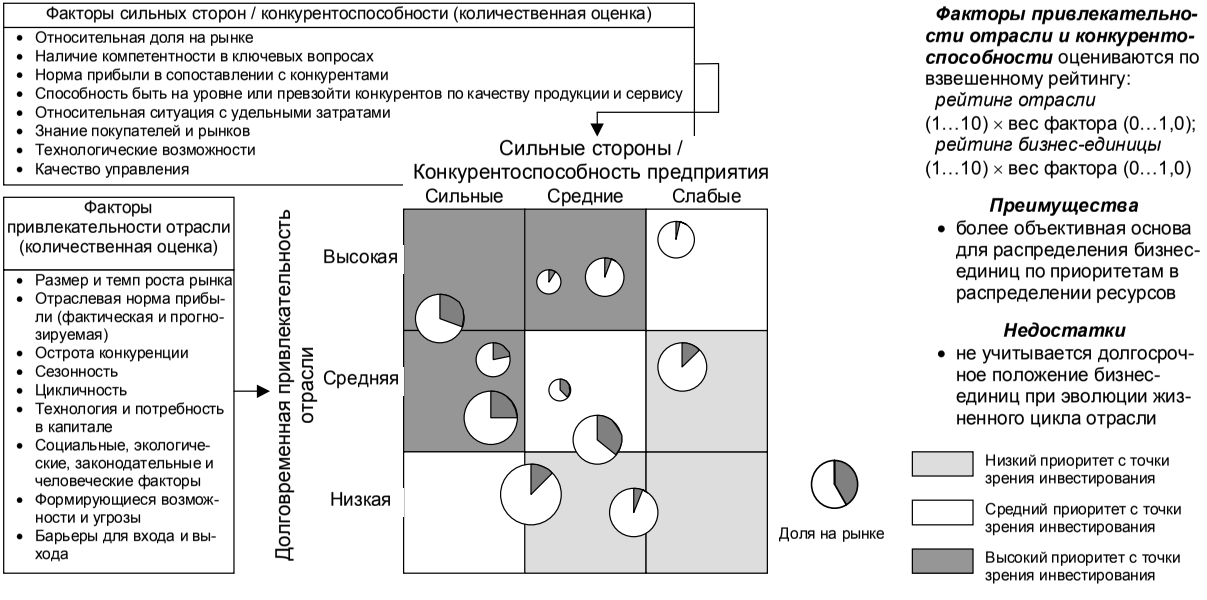


Рисунок 49 – Матрица «привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия»

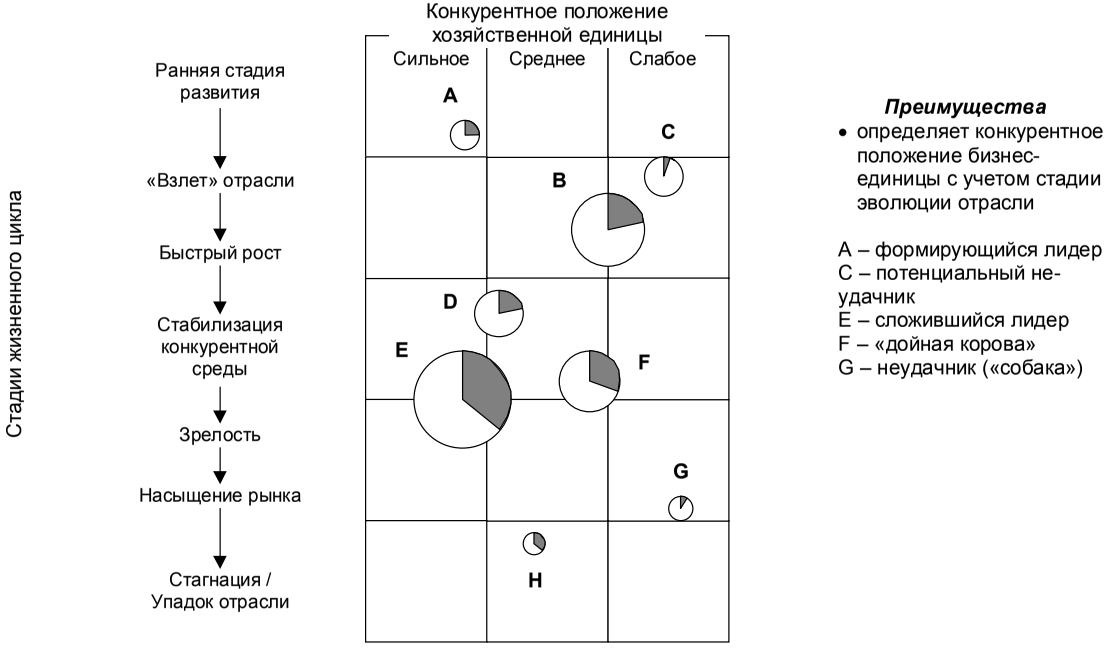


Рисунок 50 – Матрица жизненного цикла отрасли

Разработка стратегии.

Анализ стратегической позиции диверсифицированного предприятия создает основу для выработки стратегических действий, направленных на улучшение общих результатов деятельности.

Стратегические действия должны исходить из оценки следующих факторов:

- распределение бизнес-единиц по фактору привлекательности отраслей (число бизнес-единиц в привлекательных отраслях, зрелых или стагнирующих отраслях);
- возможность обеспечения диверсифицированного предприятия поступлением наличности и прибылью от ключевых бизнес-единиц;
- чувствительность портфеля к рецессии отраслей, сезонным и иным факторам, определяющим спрос по календарным периодам;
- наличие в портфеле бизнес-единиц, которые следует ликвидировать (слабые конкурентные позиции);
- оптимальность количества бизнес-единиц с точки зрения эффективности управления диверсифицированным предприятием.

Стратегия диверсифицированного предприятия должна быть направлена на совершенствование структуры портфеля бизнесов для обеспечения эффективной деятельности в долгосрочной перспективе.

Наиболее эффективные меры по улучшению результатов работы диверсифицированного предприятия:

- ликвидация проблемных видов бизнеса, не соответствующих корпоративной стратегии;
- приобретение, создание новых видов бизнеса;
- укрепление долгосрочных конкурентных позиций наиболее эффективных (ключевых) бизнес-единиц;
- перераспределение ресурсов с малоперспективных на стратегически эффективные виды деятельности (бизнес-единицы);

достижение синергического эффекта. В качестве примера стратегических разработок представим эталонные стратегии бизнеса, предложенные Б. Мильнером (Россия) и Ф.Лиисом (США).

Таблица 13 – Эталонные стратегии бизнеса

Стратегии роста	Стратегии стабильности	Стратегии отхода
1. Концентрированный рост (развитие продукта, развитие рынка)	1. Пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта)	1. Сброс «жира» (установление минимально возможного уровня накладных расходов)
2. Интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями)	2. Осторожное продвижение (продолжение начатых программ в ожидании успеха)	2. Вхождение в холдинги, вертикальные структуры
3. Диверсифицированный рост (обслуживание связанных потребностей)	3. Без изменений (замораживание ситуации)	3. Частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов)
	4. Снятие прибыли (прекращение перспективных и текущих инвестиций в продукт)	4. Банкротство
		5. Ликвидация

Выбор стратегий в зависимости от наличия и состояния ресурсов предприятия показан ниже (рисунок 49).

Выбор стратегических действий должен учитывать исходное состояние предприятия и его стратегическую позицию в отрасли и на рынке (рисунок 50).

Варианты корпоративной стратегии в зависимости от темпов роста рынка и конкурентной позиции приведены на рисунке 51.

С целью повышения эффективности и конкурентоспособности многоотраслевого бизнеса корпоративная стратегия предусматривает проведение процесса диверсификации.

Стратегии родственной диверсификации предполагают внедрение в бизнесы, обладающие стратегическим соответствием, предполагающим наличие родственных производственных циклов.

Это позволяет перенести квалификацию и опыт с одного бизнеса на другой, совместить родственные структуры с целью снижения издержек (использование эффекта масштаба).

Наиболее часто используемые варианты:

- вход в бизнес, где возможно использование имеющегося персонала по сбыту, рекламе и маркетингу
- использование близких технологий
- перенос ноу-хау и опыта, торговой марки и репутации у потребителя из одного бизнеса в другой
- приобретение бизнеса, улучшающего положение предприятия в действующем бизнесе.

Стратегии неродственной диверсификации предполагают диверсификацию в любую отрасль, обещающую получение прибыли.

Преимущества:

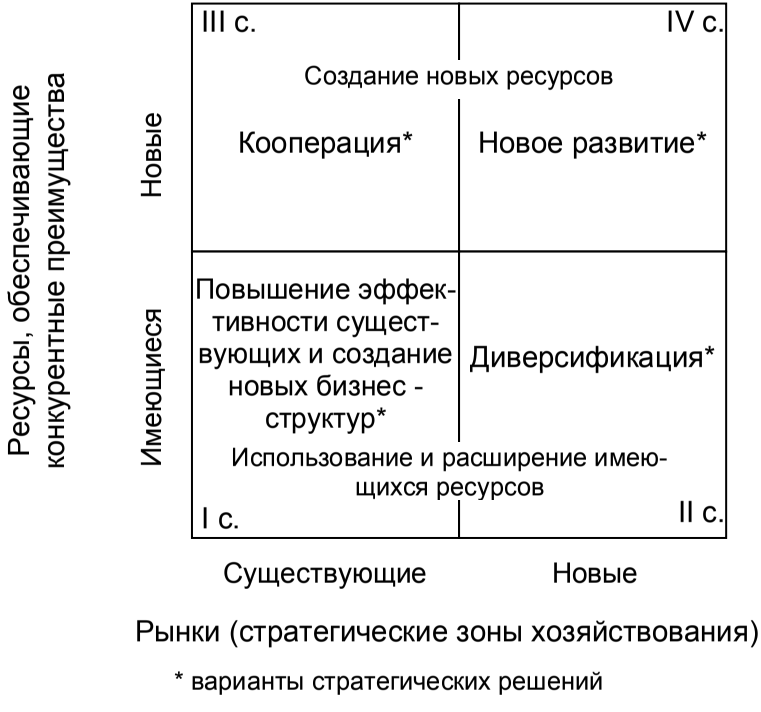
- распределение предпринимательского риска
- эффективные финансовые вложения в прибыльные отрасли
- стабильность финансового состояния (сглаживание цикличности по отраслям)
- повышение биржевой стоимости акций.

