



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Институт  
гуманитарных  
наук и искусств**

**И. Н. МАВРИНА**

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

**И. Н. Маврина**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Екатеринбург  
УрФУ  
2014

УДК 005.21(075.8)  
ББК 65.291.213-211я73  
М12

Рецензенты:

д-р соц. наук, проф. *В. Г. Попов* (ФГАОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»);  
д-р экон. наук, проф. *А. Г. Мокроносов* (Институт экономики и управления РГППУ)

Научный редактор – д-р экон. наук, проф. *А. Г. Мокроносов*

**Маврина, И. Н.**

М12 Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

ISBN 978-5-321-02372-3

Учебное пособие адресовано бакалаврам направления подготовки «Управление персоналом», изучающим стратегический менеджмент.

Библиогр.: 14 назв. Табл. 4. Рис. 13.

УДК 005.21(075.8)  
ББК 65.291.213-211я73

ISBN 978-5-321-02372-3

© Уральский федеральный университет, 2014  
© Маврина И. Н., 2014

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности.

Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема стратегического управления предприятием актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий.

Сегодня нужно критически осмыслить накопившиеся проблемы, чтобы найти пути их решения. Это касается всех элементов менеджмента, но в первую очередь стратегических аспектов управления хозяйствующими субъектами. Имеется достаточно оснований утверждать, что именно это направление управленческой деятельности является «слабым звеном всей цепочки управления» и зачастую сводит к нулю положительный эффект, достигнутый ответственными менеджерами в других областях. Это объясняет важность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

Настоящее учебное пособие адресовано будущим специалистам по управлению персоналом, приступающим к изучению управленческой науки.

# 1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## 1.1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была разработана американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран. В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. «Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

«Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей». Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960–70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. *Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:*

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрас-

тало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом.

Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм – Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal

и множества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Этапы развития стратегического менеджмента через корпоративное планирование. Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования: *бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование* и, наконец, *стратегический менеджмент*.

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до Второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели. Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. *Долгосрочное планирование*. В конце 1950-х–начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения

горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования. Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам? Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

3. *Стратегическое планирование.* В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения буду-



щего методом экстраполяции. Собственно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. *Стратегический менеджмент.* К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития. Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

Сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения дается следующая классификация систем управления.

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть

шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.

4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент не противопоставляются друг другу. Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, полностью интегрировало все его достижения, а затем само стало составной частью стратегического менеджмента. Можно утверждать, что в процессе реализации стратегического менеджмента вполне допустимо осуществление долгосрочного планирования на тех товарных рынках, которые отличаются высокой стабильностью. На более динамичных направлениях целесообразно прогнозировать несколько вариантов развития событий и соответственно разрабатывать как основной план реализации стратегии, так и резервные. Но все это было и раньше. Возникает вопрос, что изменилось с переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Изменилось главное – сознание менеджеров. Пришло понимание того, что «косметические меры» уже не дадут эффекта и нужно радикально менять ментальность предпринимательской деятельности и учиться работать в новых экономических условиях. Стало ясно, что не всегда возможно предсказать развитие событий, а важнее создавать такие организации, которые будут способны функционировать в условиях неопределенности, оперативно реагировать на изменения окружающей среды. С этой целью были реализованы следующие меры.

Во-первых, в организациях были сформированы новые структуры, которые постоянно изучали ситуацию на рынке, оперативно обнаруживая изменения и предоставляя информацию руководству о вновь выявленных тенденциях.

Во-вторых, в руководящих структурах были созданы механизмы своевременного реагирования на обнаруженные изменения и принятия соответствующих управленческих решений. Здесь под реагированием понимается не только своевременная коррекция действующих планов или переход на резервные варианты развития, но и постоянная готовность к более радикальным действиям, например уход с одних товарных рынков и начало деятельности на других.

Отправной точкой становления собственно стратегического менеджмента считается проведение в 1973 г. в США международной конференции по данной проблеме. Активное участие в его последующем развитии приняли такие ученые, как И. Ансофф, П. Друкер, Г. Минцберг, М. Портер и др. Параллельно с научными исследованиями началось практическое применение теоретических положений стратегического менеджмента в практике управления гигантами мировой экономики, например General Electric, Coca Cola, IBM. Большой вклад в развитие науки и воплощение ее выводов на практике внесли известные консалтинговые фирмы Boston Consulting Group и McKinsey. В итоге к концу XX в. был накоплен большой опыт стратегического управления различными субъектами экономической деятельности, в результате осмысления которого сформировалось множество научных школ и направлений.