Недостатки:

- трудности компетентного руководства неродственным бизнесом
- отсутствие дополнительного источника конкурентного преимущества в виде стратегического соответствия.

Стратегии сокращения и реструктуризации портфеля бизнесов.

- Стратегия перестройки – превращение убыточных бизнесов в прибыльные (если проблемные бизнесы находятся в привлекательных отраслях)
- Стратегия сокращения – сужение диапазона диверсификации (концентрация усилий на нескольких основных видах бизнеса)
- Стратегия реструктуризации портфеля – радикальный пересмотр состава бизнеса предприятия путем продаж и приобретений с целью создания прочной конкурентной позиции в небольшом числе привлекательных отраслей.
-



Основные стратегии:

- использование ресурсных преимуществ и их распространение на новые рынки;
- создание новых ресурсов для «вторжения» на новые рынки

Частные стратегии:

- Эффективное управление имеющимися ресурсами на существующих рынках (I с.)
- Использование имеющихся ресурсов для работы на новых рынках (II с.)
- Расширение ресурсных возможностей для работы на существующих рынках (кооперация) (III с.)
- Инвестиции в создание новых ресурсов для новых рынков (IV с.)

Рисунок 51 – Выбор стратегий в зависимости от ресурсов предприятия

Рисунок 52 – Пример стратегических действий с учетом исходного состояния предприятия и его среды

ТЕМП РОСТА РЫНКА	КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ: СЛАБАЯ	КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ: СИЛЬНАЯ
ВЫСОКИЙ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ • Пересмотреть стратегию одного вида бизнеса (для полной перестройки) • Приобрести другую компанию в той же отрасли (для укрепления конкурентных позиций) • Вертикальная интеграция (вперед или назад, если это ведет к укреплению конкурентных позиций) • Диверсификация • Продажа или слияние с более сильным конкурентом • Ликвидация (если остальные варианты не дали желаемых результатов)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ • Продолжение концентрации в одном виде бизнеса • Международная экспансия (если существуют соответствующие рыночные возможности) • Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции предприятия) • Родственная диверсификация (для переноса опыта и знаний, накопленных в основном виде бизнеса компании, в смежные отрасли)
НИЗКИЙ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ • Пересмотреть стратегию одного вида бизнеса (для полной перестройки) • Слияние с конкурентами (для укрепления конкурентных позиций) • Вертикальная интеграция (только тогда, когда она значительно укрепляет конкурентные позиции) • Диверсификация • «Подведение итогов» или уход с рынка • Ликвидация (если остальные варианты не дали желаемых результатов)	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ • Международная экспансия (если существуют соответствующие рыночные возможности) • Родственная диверсификация • Не родственная диверсификация • Создание совместных предприятий в новых областях • Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции предприятия) • Продолжение концентрации в одном виде бизнеса (для обеспечения роста за счет приобретения долей более слабых конкурентов)

Рисунок 53 – Варианты корпоративной стратегии

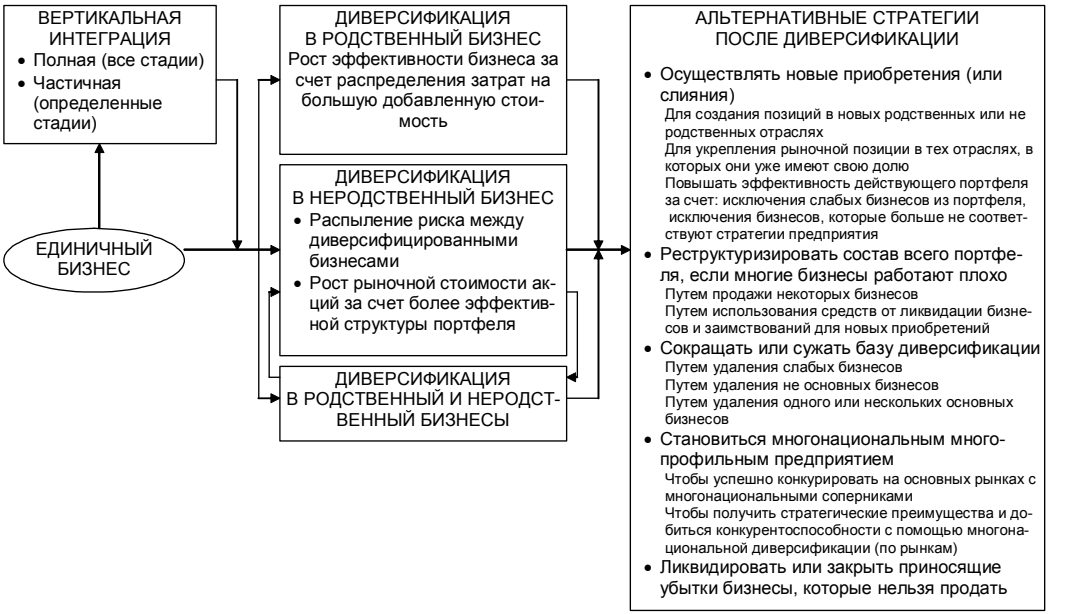


Рисунок 54 – Стратегии диверсификации

Реализация стратегии.

Успех в реализации стратегии определяется умением мобилизовать персонал и процессы на достижение стратегических задач.

Шесть составляющих эффективного управления реализацией стратегии

Рисунок 55 – Условия успешной реализации стратегии

Успешная реализация стратегии определяется квалификацией персонала и его мобилизацией на стратегические изменения, а также эффективной системой управления и организационной структурой предприятия.

Три аспекта задачи формирования эффективной организации предприятия:

- создание компетентной управленческой команды, сочетающей высокие личностные качества и профессионализм в конкретном бизнесе
- повышение компетентности персонала, занятого в решающих сферах и видах деятельности предприятия, превращение навыков и опыта в долговременное конкурентное преимущество
- адаптация системы управления и организационной структуры к стратегическим целям и программам их реализации.

3.4. Стратегия организационных нововведений

Новая стратегия требует, как правило, изменений организационной структуры.

Организационные нововведения должны обеспечить:

- необходимым ресурсным потенциалом и функциональной поддержкой основные виды бизнеса
- приоритетное развитие видов деятельности (производств), приносящих наибольшую долю в структуре доходов предприятия
- минимизацию издержек на содержание административно-управленческого аппарата и вспомогательного персонала
- структурную подвижность и гибкость, минимизацию риска высокой бюрократизации
- создание условий для инициативной, творческой деятельности персонала, «фирменных» ценностей в рамках корпоративной культуры.

Два подхода к организационным нововведениям представлены в таблице 14.

Таблица 14

Предприятие занимает устойчивое стратегическое положение Стратегия предусматривает дальнейший рост и укрепление конкурентных позиций	Стратегическая позиция предприятия слабая и нестабильная Стратегия предусматривает радикальное реформирование всех или основных видов бизнеса
Организационные изменения производятся в <u>действующей структуре</u> и направлены на эффективное взаимодействие двух сфер деятельности – стратегической (создание будущего потенциала) и оперативной (реализация имеющегося потенциала в доходы и рост предприятия)	Коренное изменение действующей организационно-управленческой модели, обеспечивающее эффективную реализацию новой стратегии

Выбор системы управления (СУ).

Четыре этапа эволюции систем управления предприятиями:

Стабильная экономическая среда
- управление на основе контроля
- управление на основе переноса результатов прошлого на будущий период (долгосрочное планирование на основе экстраполяции)

Нестабильная экономическая и конкурентная среда
- управление путем предвидения и планирования изменений (стратегическое планирование)
- управление, как гибкое экстренное реагирование на изменения экономической (конкурентной) среды (стратегическое управление)

Основная функция СУ – создание условий для адекватного реагирования на изменения, происходящие во внешней (экономической и конкурентной) среде предприятия.

Выбор СУ предприятием определяется его стратегической ситуацией в конкурентной среде и требуемым типом реакции на ее изменения.

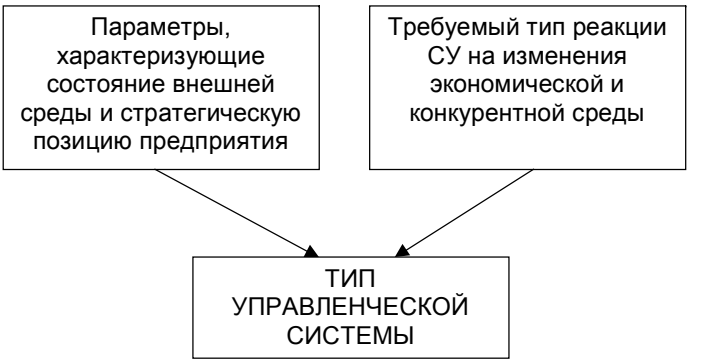


Рисунок 56 – Факторы выбора СУ

Два полярных подхода к системам управления предприятиями:

- иерархический тип управления (многоуровневая «жесткая» структура с централизацией принятия решений на уровне руководства предприятия)
- управление, построенное по принципу самоорганизации автономных элементов (структурных единиц).

Типы реакций (поведения предприятия) на изменения экономической и конкурентной среды

- *производственная* (эффективное использование производственного потенциала для получения прибыли)
- *конкурентная* (быстрая реакция на колебания спроса в условиях конкуренции)
- *инновационная* (адекватная реакция на необходимость модернизации продукции и технологии)
- *стратегическая* (реакция на изменения стратегической позиции предприятия, угрозы и возможности долгосрочного роста)

Нестабильная экономическая и конкурентная среда обуславливают неустойчивость стратегической позиции предприятия и требуют переноса акцентов в управлении с производственной реакции на конкурентную, инновационную и стратегическую.