## **1.2. Сущность стратегического менеджмента**

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная струк-

тура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. И. Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени.

Таким образом, стратегический менеджмент, в отличие от стратегического планирования, является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

- информационное наполнение – в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т.е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);

- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

- в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Другое определение стратегического менеджмента – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

Подведем итоги:

1. Стратегический менеджмент является частью менеджмента и представляет собой науку о стратегических аспектах управления организацией – о принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе.

2. Возникновение стратегического менеджмента и утверждение его как относительно самостоятельного направления менеджмента носило объективный характер и было обусловлено появлением неопределенности в экономике, которая возникла в начале второй половины XX в. и значительно усилилась после 1970-х гг.

3. Роль и значение стратегического менеджмента в последнее десятилетие значительно возросла, и в современных условиях именно эффективный стратегический менеджмент обеспечивает выживание предприятия на рынке.

4. Процесс выбора и последующей реализации стратегии развития предприятия включает в себя ряд диалектически взаимосвязанных этапов, среди которых выделяют анализ внешней и внутренней среды организации, определение общего направления ее развития и выбор конкретной стратегии, реализацию избранной стратегии и контроль этого процесса.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.

2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?

3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?

4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.

## **2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Анализ внешней среды организации**

Принятие любого управленческого решения предваряют сбор и последующая обработка необходимой информации. В нашем случае таковой является информация о внешней и внутренней среде организации, которая может анализироваться автономно или комплексно. Поэтому выбор стратегии развития целесообразно начинать с определения, изучения и оценки факторов внешней окружающей среды и далее соизмерять их влияние с внутренними возможностями самой организации. Результаты этого анализа становятся основой дальнейшей деятельности.

Вынесение анализа внешней среды функционирования организации на первое место в системе стратегического анализа не случайно. Известно, что любое предприятие является организацией открытого типа и не может существовать без внешней среды. Именно из внешней среды организация получает ресурсы (сырье, энергию и т. д.) и во внешней среде осуществляет поиск потенциальных потребителей своей продукции. Успешное решение этих двух взаимосвязанных проблем (нахождение ресурсов и сбыт продукции) определяет основной смысл существования организации, ее функционирования и развития на рынке. Поэтому анализ целесообразно начинать с изучения внешней среды функционирования и, оценив возможности и угрозы организации, исходящие извне, рассматривать ресурсный потенциал и соответственно перспективы деятельности по удовлетворению потребностей рынка. Важность исследования внешней среды объясняется также тем, что ее возможности неограничены. Бурный рост экономики в конце XX – начале XXI в. повлек за собой значительное увеличение числа хозяйствующих субъектов, усиление конкурентной борьбы как за значительно оскудевшие ресурсы, так и за своего потребителя на рынке.

Внешняя среда – это совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и способны оказывать влияние на эффективность ее функционирования и развития. Принято считать, что данная группа факторов в основном неподконтрольна руковод-

ству организации. Их необходимо учитывать и под них целесообразно подстраиваться.

Все факторы внешней среды функционирования организации можно условно разделить на две большие группы – факторы общей, или дальней, окружающей среды и факторы ближней окружающей среды, или, как их иногда называют, факторы непосредственного окружения.

Факторы общей, или дальней, окружающей среды в основном оказывают косвенное влияние на деятельность организации и условно подразделяются на несколько групп.

Факторы влияния политической среды закономерно занимают первое место среди факторов влияния, так как именно политика оказывает определяющее влияние на все стороны жизни и деятельности общества. Например, начатая по инициативе политиков полномасштабная война или локальный военный конфликт может мгновенно зачеркнуть все достижения хозяйствующего субъекта в довоенный период и поставить его на грань краха. Значительный ущерб могут принести экономические санкции против тех или иных субъектов внешнеэкономической деятельности, разрыв дипломатических отношений между государствами и другие действия политиков. Естественно, эти моменты в первую очередь затрагивают уровень международных экономических отношений. Однако и во внутривнутриполитической жизни возможны действия, которые необходимо прогнозировать и постоянно отслеживать каждому участнику современных рыночных отношений, например изменение экономической и экологической политики правительства, налогового законодательства и многие другие инициативы власти. Влияние этих факторов на деятельность организации относительно, и в процессе их анализа приходится во многом полагаться на опыт и интуицию аналитика.