Система управления, эффективно реализующая эти типы реакции, классифицируется как стратегическое управление, базирующееся на планировании стратегических решений и гибком реагировании на изменения окружающей предприятие экономической и конкурентной среды.

Проектирование организационной структуры.

Современное предприятие является не иерархической конструкцией со статичным распределением ролей, а совокупностью динамичных процессов. Предприятие функционирует, с одной стороны, под влиянием менеджеров, с другой – в рамках общей внутрифирменной культуры и идеологии.

При этом организационные управленческие процессы подразделяются на:

- предпринимательский (производственный) процесс, постоянно протекающий под контролем системы оперативного менеджмента.
  Ответственные за процесс – менеджеры низшего уровня.
- процесс построения компетенций, ориентированный на интеграцию основных бизнес- процессов и структур, их осуществляющих, на развитие ключевых компетенций. Ответственные за процесс – менеджеры среднего звена.
- процесс обновления как достижение состояния постоянной готовности менеджмента и персонала к переменам на рынке и во внутренней среде фирмы.
  Ответственные за процесс – менеджеры высшего звена.

Шесть базовых принципов, определяющих организационную структуру:

- реализация набора реакций, адекватных стратегической позиции предприятия в экономической и конкурентной среде
- децентрализация полномочий и ответственности на уровни непосредственного управления производством и продажами законченного потребительского товара или его самостоятельных компонентов в автономных структурах предприятия (самостоятельные виды деятельности)
- наделение автономных структур собственными ресурсами и правом их распоряжения
- закрепление за автономными структурами стратегических функций по повышению конкурентных позиций в закрепленных за ними стратегических зонах хозяйствования (по мере готовности персонала выполнить часть стратегических функций)
- нейтрализация центробежных тенденций в управлении автономными структурами, затрудняющих реализацию корпоративной стратегии предприятия
- создание мотивационных механизмов, стимулирующих персонал к увеличению объема продаж, минимизации затрат, росту прибыльности.

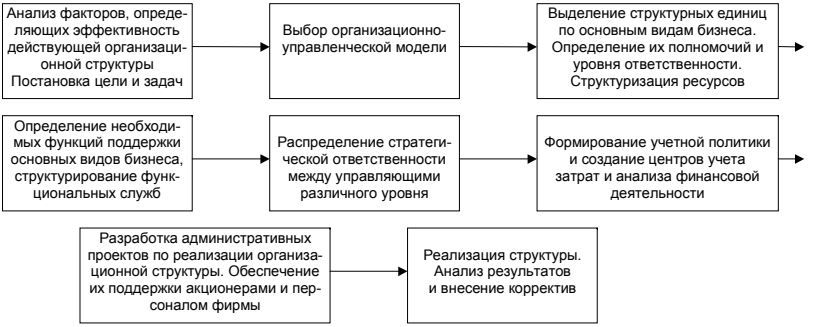


Рисунок 57 - Последовательность и основное содержание этапов проектирования организационной структуры

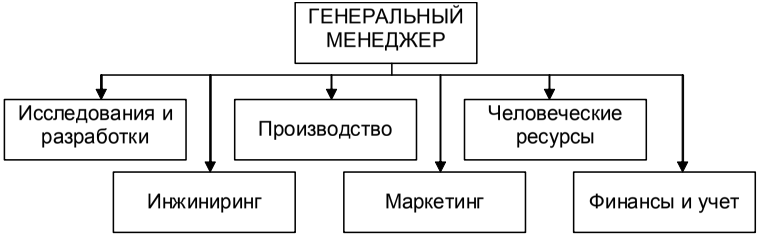
Шесть действий, рекомендуемых при проектировании:

- выделение основных видов деятельности и базовых управленческих функций в цепи создания стоимости (см. стр. 26)
- определение круга полномочий и ответственности, необходимых для эффективного функционирования каждой производственной единицы (вида бизнеса)
- рассмотрение вариантов централизации или децентрализации деятельности производственных структур, нахождение баланса интересов
- определение видов функциональной поддержки и реализующих их структур
- определение схемы координации работы основных производственных единиц и функциональных структур
- рассмотрение возможностей передачи менее важных функций сторонним организациям с точки зрения эффективности их выполнения.

Стратегически важные виды деятельности и выполняющие их структурные единицы образуют основу организационной структуры предприятия.

Преимущества и недостатки организационных структур см. рисунки 56-59.

Пример децентрализованной организационной структуры машиностроительного предприятия показан на рисунке 56.



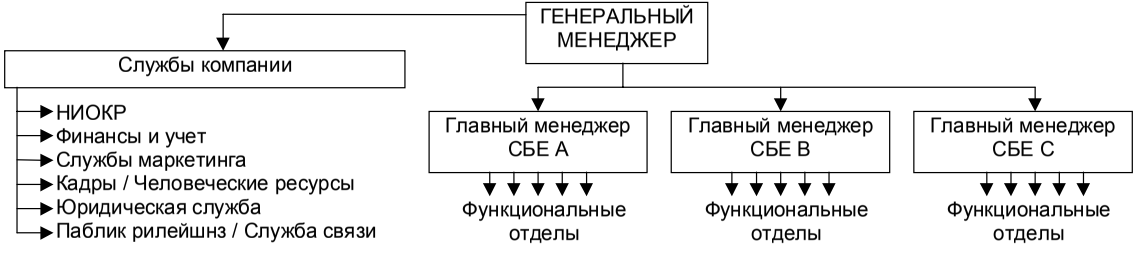
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Централизованный контроль стратегических результатов
- Хорошо подходит для специализированной продукции с одним покупателем
- Структура тесно увязана со стратегией с помощью выделения ключевых работ в функциональные подразделения
- Стимулирует приобретение глубоких специальных знаний
- Хорошо подходит для развития функциональных навыков и компетентности
- Повышает операционную эффективность (производительность) в случае рутинного повторения работы

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Чрезмерное разделение стратегически важных процессов
- Способна привести к соперничеству и конфликту между отделами, а не к коллективной работе и сотрудничеству.
  Генеральный менеджер – арбитр в реализации функциональной политики
- Многоступенчатый бюрократический процесс управления и централизованное принятие решений замедляют реакцию на внешнюю среду
- Затрудняет формирование менеджеров с познаниями в различных функциональных областях, так как продвижение по служебной лестнице происходит в рамках одной функциональной области
- Ответственность за получение прибыли перемещается к руководителям высшего звена
- Функциональные специалисты часто придают больше значения тому, что отвечает интересам функциональной области, а не компании в целом, а это способно привести к созданию «государства в государстве»
- Функциональная близорукость не способствует творческому подходу к делу, низкая адаптация к переменам
- Отсутствие нерегламентированного взаимодействия между структурными подразделениями маркетинга, сыбыта, финансово-экономичсекой и инженерной служб, а также должностными лицами, подготавливающими и принимающими решения о создании новшеств
- Замедленная инновационная реакция

Рисунок 58 – Функциональная организационная структура



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

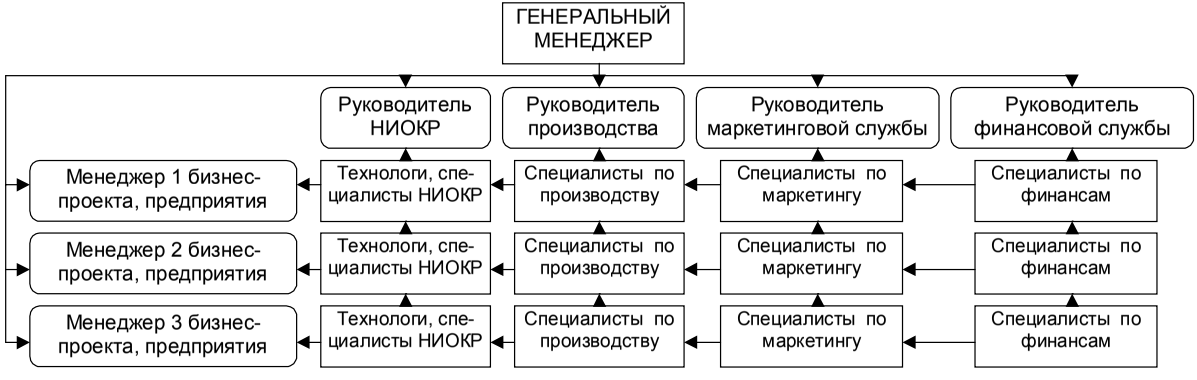
- Обеспечивает логичный и действенный метод децентрализации ответственности и делегирования полномочий в диверсифицированных организациях
- Хозяйственная стратегия формируется с учетом конкретных условий работы каждого предприятия
- Каждая хозяйственная единица имеет возможность определить свою систему формирования стоимости, ключевые работы и функциональные требования
- Позволяет главному должностному лицу заниматься стратегическими проблемами компании в целом
- Четко возлагает ответственность за прибыли/ убытки на плечи менеджеров хозяйственных единиц

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Может привести к дорогостоящему дублированию штабных функций на уровне компании и ее бизнес-единиц, что увеличит накладные расходы
- Возникает проблема, принятие каких решений централизовать и каких децентрализовать (менеджерам предприятий требуются достаточные полномочия, чтобы выполнять свои задачи, но так, чтобы руководство компании не утратило контроль за ключевыми решениями бизнес-единиц)
- Способно привести к чрезмерному соперничеству вокруг ресурсов компании
- Самостоятельность предприятий / отделений затрудняет координацию взаимосвязанных видов деятельности в различных хозяйственных единицах, а тем самым в какой-то степени также и получение преимуществ, возможных в результате стратегической координации
- Руководство компании попадает в сильную зависимость от менеджеров бизнес-единиц

Рисунок 59 – Децентрализованная организационная структура по видам бизнеса (дивизионам)

В децентрализованной структуре основные организационные блоки – хозяйственные центры (СБЕ), которые функционируют в качестве центров прибыли.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Обеспечивает внимание к каждому аспекту стратегических приоритетов
- Усиливает сдержки и противовесы между конкурирующими точками зрения
- Облегчает достижение функционально обусловленных стратегических согласований в диверсифицированных компаниях
- Способствует принятию компромиссных решений с учетом того, что больше всего отвечает интересам организации в целом
- Стимулирует сотрудничество, единство подходов, разрешение конфликтов и координацию смежных видов работ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Крайне сложное управление
- Трудно сохранять «баланс» между двумя линиями полномочий
- Чрезмерная степень разделения полномочий может привести к задержкам и непропорционально большим затратам времени на согласования при выполнении функций
- Невозможно действовать быстро и решительно, не получив одобрения со стороны многих лиц
- Способствует появлению бюрократических методов в организации и препятствует творческим начинаниям

Рисунок 60 – Матричная организационная структура

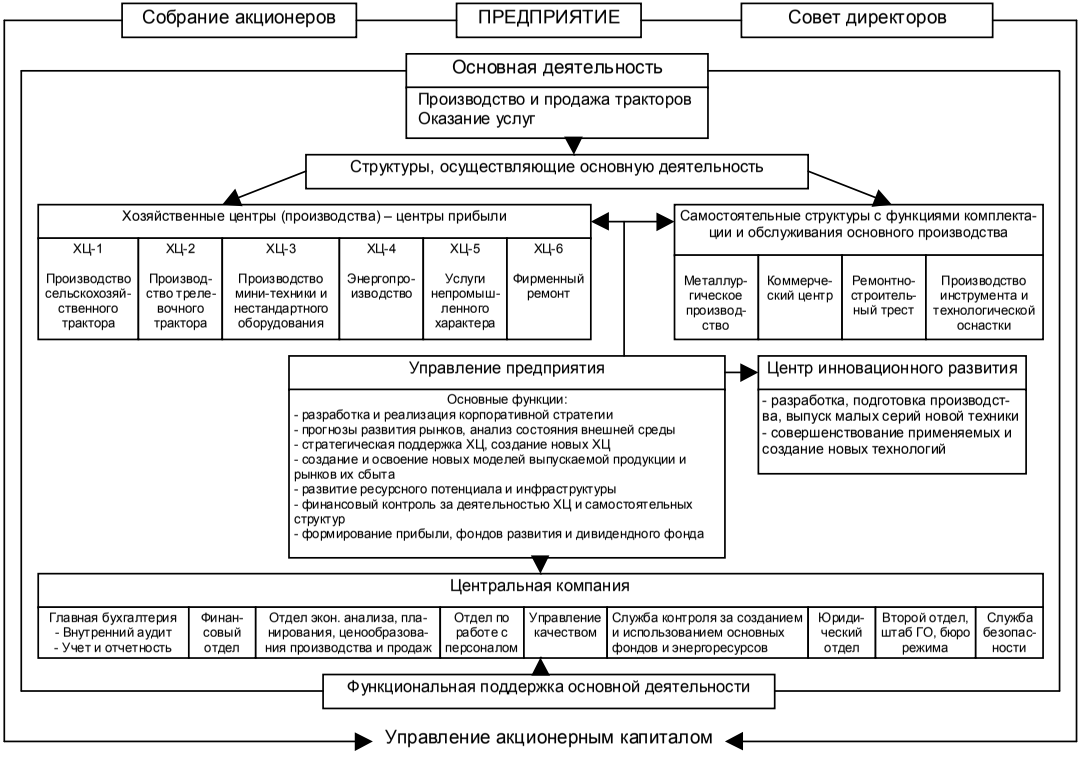


Рисунок 61– Рекомендуемая децентрализованная организационная структура машиностроительного предприятия

Не допускайте организационных построений, которые приводят к разобщенности исполнения стратегически важных функций, когда никто не контролирует весь процесс и его результаты.

Дробление стратегически связанных работ между отдельными специализированными подразделениями увеличивает объем работ и их стоимость за счет более громоздких накладных расходов и не стимулирует заинтересованность в конечном результате (удовлетворение потребителя, достижение конкурентного преимущества, снижение затрат).

Централизация исполнения функций целесообразна в отношении функций, обеспечивающих основную деятельность: финансовое обеспечение, бухгалтерский учет и внешняя отчетность, управление персоналом, НИОКР. Централизация этих видов работ максимизирует их результативность и минимизирует затраты функциональных отделов.

Найти оптимальный баланс централизации и децентрализации функций, полномочий и ответственности в структуре предприятия – важное условие, определяющее успех реализации его стратегических целей.

Достижение мобилизации на стратегические изменения (преобразования).

Для успеха преобразований необходима постоянная и эффективная мотивация персонала на активное участие в этом процессе.

Четыре задачи процесса мобилизации:

- выявление и развитие лидеров стратегических изменений, формирование руководящей команды
- создание интерактивных коммуникаций (общих собраний коллектива, неформальных встреч и т.д.) с целью вовлечения в процесс стратегических изменений наиболее инициативных и опытных сотрудников предприятия, разделяющих цели преобразования; формирование из их числа штатной команды по стратегическому планированию
- подключение к преобразованиям малых рабочих групп или рабочих команд, которые создаются на неосвобожденной основе в рамках основных бизнес-процессов; штатные сотрудники включаются в малые рабочие группы и осуществляют горизонтальную и вертикальную координацию и интеграцию усилий каждой команды в общие усилия по осуществлению преобразований

- подготовка персонала к процессу преобразований (восприимчивость будущих изменений и желание адаптироваться к ним).

Ключом к успешной мобилизации является достижение такого состояния, когда наиболее активная часть персонала разделяет цели преобразований и готовы участвовать в их реализации, а остальной персонал понимает их неизбежность и готовы к сотрудничеству.

Методы проведения стратегических изменений.

Сопротивление стратегическим изменениям – это естественная реакция групп или отдельных лиц среди персонала предприятия на перемены, угрожающие их статусу, приобретенным навыкам, размеру и формам оплаты труда, поведенческим стереотипам.

Причины, вызывающие сопротивления изменениям:

- предсказуемый или воображаемый отрицательный результат;
- опасение, что работы станет больше а вознаграждение – меньше;
- преобразования меняю условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией;
- необходимость ломать привычки, которые есть у каждого человека;
- недостаточность информации;
- принуждение к изменениям со стороны других люде и событий;
- другое.

Парадокс для руководителей заключается в том, что персонал сопротивляется любым переменам, и тем, которые усложняют труда, и тем, которые соответствуют их собственным интересам. Психологи утверждают, что люди сопротивляются не изменениям как таковым, а ситуациям, в которых они не могут по какой-либо причине реализовывать свои, часто неосознанные скрытые от них самих личностные потребности.

Работники используют перемены в собственных интересах, но делают это в меру своих способностей и нравственных устоев. Реакция на изменения может быть самой разной. Некоторые сотрудники настроены на позитив, другие концентрируют внимание исключительно на негативных последствиях, кто-то опасается даже явных положительных результатов, а кто-то с энтузиазмом приветствует любые перемены. Есть такие, кто хладнокровно вычисляет, какие выгоды он может при этом извлечь, даже если они противоречат интересам компании в целом.

Поэтому любой метод проведения стратегических изменений предусматривает подготовку «стартовой площадки» и создание условий для равновесия между возникающими силами действия и противодействия.

Таблица 15 – Методы проведения стратегических изменений

Метод	**Условия применения**	**Преимущества**	**Недостатки**
Принудительный	Острый дефицит времени на стратегические изменения	Быстрота изменений	Большое сопротивление, высокая конфликтность
Адаптивный	Спонтанное стратегическое маневрирование	Слабое сопротивление	Медленность реализации
Кризисный	Угроза существованию фирмы, сознаваемая большей частью персонала	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени Риск неудачи
Управление сопротивлением	Плановый характер изменений в относительно стабильной ситуации	Слабое сопротивление Комплексное изменение компетенции управляющих	Сложность

Некоторые рекомендации для разработчиков стратегии предприятия:

1. Отдавайте приоритет стратегическим действиям, обеспечивающим долгосрочную эффективность и укрепление конкурентной позиции (долгосрочную конкурентоспособность) перед краткосрочными;
2. Рассматривайте инвестиции в создание устойчивой конкурентоспособности, как самый надежный вклад в будущие прибыли;
3. Оценивайте результативность стратегии по наиболее пессимистическому сценарию развития ситуации;

4. Реализация стратегии потребует внесения изменений в ее содержание и прогнозируемые результаты. Обеспечьте гибкость процессу стратегического планирования;
5. Недооценивать ответные действия конкурентов – опасно. Внимательно анализируйте стратегические программы всех участников рынка;
6. Ищите слабые стороны конкурентов и направляйте Ваши стратегии на достижение конкурентных преимуществ;
7. Помните, что «война цен» ведет к падению прибылей у всех участников рынка. Не снижайте цены, не имея надежного «запаса» действий по снижению издержек;
8. Прежде чем использовать стратегию дифференциации, выявите отличия рыночной продукции по качеству и эксплуатационным характеристикам и сделайте акцент на существенных претензиях потребителей.

Контрольные вопросы

1. Что отражает миссия (стратегическое видение) предприятия? Каковы его основные стратегические цели?
2. Что понимается под стратегией бизнеса? Назовите ее основные элементы.
3. Перечислите основные этапы разработки стратегии бизнеса и раскройте их содержание.
4. Как проводится сегментация предприятий по отраслям и их продукции по стратегическим зонам хозяйствования? Какие стратегически значимые характеристики определяют эффективность предприятия (отдельного бизнеса)?
5. В чем заключаются различия между центром прибыли и стратегической бизнес-единицей (СБЕ)? Назовите полномочия и ответственность, которыми наделяются СБЕ.
6. Назовите основные типы конкурентных стратегий. В каких случаях (при каком состоянии рынка и конкуренции) применяется каждая из них?
7. Перечислите ключевые шаги процесса разработки стратегического плана, его стратегические и финансовые цели.
8. В чем различие между корпоративной стратегией и стратегией отдельного бизнеса? Каковы основные направления и достигаемые цели разработки корпоративной стратегии?