Факторы общеэкономического воздействия находятся в тесной взаимосвязи с факторами влияния политической среды, занимая по отношению к ним подчиненное положение, но в отдельные моменты оказывают определяющее влияние на политическую среду. Причина этого противоречия в том, что именно от действий властей зависит содержание экономической жизни в стране. Посредством принятия законодательства, бюджетной, налоговой и финансово-кредитной политики субъект власти воздействует на экономику и определяет направление ее развития. Однако неблаго-



приятные тенденции в экономике, нарастание кризисных явлений и другие отрицательные процессы могут вынудить власть радикально пересмотреть экономическую политику, а в ряде случаев – повлечь за собой смену самого субъекта власти. Отметим, что факторы общеэкономического воздействия оказывают конкретное влияние на деятельность хозяйственных организаций, и в ряде случаев это влияние выражается в цифровых показателях. Например, прогнозирование тенденций развития экономики, выраженное в таких показателях, как цикл деловой активности в стране и перспективы ее роста или снижения, позволяет аналитикам оценить увеличение или уменьшение числа потенциальных клиентов организации и соответственно рост или снижение прибыли; анализ уровня инфляции и прогнозы ее дальнейшего развития дают материал для оценки того, что ждет в будущем импортеров и экспортеров; занятость населения и состояние рынка труда позволяют работодателям правильно построить отношения с наемным персоналом и т. д.

Социально-культурные факторы – это общая социальная ситуация в стране, уровень доходов населения, демографическая ситуация, уровень образования населения, отношение населения к труду и отдыху; уровень потребления в стране и т. п. Данные факторы также оказывают вполне конкретное влияние на деятельность хозяйственных организаций, что обуславливает необходимость их постоянного изучения. Так, анализ и оценка социальной структуры населения, объединение в группы всех жителей страны, региона или муниципального образования (в зависимости от масштабов деятельности организации) по половым, возрастным и другим признакам позволяет реально оценить число потенциальных клиентов, а также перспективы их увеличения или уменьшения. Изучение доходов населения позволяет оценить платежеспособность своих потенциальных клиентов, т.е. ту часть доходов, которую они могут потратить для приобретения товаров организации. Исследование демографической ситуации дает понимание динамики изменения социальной структуры и соответственно изменения ситуации на рынке. Не менее важное значение имеет рассмотрение культурных, образовательных и этнических характеристик населения и анализ их влияния на ментальность и потребности людей.

Факторы научно-технического воздействия включают в себя: последние достижения в области науки и техники и перспективы дальнейшего развития науки; вероятность появления новых техно-

логий и перспективы их внедрения; вероятность появления пионерных товаров и их влияние на ситуацию на рынке. Проще говоря, речь идет о необходимости постоянного анализа тех достижений науки и техники, которые могут привести на рынок товар-заменитель. Например, сегодня ни у кого не вызывает сомнений тот факт, что по мере появления и массового распространения мобильных телефонов спрос на услуги городской телефонной сети значительно снизился. Массовое распространение компьютеров ознаменовало окончание «эры» пишущих машинок и т. д. Аналогичная ситуация с новыми технологиями. Из истории известно, что внедрение конвейерного производства на заводах «Форда» настолько серьезно сократило себестоимость выпускаемой продукции и соответственно цену на нее, что просто поставило в тупик всех конкурентов.

Отметим, что в ряде источников подход, заключающийся в выделении политических, экономических, социальных и технологических факторов, получил название PEST-анализа .

Факторы ближней окружающей среды – это, в первую очередь, наличие и поведение потенциальных клиентов, возможности приобретать ресурсы для производства товаров и услуг и т.д. Анализ этой группы факторов подразумевает их ранжирование и оценку и выявление тех факторов, которые непосредственно определяют успех или, напротив, неудачу организации на рынке. Большинство исследователей считает, что главное внимание следует уделять конкурентам. Американский ученый М. Портер предлагает анализировать пять основных факторов конкурентной среды.