9. Перечислите элементы корпоративной стратегии, направленные на достижение корпоративных целей.
10. Назовите виды диверсификации бизнеса, их преимущества и недостатки.
11. Какова наиболее эффективная портфельная стратегия для широко диверсифицированных предприятий?
12. Назовите последовательность и основные этапы разработки корпоративной стратегии. Раскройте содержание каждого этапа.
13. С помощью каких инструментов осуществляется стратегический анализ портфеля бизнесов? Дайте характеристику каждой из применяемых для этих целей матриц.
14. Назовите наиболее эффективные меры по улучшению результатов работы диверсифицированного предприятия.
15. Чем определяется выбор системы управления предприятием?
16. Какие типы реакций предприятия на состояние рынков и внешней среды должна эффективно реализовывать система управления современным предприятием?
17. Перечислите шесть базовых принципов, лежащих в основе построения эффективной оргструктуры предприятия, а также последовательность действий по ее разработке.
18. Почему не рекомендуются организационные схемы, ведущие к разобщенности исполнения стратегически важных функций?
19. Назовите преимущества и недостатки наиболее распространенных типов организационных структур. Какая из них наиболее предпочтительна для диверсифицированного предприятия, действующего на нестабильных рынках и внешней среде?
20. Оперативное реструктурирование: этап стратегии или стадия подготовки предприятия к стратегическим преобразованиям? Что включает в себя оперативное реструктурирование?
21. Какие задачи решает процесс мобилизации персонала на проведение стратегических преобразований? Перечислите методы проведения стратегических изменений, направленных на преодоление сопротивления этому процессу.

Задания для самостоятельной работы

1. Выделите отрасль промышленности и стратегические зоны хозяйствования одного из машиностроительных предприятий. Дайте их характеристику по возможностям ведения эффективного бизнеса.

2. Определите основные элементы стратегии конкретного предприятия с учетом его конкурентного потенциала, рыночной позиции, а также жизненного цикла отрасли.
3. Проведите стратегический анализ портфеля бизнесов диверсифицированного предприятия. Дайте оценку его стратегического положения исходя из эффективности портфеля бизнесов. Предложите стратегические меры по улучшению результативности деятельности предприятия.
4. Выполните анализ и оценку действующей системы управления и организационной структуры машиностроительного предприятия. Предложите организационно-управленческую модель, наиболее полно отвечающую его внутреннему состоянию, а также ситуации на рынках и во внешней среде.

Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Издательство «Питер», 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Бородин В. Стратегия управления инновационной фирмой. - Новосибирск: Изд-во ЭКО, 1996. – 164 с.
4. Бородин В. Стратегическое планирование: Курс лекций / Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2000. – С. 123-145.
5. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 1996.
6. Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
7. Мильнер Б., Лиис Ф. Управление современной компанией. – М.: Инфра-М, 2001. – С. 283-297.
8. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2000. – С. 152-348.

Глоссарий

Термин	Содержание (смысловое выражение)
Активы предприятия	Ресурсы, контролируемые предприятием в результате событий прошлых периодов, от которых он ожидает экономические выгоды
- финансовые (денежные)	Денежные средства и обязательства сторонних лиц
- материальные (имущественные)	Имущественные ценности организации, имеющие материально-вещественную форму
- нематериальные	Имущественные ценности организации, не имеющие вещественной формы, но принимающие участие в хозяйственной деятельности и генерирующие прибыль
Аутсорсинг (autsoursing)	Способ оптимизации деятельности предприятий за счет передачи не профильных функций внешним специализированным компаниям
База данных	Совокупность текстовых и (или) цифровых данных, систематизированных по определенным правилам.
Базовые отрасли	Виды экономической деятельности, состояние и развитие, которых определяют социально-экономическое состояние территории, региона, страны.
Бенчмаркинг	Сравнение эффективности деятельности предприятий путем сопоставления соответствующих показателей в рамках отрасли.
Бизнес-диагностика (предприятия)	Анализ исходного состояния предприятия (организации) по видам функциональной деятельности (процессам) и ресурсам.
Видение стратегическое	Базирующееся на потребностях рынка корпоративная идея, образ будущего состояния, которое овладевает собственниками и персоналом и во круг которых объединяются их усилия
Дерево целей	Метод стратегического планирования, представляющий собой взаимосвязь целей разного уровня
Децентрализация	Процесс разделения прав и ответственности между различными уровнями управления
Диверсификация	Деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров или услуг и (или) геогра-

	фической территории для рассредоточения риска и снижения завистимости от цикличности бизнеса
Дифференциация	Выявление продуктовых групп (товаров, изделий) соответствующих потребительским предпочтениям на рассматриваемом сегменте рынка.
Жизненный цикл	Последовательность стадий в развитии деловой активности продукта (товара, услуги), предприятия, отрасли, потребностей. Включает следующие стадии: разработка и внедрение, начальный (ускоренный) рост, зрелость, спад.
Иерархия (управления)	Последовательность уравней управления с указанием их подчиненности друг другу. В буквальном переводе «священная власть» - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего и низшему, с указанием порядка подчинения звеньев управления высшим элементам.
Инвестиции	Денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, имущественные и иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта
Инновация	Процесс достижения экономических результатов путем внедрения новшеств (нововведений)
Интеграция	Взаимосвязанность, системное соединение частей чего-либо в единое целое (структур, процессов, предприятий в рамках отрасли, отраслей, регионов, стран и т. д.)
Классификация (например, продуктово-рыночная)	1. Система соподчиненных понятий в какой-либо отрасли знаний 2. Распределение тех или иных по классам (группа, разрядам) в зависимости от их общих признаков (В нашем случае отнесение продукции предприятия к определенным рынкам
Когнитивные (способности, свойства)	Способности к познанию чего-либо нового
Компания	Любое хозяйственное товарищество и общество (компания венчурная, инвестиционная, производ-

	ственная, управляющая, финансовая, др.)
Конкуренция	В биологии – вытеснение одним элементом системы другого В рыночной экономике – свойство рынка, определяющее степень зависимости рыночных условий от поведения отдельных его участников В экономике предприятия – процесс управления предприятием своим конкурентным преимуществом на рынке.
Конкурентное преимущество	Эксклюзивная ценность, дающая превосходство перед конкурентами
Конкурентоспособность предприятия	Уровень удовлетворения конкретной рыночной потребности в сравнении с конкурентами, действующими на рынке
Конкурентоспособность продукции	Способность более полно удовлетворить продукцией (товаром) предприятия потребительские предпочтения на рынке в сравнении с конкурентами
Конкурентоспособность стратегическая	Потенциальная способность предприятия конкурировать на конкурентных рынках в стратегической перспективе. Определяется совокупностью текущих показателей конкурентоспособности продукции (товара) и долгосрочных показателей качества процессов, ресурсов и институциональной среды предприятия
Концентрация	Сосредоточие, скопление, насыщенность, объединение. В управлении: сосредоточенность функций управления, реализуемых по отношению к какому-либо объекты. В производстве: процесс дальнейшего сосредоточения производства на крупных предприятиях
Концепция	1. Система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов 2. единый определяющий замысел
Концерн	Объединение предприятий, обладающее правом собственности на имущество, добровольно переданное ему в собственность его участниками, а так же полученное в результате деятельности концерна; наиболее распространенная форма

	корпорации в сфере промышленности с многоотраслевым характером деятельности
Корпорация	1. Акционерное общество – наиболее распространенная форма управления крупным производством 2. Объединение, сообщество лиц, объединяемых общностью интересов (производственная, научная, торговая, финансовая и др.) 3. Форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность и юридический статус
Креативность	(созидание, творение) – творческая, созидательная, новаторская деятельность.
Культура организационная	Система общепринятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов, которые отличают данную организацию (предприятие) от других. Доминирующая культура организации выражает основные ценности, которые принимаются большинством ее членов.
Макроэкономика	Направление экономической теории, исследующее экономику как целое, используя для этого агрегирование макроэкономические показатели и их связи. Объект исследования - экономика страны в целом.
Маркетинг (marketing)	Социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы людей удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и иных потребительских ценностей и взаимообмена ими.
Мезоэкономика	Направление экономической теории, исследующее экономику регионов или отдельных территорий. Объект исследования - экономика региона (территории)
Менталитет	1. Умственный, духовный образ мыслей. Совокупность мировоззренческих представлений, характерных для отдельной личности или группы лиц. 2. Психология нации
Метод	Прием, способ или образ действия

Методика исследования	1. Совокупность приемов, операций практического или теоретического познания действительности 2. Совокупность методов, приемов целесообразного проведения исследований
Методология	В науке: учение о принципах построения, формах и способах научного познания
Микроэкономика	Микроэкономическая теория, которая исследует поведение отдельных экономических единиц (потребителей, предприятий и фирм). Объект исследования - организации и отрасли.
Миссия (корпоративная)	Предназначение, призвание: формулировка существующей на рынке возможности удовлетворения конкретной потребности рынка путем поставки конкретной продукции для конкретных потребителей в условиях конкурентной борьбы
Мотивация (мотивационный механизм)	От "motive" - побудительная причина к какому-либо действию. В экономической науке - функция управления, содержание которой заключается в создании условий, при которых мотивы исполнителей способствуют достижению целей организации.
Наноэкономика	Экономика физических лиц. Экономическая теория, исследующая экономическое поведение человека в организации (предприятие, фирме)
Новшество (нововведение)	Новый товар, или услуга, или новый процесс: технология, бизнес-процесс, структура, метод управления, продвижение товара на рынок и другие процессы на предприятии.
Обновление (предприятия)	Приобретение системой управления предприятием рефлекса адаптации к изменением внешней среды
Организация	(франц. Organisation -сообщая стройный вид, устраиваю) 1) упорядочивание, налаживание, устройство, приведение в систему чего-либо; например, организация труда 2) строение, взаимосвязь, взаимное расположение, соотношение частей какого-либо целого
Позиционирова-	1)Разработка комплекса маркетинга, обеспечи-

ние	вающего товару конкурентоспособное положение на рынке 2)Процесс определения положения нового товара предприятия в ряду существующих на рынке
Предприятие	Совокупность орудий и средств производства, инвентаря и других материальных фондов, используемых для производства работ или выполнения услуг с целью извлечения прибыли путем удовлетворения общественных потребностей
Привлекательность (отрасли)	Интегральная оценка интенсивности конкуренции и зрелости рынка
Процесс	От лат. продвижение 1) Последовательная смена состояний, стадий развития 2) Совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата
Реакция (поведение предприятия)	Ответ на внешнее воздействие
Реинжиниринг	Перестройка бизнес-процессов организации на современной технологической и информационной базе
Ресурсы (предприятия)	1) Денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств, доходов 2) Капитал, человеческий ресурс, материалы, технология, информация
Ревитализация	Оживление: вхождение в стадию
Реструктуризация	1) Изменение структуры чего-либо 2) Изменение структуры активов и затрат предприятия 3) Заключение соглашения с кредиторами о замене долга с приближающимся сроком погашения на долг с более поздним сроком погашения
Рефрейминг	Процесс преобразования корпоративного сознания предприятия
Рынок	1) Место, где происходит встреча продавцов и покупателей. 2) Механизм, сводящий вместе покупателей, формирующих спрос, и продавцов, формирую-

	щих предложение 3) Совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена. Функции рынка: посредническая, ценообразующая, информационная, регулирующая, стимулирующая эффективность экономики, оздоравливающая экономику.
Синергетика	От греч. «совместный» Совокупный коллективный эффект взаимодействия большого числа подсистем, приводящих к образованию устойчивых структур и самоорганизации в сложных системах.
Синергетический эффект	Стратегические преимущества, возникающие при соединении двух или нескольких предприятий (структур) в одних руках.
Спрос	Общественная или личная потребность в материальных благах и услугах, в средствах производства и предметах потребления. Величина спроса - количество товара или услуги, которое покупатель готов приобрести в данный период времени и при определенных условиях. Величина спроса определяет емкость рынка
Среда	Окружающая обстановка, условия, совокупность людей. Среда организации внешняя включает в себя потребителей, конкурентов, поставщиков, источники трудовых и финансовых ресурсов, а так же макроэкономическими, государственно-правовыми, технологическими, социально-демографическими факторами.
Среда предприятия внешняя	Окружающая обстановка; условия, в которых находится предприятие (потребители, конкуренты, поставщики, финансовые организации, правительственные и иные властные институты), определенным образом воздействующие на предприятие
Среда предприятия внутренняя	Процессы, ресурсы, внутренняя институциональная среда (структура, организационная культура)
Стратегия (бизнеса)	1) Способ использования средств и ресурсов для достижения определенной цели с учетом влияния внешней среды.

	2) Система планирования и достижения долгосрочных целей бизнеса 3) Деловая политика организации (предприятия, фирмы) Стратегия портфельная предусматривает приобретения в других отраслях путем продажи неэффективных предприятий, использование эффекта синергии и др. Стратегии деловые - достижение предприятием, фирмой долгосрочных конкурентных преимуществ и финансовой результативности
Стратегическая бизнес-единица	Структурное подразделение предприятия, отличающееся от иных структур внешней и внутренней стратегической автономией в рамках предприятия (наличие обособленных ресурсов, право самостоятельного использования ресурсов и результатов деятельности, выход на рынок и др.)
Стратегическая зона хозяйствования	Область (сегмент) сформировавшихся потребностей рынка, которые предприятие удовлетворяет своей продукцией
Стратегическая позиция предприятия	Стратегическое положение предприятия в конкурентной среде (в средне и долгосрочной перспективе)
Стратегические действия	Действия по достижению долгосрочных целей в области производства, финансов, маркетинга, сбыта, определяющих финансовые результаты и конкурентное положение предприятия.
Структура	От лат. structura - строение, расположение Определенная взаимосвязь, взаиморасположение составных частей, характеризующее строение, устройство чего-либо.
Управление (предприятием, фирмой)	Постоянная деятельность, связанная с организацией, подготовкой и ведением предпринимательской деятельности.
Фактор	Причина, движущая сила, ресурс какого-либо процесса
Функция	Деятельность, обязанность, внешнее проявление свойств какого-либо объекта (например, функция денег)
Фирма	Итал. Firma, от лат. firmus - прочный, надежный)

	Наименование торгового или промышленного предприятия, пользующегося правами юридического лица, позволяющее отличать одно предприятие от другого. Право на фирму является исключительным и защищается в судебном порядке
Функция управления	Направление (виды) управленческой деятельности, позволяющее в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие на объект. Интегрированы в систему управления
Холдинг	От англ. владение Корпорация или компания, контролирующая одну или несколько компаний с помощью контрольного пакета акций, которыми она владеет
Цель	Желаемый результат деятельности, достижимый в пределах заданного интервала времени
Центр (финансовой ответственности)	Внутренняя структура предприятия за:
прибыли	Получение заданного норматива прибыли от реализации выпускаемой центром продукции
затрат	Соответствие фактических затрат плановым, установленным предприятием для производства и сбыта выпускаемой центром продукции
Цепь создание издержек	Разделение полной себестоимости на затраты, возникающие на всех этапах деятельности по созданию, производству и сбыту продукции
Эволюция	Развитие. Одна из форм движения в природе и обществе - непрерывное, постепенное, количественное и качественное изменение
Эмерджентность	Наиболее существенная характеристика системы, несводимость свойств системы к свойствам входящих в ее состав элементов
Эмиссия	Выпуск в обращение денег и ценных бумаг

Бородин Владимир Андреевич

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
Учебное пособие

Издано в авторской редакции

Подписано в печать 2007 г. Формат 60×84 1/16.
Печать – ризография. Усл.п.л. 6,04. Уч.-изд.л.
Тираж 200 экз. Заказ 2005 –

Издательство Алтайского государственного
технического университета им. И.И. Ползунова,
656099, г. Барнаул, пр-т Ленина, 46

Лицензия на издательскую деятельность
ЛР № 020822 от 21.09.98 г.

Отпечатано в типографии АлтГТУ.

Лицензия на полиграфическую деятельность
ПЛД № 28-35 от 15.07.97 г.

3.4. Стратегия организационных нововведений

Новая стратегия требует, как правило, изменений организационной структуры.

Организационные нововведения должны обеспечить:

- основные виды бизнеса необходимым ресурсным потенциалом и функциональной поддержкой;
- приоритетное развитие видов деятельности (производств), приносящих наибольшую долю в структуре доходов предприятия;
- минимизацию издержек на содержание административно-управленческого аппарата и вспомогательного персонала;
- структурную подвижность и гибкость, минимизацию риска высокой бюрократизации;
- создание условий для инициативной, творческой деятельности персонала, «фирменных» ценностей в рамках корпоративной культуры.

Два подхода к организационным нововведениям в зависимости от исходного состояния и стратегических целей предприятия представлены в таблице 14.

Таблица 14

Предприятие занимает устойчивое стратегическое положение Стратегия предусматривает дальнейший рост и укрепление конкурентных позиций	Стратегическая позиция предприятия слабая и нестабильная Стратегия предусматривает радикальное реформирование всех или основных видов бизнеса
Организационные изменения производятся в <u>действующей структуре</u> и направлены на эффективное взаимодействие двух сфер деятельности – стратегической (создание будущего потенциала) и оперативной (реализация имеющегося потенциала в доходы и рост предприятия)	Коренное изменение действующей организационно-управленческой модели, обеспечивающее эффективную реализацию новой стратегии

Выбор системы управления (СУ).

Основная функция СУ – создание условий для адекватного реагирования на изменения, происходящие во внешней (экономической и конкурентной) среде предприятия.

Выбор СУ предприятием определяется его стратегической ситуацией в конкурентной среде и требуемым типом реакции на ее изменения.

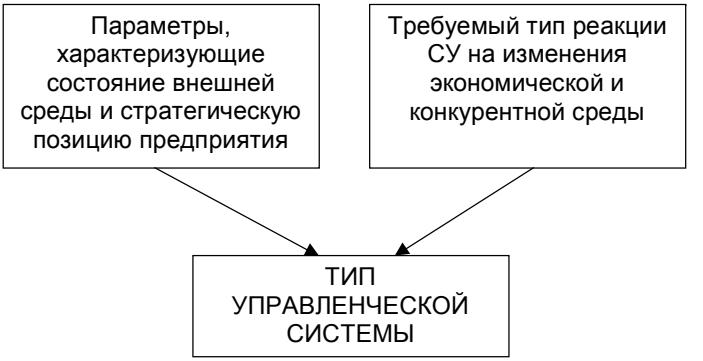


Рисунок 54 – Факторы выбора СУ

Четыре этапа эволюции систем управления предприятиями:

Стабильная экономическая среда
- управление на основе контроля
- управление на основе переноса результатов прошлого на будущий период (долгосрочное планирование на основе экстраполяции)

Нестабильная экономическая и конкурентная среда
- управление путем предвидения и планирования изменений (стратегическое планирование)
- управление, как гибкое экстренное реагирование на изменения экономической (конкурентной) среды (стратегическое управление)

Два полярных подхода к системам управления предприятиями:

- иерархический тип управления (многоуровневая «жесткая» структура с централизацией принятия решений на уровне руководства предприятия);
- управление, построенное по принципу самоорганизации автономных элементов (структурных единиц).

Типы реакций (поведения предприятия) на изменения экономической и конкурентной среды

- *производственная* (эффективное использование производственного потенциала для получения прибыли);
- *конкурентная* (быстрая реакция на колебания спроса в условиях конкуренции);
- *инновационная* (адекватная реакция на необходимость модернизации продукции и технологии);
- *стратегическая* (реакция на изменения стратегической позиции предприятия, угрозы и возможности долгосрочного роста).

Нестабильная экономическая и конкурентная среда обуславливают неустойчивость стратегической позиции предприятия и требуют переноса акцентов в управлении с производственной реакции на конкурентную, инновационную и стратегическую.

Система управления, эффективно реализующая эти типы реакции, классифицируется как стратегическое управление, базирующееся на планировании стратегических решений и гибком реагировании на изменения окружающей предприятие экономической и конкурентной среды.

Проектирование организационной структуры.