Степень ожесточенности борьбы между функционирующими в отрасли конкурентами зависит от следующих условий:

- числа организаций в данной отрасли: чем больше организаций, тем острее конкуренция;
- прибыльности данного рынка, т. е. возможности получить высокую прибыль на этом товарном рынке;
- трудности ухода с данного рынка, например из-за наличия дорогостоящего и узкоспециализированного оборудования, которое не может быть использовано для производства другого товара.

Непосредственно анализ включает в себя ряд взаимосвязанных стадий:

- 1) формирование списка всех организаций, которые в той или иной степени могут быть отнесены к числу конкурентов;

2) изучение деятельности каждой из конкурирующих организаций и их ранжирование – размещение в порядке убывания с точки зрения их опасности для организации;

3) определение главного конкурента или нескольких конкурентов и сопоставление возможностей своей организации с возможностями организаций-конкурентов;

4) предварительные выводы о перспективах развития конкурентной борьбы и целесообразной линии поведения на рынке.

Некоторые специалисты рекомендуют также предварительно определять организацию, которую можно рассматривать как «эталонного конкурента», поведение которого на рынке может быть примером для подражания. Такая организация может функционировать в другом регионе или даже в другой стране и не представлять непосредственной угрозы для анализируемой организации. Однако наличие эталона дает возможность критически оценить собственные возможности, выявить слабые стороны и продумать меры по их устранению.

Угроза появления новых конкурентов во многом зависит от того, в какой форме функционирует рынок того или иного товара. Например, товарные рынки, функционирующие в форме совершенной или монополистической конкуренции, открыты для вхождения. Для того чтобы начать работу на этих рынках, не требуется больших капиталовложений; здесь не существует правовых преград. Но именно на этих рынках наблюдается наиболее активная конкуренция из-за наличия множества организаций, которые агрессивно ведут себя по отношению к конкурентам. На олигополистических рынках конкуренция несколько ниже вследствие значительно меньшего числа «игроков»; как правило, их не больше 5–6, что объясняется необходимостью больших капиталовложений в строительство предприятий, например металлургического или автомобильного завода. Напрашивается объективный вывод: чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция. Поэтому в процессе анализа угрозы появления новых конкурентов необходимо учитывать те барьеры, которые объективно придется преодолевать новому участнику рынка и оценивать его возможности и перспективы. К числу таких барьеров М. Портер предлагал отнести:

- необходимость быстрого достижения больших объемов производства и последующей экономии за счет низкой себестоимости продукции;

- большие затраты на формирование бренда нового игрока на уже стабилизировавшемся рынке и завоевание своей доли рынка;
- отсутствие возможности быстро вернуть первоначальные инвестиции;
- трудности переключения потребителей на товар новой компании, если у них уже сформировались определенные стереотипы;
- проблемы с формированием каналов доведения товаров до потребителей;
- более высокие издержки производства и реализации продукции, чем у старых игроков на этом рынке;
- негативная позиция властей, не заинтересованных в появлении новых игроков.

Способность покупателей добиваться снижения цен как фактор становится значимым, если:

- клиенты приобретают товары большими партиями и требуют пре-доставления оптовых скидок;
- клиенты заинтересованы в экономии средств из-за высокой себе-стоимости своей продукции, в которой стоимость поставляемого анализируемой организацией сырья составляет значительную долю;
- при наличии большого числа производителей аналогичного товара конкуренты могут предложить более выгодные условия;
- переключение клиента на продукт-заменитель не требует больших затрат;
- клиенты могут организовать производство данного продукта.

Способность поставщиков добиваться повышения цен наиболее актуальна в тех случаях, когда: у покупателя (у рассматриваемой организации) небольшой выбор поставщиков, диктующих свои условия; поставщик не опасается появления продукта-заменителя, которым организация может заменить поставляемый им продукт; доля покупателя в общем объеме продаж поставщика незначительна.