Современное предприятие является не иерархической конструкцией со статичным распределением ролей, а совокупностью динамичных процессов. Предприятие функционирует, с одной стороны, под влиянием менеджеров, с другой – в рамках общей внутрифирменной культуры и идеологии.

При этом организационные управленческие процессы подразделяются на:

- предпринимательский процесс, постоянно протекающий под контролем системы оперативного менеджмента.
  Ответственные за процесс – менеджеры низшего уровня.
- процесс построения компетенций, ориентированный на интеграцию основных бизнес- процессов и структур, их осуществляющих, на развитие ключевых компетенций. Ответственные за процесс – менеджеры среднего звена.
- процесс обновления как достижение состояния постоянной готовности менеджмента и персонала к переменам на рынке и во внутренней среде фирмы.
  Ответственные за процесс – менеджеры высшего звена.

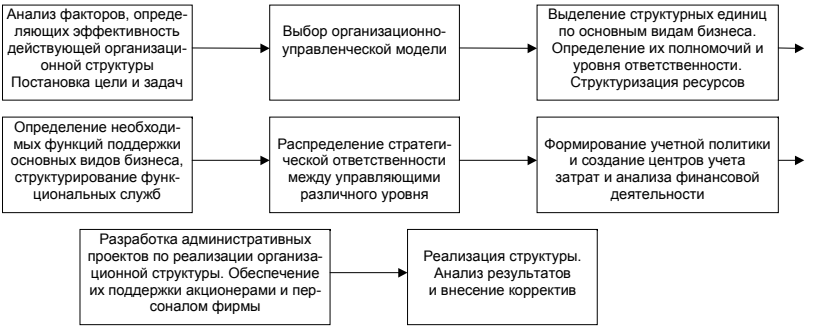


Рисунок 55 - Последовательность и основное содержание этапов проектирования организационной структуры

Шесть действий, рекомендуемых при проектировании:

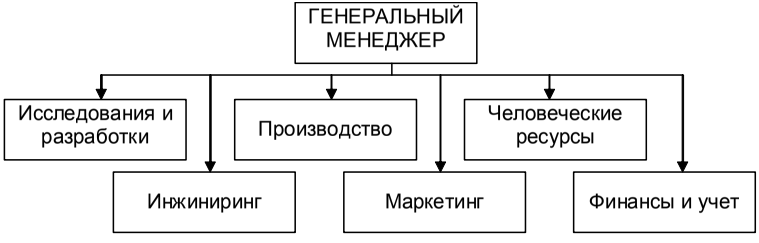
- выделение основных видов деятельности и базовых управленческих функций в цепи создания стоимости (стр. 26);
- определение круга полномочий и ответственности, необходимых для эффективного функционирования каждой производственной единицы (вида бизнеса);
- рассмотрение вариантов централизации или децентрализации деятельности производственных структур, нахождение баланса интересов;
- определение видов функциональной поддержки и реализующих их структур;

- определение схемы координации работы основных производственных единиц и функциональных структур;
- рассмотрение возможностей передачи менее важных функций сторонним организациям с точки зрения эффективности их выполнения.

Стратегически важные виды деятельности и выполняющие их структурные единицы образуют основу организационной структуры предприятия.

Преимущества и недостатки организационных структур см. рисунки 56-59.

Пример децентрализованной организационной структуры машиностроительного предприятия показан на рисунке 56.



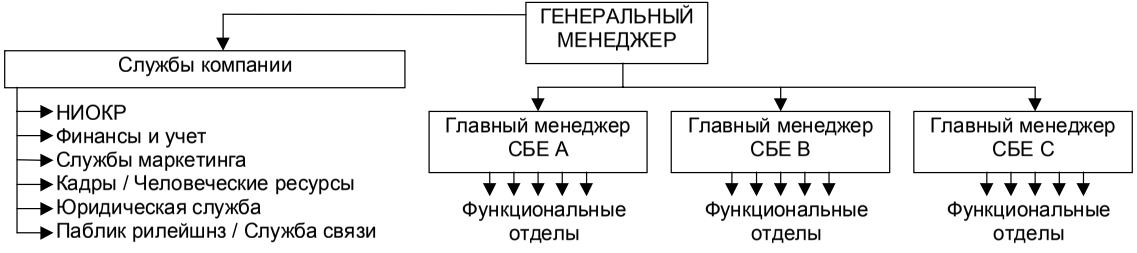
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Централизованный контроль стратегических результатов
- Хорошо подходит для специализированной продукции с одним покупателем
- Структура тесно увязана со стратегией с помощью выделения ключевых работ в функциональные подразделения
- Стимулирует приобретение глубоких специальных знаний
- Хорошо подходит для развития функциональных навыков и компетентности
- Повышает операционную эффективность (производительность) в случае рутинного повторения работы

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Чрезмерное разделение стратегически важных процессов
- Способна привести к соперничеству и конфликту между отделами, а не к коллективной работе и сотрудничеству.
  Генеральный менеджер – арбитр в реализации функциональной политики
- Многоступенчатый бюрократический процесс управления и централизованное принятие решений замедляют реакцию на внешнюю среду
- Затрудняет формирование менеджеров с познаниями в различных функциональных областях, так как продвижение по служебной лестнице происходит в рамках одной функциональной области
- Ответственность за получение прибыли перемещается к руководителям высшего звена
- Функциональные специалисты часто придают больше значения тому, что отвечает интересам функциональной области, а не компании в целом, а это способно привести к созданию «государства в государстве»
- Функциональная близорукость не способствует творческому подходу к делу, низкая адаптация к переменам
- Отсутствие нерегламентированного взаимодействия между структурными подразделениями маркетинга, сыбыта, финансово-экономичсекой и инженерной служб, а также должностными лицами, подготавливающими и принимающими решения о создании новшеств
- Замедленная инновационная реакция

Рисунок 56 – Функциональная организационная структура



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

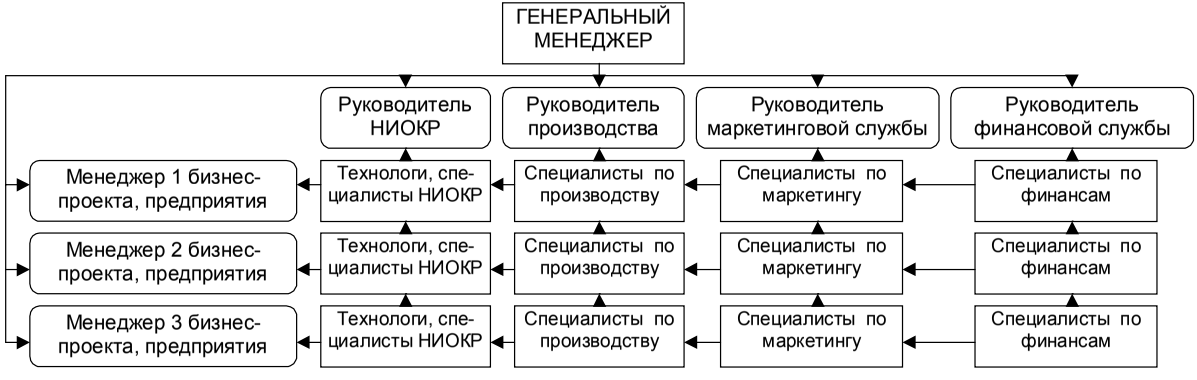
- Обеспечивает логичный и действенный метод децентрализации ответственности и делегирования полномочий в диверсифицированных организациях
- Хозяйственная стратегия формируется с учетом конкретных условий работы каждого предприятия
- Каждая хозяйственная единица имеет возможность определить свою систему формирования стоимости, ключевые работы и функциональные требования
- Позволяет главному должностному лицу заниматься стратегическими проблемами компании в целом
- Четко возлагает ответственность за прибыли/ убытки на плечи менеджеров хозяйственных единиц

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Может привести к дорогостоящему дублированию штабных функций на уровне компании и ее бизнес-единиц, что увеличит накладные расходы
- Возникает проблема, принятие каких решений централизовать и каких децентрализовать (менеджерам предприятий требуются достаточные полномочия, чтобы выполнять свои задачи, но так, чтобы руководство компании не утратило контроль за ключевыми решениями бизнес-единиц)
- Способно привести к чрезмерному соперничеству вокруг ресурсов компании
- Самостоятельность предприятий / отделений затрудняет координацию взаимосвязанных видов деятельности в различных хозяйственных единицах, а тем самым в какой-то степени также и получение преимуществ, возможных в результате стратегической координации
- Руководство компании попадает в сильную зависимость от менеджеров бизнес-единиц

Рисунок 57 – Децентрализованная организационная структура по видам бизнеса (дивизионам)

В децентрализованной структуре основные организационные блоки – хозяйственные центры (СБЕ), которые функционируют в качестве центров прибыли.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Обеспечивает внимание к каждому аспекту стратегических приоритетов
- Усиливает сдержки и противовесы между конкурирующими точками зрения
- Облегчает достижение функционально обусловленных стратегических согласований в диверсифицированных компаниях
- Способствует принятию компромиссных решений с учетом того, что больше всего отвечает интересам организации в целом
- Стимулирует сотрудничество, единство подходов, разрешение конфликтов и координацию смежных видов работ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Крайне сложное управление
- Трудно сохранять «баланс» между двумя линиями полномочий
- Чрезмерная степень разделения полномочий может привести к задержкам и непропорционально большим затратам времени на согласования при выполнении функций
- Невозможно действовать быстро и решительно, не получив одобрения со стороны многих лиц
- Способствует появлению бюрократических методов в организации и препятствует творческим начинаниям

Рисунок 58 – Матричная организационная структура

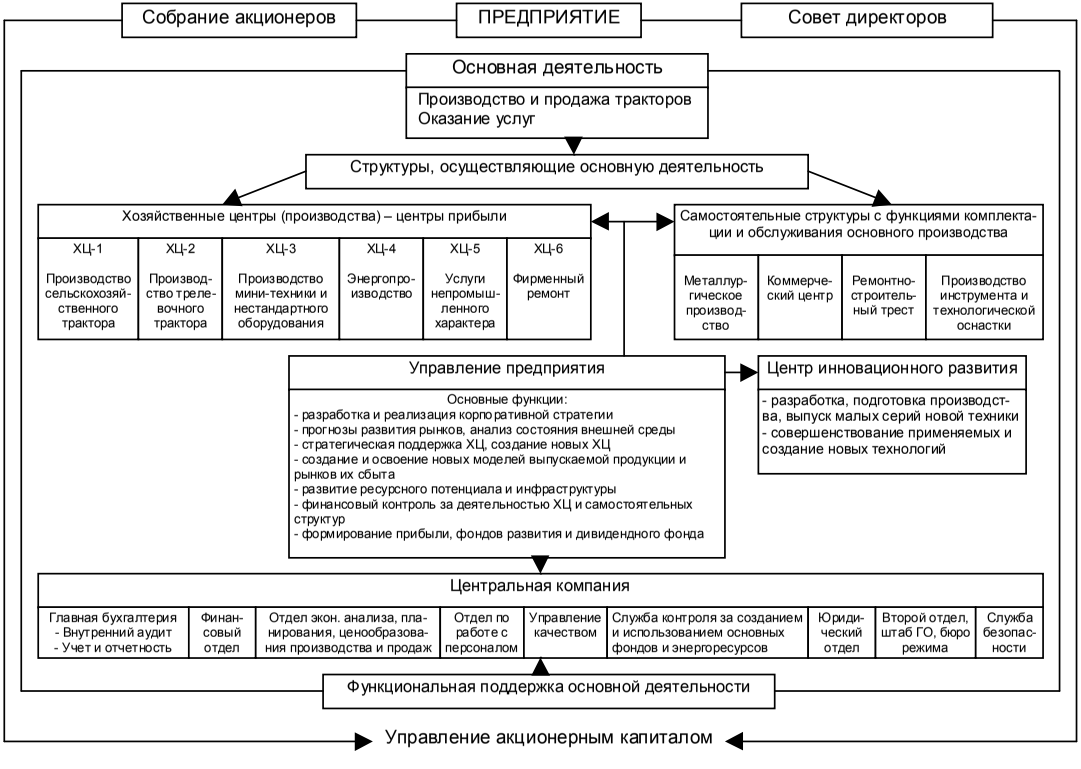


Рисунок 59 – Децентрализованная организационная структура машиностроительного предприятия

Не допускайте организационных построений, которые приводят к разобщенности исполнения стратегически важных функций, когда никто не контролирует весь процесс и его результаты.

Дробление стратегически связанных работ между отдельными специализированными подразделениями увеличивает объем работ и их стоимость за счет более громоздких накладных расходов и не стимулирует заинтересованность в конечном результате (удовлетворение потребителя, достижение конкурентного преимущества, снижение затрат).

Централизация исполнения функций целесообразна в отношении функций, обеспечивающих основную деятельность: финансовое обеспечение, бухгалтерский учет и внешняя отчетность, управление персоналом, НИОКР. Централизация этих видов работ максимизирует их результативность и минимизирует затраты функциональных отделов.

Найти оптимальный баланс централизации и децентрализации функций, полномочий и ответственности в структуре предприятия – важное условие, определяющее успех реализации его стратегических целей.

Достижение мобилизации на стратегические изменения (преобразования).

Для успеха преобразований необходима постоянная и эффективная мотивация персонала на активное участие в этом процессе.

Четыре задачи процесса мобилизации:

- выявление и развитие лидеров стратегических изменений, формирование руководящей команды;
- создание интерактивных коммуникаций (общих собраний коллектива, неформальных встреч и т.д.) с целью вовлечения в процесс стратегических изменений наиболее инициативных и опытных сотрудников предприятия, разделяющих цели преобразования; формирование из их числа штатной команды по стратегическому планированию;
- подключение к преобразованиям малых рабочих групп или рабочих команд, которые создаются на неосвобожденной основе в рамках основных бизнес-процессов; штатные сотрудники включаются в малые рабочие группы и осуществляют горизонтальную и вертикальную координацию и интеграцию усилий каждой команды в общие усилия по осуществлению преобразований;

- подготовка персонала к процессу преобразований (восприимчивость будущих изменений и желание адаптироваться к ним).

Ключом к успешной мобилизации является достижение такого состояния, когда наиболее активная часть персонала разделяет цели преобразований и готовы участвовать в их реализации, а остальной персонал понимает их неизбежность и готовы к сотрудничеству.

Методы проведения стратегических изменений.

Сопротивление стратегическим изменениям – это естественная реакция групп или отдельных лиц среди персонала предприятия на перемены, угрожающие их статусу, приобретенным навыкам, размеру и формам оплаты труда, поведенческим стереотипам.

Таблица 15 – Методы проведения стратегических изменений

Метод	**Условия применения**	**Преимущества**	**Недостатки**
Принудительный	Острый дефицит времени на стратегические изменения	Быстрота изменений	Большое сопротивление, высокая конфликтность
Адаптивный	Спонтанное стратегическое маневрирование	Слабое сопротивление	Медленность реализации
Кризисный	Угроза существованию фирмы, сознаваемая большей частью персонала	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени Риск неудачи
Управление сопротивлением	Плановый характер изменений в относительно стабильной ситуации	Слабое сопротивление Комплексное изменение компетенции управляющих	Сложность

Любой метод проведения стратегических изменений предусматривает подготовку «стартовой площадки» и создание условий для равновесия между возникающими силами действия и противодействия.

Контрольные вопросы

22. Что отражает миссия (стратегическое видение) предприятия? Каковы его основные стратегические цели?
23. Что понимается под стратегией бизнеса? Назовите ее основные элементы.
24. Перечислите основные этапы разработки стратегии бизнеса и раскройте их содержание.
25. Как проводится сегментация предприятий по отраслям и их продукции по стратегическим зонам хозяйствования? Какие стратегически значимые характеристики определяют эффективность предприятия (отдельного бизнеса)?
26. В чем заключаются различия между центром прибыли и стратегической бизнес-единицей (СБЕ)? Назовите полномочия и ответственность, которыми наделяются СБЕ.
27. Назовите основные типы конкурентных стратегий. В каких случаях (при каком состоянии рынка и конкуренции) применяется каждая из них?
28. Перечислите ключевые шаги процесса разработки стратегического плана, его стратегические и финансовые цели.
29. В чем различие между корпоративной стратегией и стратегией отдельного бизнеса? Каковы основные направления и достигаемые цели разработки корпоративной стратегии?
30. Перечислите элементы корпоративной стратегии, направленные на достижение корпоративных целей.
31. Назовите виды диверсификации бизнеса, их преимущества и недостатки.
32. Какова наиболее эффективная портфельная стратегия для широко диверсифицированных предприятий?
33. Назовите последовательность и основные этапы разработки корпоративной стратегии. Раскройте содержание каждого этапа.
34. С помощью каких инструментов осуществляется стратегический анализ портфеля бизнесов? Дайте характеристику каждой из применяемых для этих целей матриц.
35. Назовите наиболее эффективные меры по улучшению результатов работы диверсифицированного предприятия.
36. Чем определяется выбор системы управления предприятием?
37. Какие типы реакций предприятия на состояние рынков и внешней среды должна эффективно реализовывать система управления современным предприятием?

38. Перечислите шесть базовых принципов, лежащих в основе построения эффективной оргструктуры предприятия, а также последовательность действий по ее разработке.
39. Почему не рекомендуются организационные схемы, ведущие к разобщенности исполнения стратегически важных функций?
40. Назовите преимущества и недостатки наиболее распространенных типов организационных структур. Какая из них наиболее предпочтительна для диверсифицированного предприятия, действующего на нестабильных рынках и внешней среде?
41. Оперативное реструктурирование: этап стратегии или стадия подготовки предприятия к стратегическим преобразованиям? Что включает в себя оперативное реструктурирование?
42. Какие задачи решает процесс мобилизации персонала на проведение стратегических преобразований? Перечислите методы проведения стратегических изменений, направленных на преодоление сопротивления этому процессу.

Задания для самостоятельной работы

5. Выделите отрасль промышленности и стратегические зоны хозяйствования одного из машиностроительных предприятий. Дайте их характеристику по возможностям ведения эффективного бизнеса.
6. Определите основные элементы стратегии конкретного предприятия с учетом его конкурентного потенциала, рыночной позиции, а также жизненного цикла отрасли.
7. Проведите стратегический анализ портфеля бизнесов диверсифицированного предприятия. Дайте оценку его стратегического положения исходя из эффективности портфеля бизнесов. Предложите стратегические меры по улучшению результативности деятельности предприятия.
8. Выполните анализ и оценку действующей системы управления и организационной структуры машиностроительного предприятия. Предложите организационно-управленческую модель, наиболее полно отвечающую его внутреннему состоянию, а также ситуации на рынках и во внешней среде.

Рекомендуемая литература

9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

11. Бородин В. Стратегия управления инновационной фирмой. - Новосибирск: Изд-во ЭКО, 1996.
12. Бородин В. Стратегическое планирование: курс лекций / Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2000.
13. Виханский О. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. Виханский, А. Наумов. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 1996.
14. Гуияр Ф. Преобразование организации: пер. с англ. / Ф. Гуияр, Дж. Келли. – М.: Дело, 2000.
15. Мильнер Б. Управление современной компанией / Б. Мильнер, Ф. Лиис. – М.: Инфра-М, 2001.
16. Томпсон А. Стратегический менеджмент/ А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Инфра-М, 2000.

Бородин Владимир Андреевич

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
Учебное пособие

Издано в авторской редакции

Подписано в печать 2007 г. Формат 60×84 1/16.
Печать – ризография. Усл.п.л. 6,04. Уч.-изд.л.
Тираж 300 экз. Заказ 2007 –

Издательство Алтайского государственного
технического университета им. И.И. Ползунова,
656099, г. Барнаул, пр-т Ленина, 46

Лицензия на издательскую деятельность
ЛР № 020822 от 21.09.98 г.

Отпечатано в типографии АлтГТУ.

Лицензия на полиграфическую деятельность
ПЛД № 28-35 от 15.07.97 г.