Угроза появления на рынке заменителей товаров изучаемой организации становится реальностью в том случае, если цена нового товара при равных или даже лучших потребительских качествах ниже, чем у предыдущего товара. Так как товары-заменители – это взаимозаменяемые товары, т.е. такие, которые предлагают разные способы удовлетворения каких-либо потребностей клиентов, то появление таких товаров возможно не только в той отрасли, где

функционирует организация. Угроза может исходить оттуда, откуда ее совсем не ждут, в частности научное открытие в смежной отрасли может дать неожиданный побочный результат и повлечь за собой новое, нетрадиционное решение давно известной проблемы, в результате чего товар организации перестанет пользоваться спросом.

Анализ факторов ближней окружающей среды не ограничивается рассмотрением только конкурентной среды. Существует множество других региональных, местных или отраслевых факторов, которые также следует учитывать при анализе внешней среды.

## **2.2. Анализ внутренней среды организации**

Анализ внутренней среды, или ресурсного потенциала, подразумевает выяснение того, какими возможностями располагает организация, насколько правильно их использует, каким образом можно повысить эффективность ее функционирования. Результаты этого анализа в совокупности с результатами анализа внешней среды являются основой выработки стратегии развития организации.

Наибольшее распространение получила методика известного американского ученого М. Портера, которую он изложил в своей книге «Конкурентные преимущества».

Создание ценности товара включает в себя несколько последовательных стадий:

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) непосредственный процесс производства продукции;
- 3) складирование, отгрузка и доставка товара потребителям;
- 4) маркетинговая деятельность, включая процесс продажи;
- 5) послепродажное обслуживание.

Значимость и, следовательно, приоритеты перечисленных направлений деятельности зависят от специфики отрасли и индивидуальных особенностей организации. Так, для посреднических организаций, например дистрибьюторских компаний, приоритетным направлением деятельности является логистика, для металлургических предприятий – производство, для банковских структур – маркетинг.

Однако в той или иной степени все указанные направления присутствуют в деятельности любой организации, поэтому объектами аналитического исследования выступают: организационная

структура управления, кадровый потенциал организации, технологический потенциал организации. Эти компоненты могут анализироваться автономно или комплексно. Наиболее распространенной и адаптированной к условиям современной России является комплексная методика, предложенная авторами «Стратегического менеджмента» под редакцией А. Н. Петрова. Изучение ресурсного потенциала организации следует проводить в три этапа.

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов, в свою очередь включающий:

1) анализ основных технико-экономических показателей, зависящих от специфики отрасли и каждого конкретного предприятия, но обязательно рассматриваются:

- объем произведенной продукции в натуральном и стоимостном выражении, что дает информацию о масштабах деятельности;
- объем реализованной продукции в натуральном и стоимостном выражении. Это позволяет сделать вывод о том, насколько продукция организации востребована на рынке и соответственно насколько эффективна организация, так как произвести товар не самое главное, важнее реализовать его;
- затраты на производство и реализацию продукции;
- прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

Рассмотрение этих показателей позволяет сформулировать оценку масштабов и эффективности деятельности организации;

2) анализ производственной программы предприятия, осуществляемый по всем видам деятельности организации и предусматривающий:

- анализ структуры видов деятельности;
- анализ затрат по видам деятельности;
- анализ доходности по видам деятельности.

На данном этапе анализа выявляется наиболее эффективное направление предпринимательской деятельности, дающее основные доходы организации. Иными словами, выявляются приоритетные направления, заслуживающие повышенного внимания, и те направления деятельности, от которых можно отказаться и использовать высвободившиеся ресурсы в перспективных направлениях.

2. Анализ имущественного комплекса организации, подразумевающий:

1) анализ основных фондов, а именно:

- величины и структуры основных фондов;
- эффективности использования основных фондов;
- динамики выбытия и обновления основных фондов;

2) анализ материальных ресурсов, связанный с оценкой эффективности их использования и подразумевающий определение:

- обеспеченности производственными запасами;
- оборачиваемости производственных запасов;
- удельного расхода материалов на единицу продукции;

3) анализ трудовых ресурсов, осуществляемый по стандартной схеме и включающий определение:

- характеристики персонала по возрасту, полу и другим признакам;
- квалификации персонала;
- текучести кадров.

3. Финансовый анализ (анализ финансового состояния организации), выполняемый по давно известной и апробированной схеме и включающий:

- анализ ликвидности и платежеспособности организации;
- анализ финансовой устойчивости организации;
- анализ деловой активности организации;
- анализ результатов финансовой деятельности и оценку перспектив дальнейшего развития.

Попытки формализовать этот процесс наталкиваются на множество проблем, возникающих в связи с различными условиями функционирования разных организаций. Качество анализа во многом зависит от личности аналитика, его образования, опыта и просто интуиции.

Подведем итоги:

1. Внешняя среда функционирования организации определяется как совокупность факторов, которые действуют вне организации, но могут оказывать влияние на эффективность ее функционирования и развития. Факторы внешней среды условно делятся на факторы общей, или дальней, окружающей среды и факторы ближней окружающей среды, или факторы непосредственного окружения.

2. Факторы общей, или дальней, окружающей среды, как правило, анализируются в рамках PEST-анализа, который подразумевает анализ влияния политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. При рассмотрении факторов ближней окружающей среды целесообразно использовать методику М. Портера, который предлагает анализировать факторы конкурентного окружения организации.

3. Анализ внутренней среды, или ресурсного потенциала, подразумевает выяснение того, какими возможностями располагает организация, насколько правильно их использует, каким образом можно повысить эффективность ее функционирования. К числу факторов внутренней среды, как правило, относят: организационную структуру управления, ее кадровый потенциал, технологический потенциал и организацию внутреннего материального обеспечения деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?

2. Какую методику целесообразно использовать при анализе факторов общей, или дальней, окружающей среды?

3. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?

4. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?

5. Перечислите и кратко охарактеризуйте методики анализа внутренней среды организации.



### 3. КОМПЛЕКСНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

#### 3.1. SWOT- анализ и методика его проведения

SWOT-анализ является наиболее распространенной процедурой комплексного стратегического анализа. Само название образовано из первых букв следующих английских слов: strength – сильные стороны, weakness – слабые стороны, opportunity – возможности, threat – угрозы. Иными словами, в результате анализа определяется, чем сильна организация и чего она может достигнуть, используя эту силу; параллельно анализируются слабые стороны организации и угрозы, которые могут возникнуть в связи с этими слабостями, что позволяет сделать вывод, как минимизировать слабости и противодействовать угрозам, с одной стороны, и использовать свою силу и реализовать возможности – с другой.

Непосредственно анализ осуществляется в два этапа.

**Этап 1.** Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды организации. Единой универсальной методики проведения данной процедуры не существует, однако целесообразно следовать изложенному ниже алгоритму.

1. Комплексный анализ всех внешних факторов и идентификация возможностей и угроз по каждому из них. Так как основным смыслом существования организации является получение прибыли, то при рассмотрении факторов внешнего окружения в первую очередь необходимо обращать внимание на те из них, которые способны повлиять именно на прибыль. В свою очередь прибыль зависит, с одной стороны, от наличия и платежеспособности клиентов, с другой – от себестоимости продукции. Значит, сначала нужно проанализировать все, что потенциально способно повлиять на численность и платежеспособность клиентов организации, – увеличение или, наоборот, отток населения из интересующего региона, изменение демографической ситуации, банкротство крупных организаций или, напротив, усиление их позиций в связи с получением выгодных заказов. Результатом действия этих факторов может стать расширение географических границ рынка сбыта или привлечение новых сегментов на освоенных территориальных рынках благодаря увеличению численности покупателей или повышению их покупательской способности. Усиление конкуренции на рынке сырья, которое использует данная организация, объективно способно повлечь за собой снижение его стоимости и соответственно

себестоимости продукции и повышение прибыли. Эти процессы могут иметь не только положительную направленность, но и отрицательную. В этом случае речь будет идти не о возможностях, а об угрозах организации.

2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Под силой понимается степень влияния той или иной возможности или угрозы на деятельность организации. В ходе анализа выявляются наиболее значимые факторы – такие возможности и угрозы, которые могут или значительно усилить организацию, или, напротив, серьезно ухудшить ее положение. Например, если организация приобретает комплектующие от поставщика, который контролирует не более 3–5 % рынка и при этом постоянно испытывает жесткое давление конкурентов, то ее уход с рынка создаст некоторый дискомфорт для клиентов. Но это не будет для них трагедией, так как можно будет воспользоваться услугами других поставщиков. Угроза совершенно иной силы возникнет в том случае, если в регионе один поставщик, а услуги поставщиков из других регионов нецелесообразны из-за их большой удаленности от предприятия и соответственно недопустимо высоких транспортных расходов. Отказ такого поставщика от сотрудничества может поставить организацию на грань банкротства.

3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз. Предсказать наступление таких возможностей или угроз можно лишь относительно, и приходится доверять прогнозам и надеяться на интуицию. Вместе с тем нередко возникновение возможностей или угроз для организации связано с вполне реальными событиями, которые известны широким слоям населения. Примерами могут служить решение о строительстве в городе крупного завода, прокладке через территорию региона (города) железнодорожной или автомобильной магистрали, размещении выгодных заказов на предприятиях города и т. д. Это объективно меняет ситуацию и создает новые условия для осуществления предпринимательской деятельности.

4. Классификация конкретных возможностей или угроз осуществляется с помощью двухмерной матрицы. По вертикали откладывается сила, или мощность фактора, т.е. возможности или угрозы, а по горизонтали – вероятность наступления. В этих координатах поле делится на четыре квадрата и классификация осуществляется отдельно для возможностей и отдельно для угроз.

Рассмотренные факторы – возможности или угрозы – отмечаются в точке пересечения их проекций на соответствующие оси – показатели силы данного фактора и вероятности его наступления. В итоге каждый фактор попадает в один из четырех квадратов (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Классификация возможностей организации

Размещение всех изученных возможностей в данной системе координат показывает, что наибольший интерес представляют возможности, попавшие в квадрат 2, так как наступление этих событий наиболее вероятно и может очень серьезно улучшить положение организации. Следовательно, деятельность по реализации этой возможности должна стать приоритетной.

На втором месте по значимости факторы, размещенные в квадрате 1. Вероятность их наступления не очень высока, но зато значительно влияние на положение организации в случае их наступления. Поэтому перспективы использования этих возможностей должны быть изучены, составлены планы работы и организован контроль за развитием события. Когда данные возможности становятся реальностью, планы работы немедленно вводятся в действие.

Аналогичным образом следует относиться к факторам квадрата 4. Их сила не очень велика, но наступление очень вероятно, и нужно детально изучить все варианты, чтобы извлечь максимальную пользу для организации.

Что касается факторов квадрата 3, то их, как правило, игнорируют, чтобы не отвлекать силы и средства от более перспективных направлений.

При классификации угроз так же, как и в процессе анализа возможностей, наибольшее внимание следует обратить на квадрат 2.

Попавшие в этот квадрат угрозы имеют большую мощность и вероятность наступления, т.е. они могут сильно ударить по организации и нанести ей большой ущерб. Напрашивается вывод о том, что противодействовать данным угрозам нужно сразу при их возникновении и уделять этому процессу повышенное внимание.

Угрозы в квадрате 1 менее вероятны, но очень сильны, поэтому необходимо проанализировать всю имеющуюся по данной угрозе информацию, разработать план противодействия и организовать мониторинг, т. е. постоянно отслеживать информацию, и в случае, если угрозы станут реальностью, немедленно начать противодействие.

Также серьезно нужно отнестись к угрозам из квадрата 4, хотя они менее сильны, но зато более вероятны. Значит, нужно детально продумать меры по противодействию этим угрозам, а если они станут реальностью, немедленно ввести в действие заранее разработанный план.

Угрозы из квадрата 3 не очень сильны и менее вероятны. Конечно, их не следует полностью игнорировать. Однако, как правило, им уделяется значительно меньше внимания, чем трем предыдущим группам.

**Этап 2.** Оценка сильных и слабых сторон, определяемых ресурсным потенциалом организации. Данная часть анализа во многом похожа на рассмотренный во 2-й главе анализ внутренней среды организации. Не будем повторять содержащиеся в нем положения, рассмотрим только две стадии изучения сильных и слабых сторон деятельности организации:

1. Оценка собственного ресурсного потенциала предполагает изучение и оценку таких компонентов внутренней среды, как организационная структура управления, кадровый и технологический потенциалы предприятия. Каждый из них с одинаковым успехом может быть зачислен как в список сильных, так и слабых сторон.

2. Оценка операционного потенциала предполагает выяснение того, насколько правильно построена операционная работа в организации, т.е. деятельность по производству основных товаров или услуг и по доведению их до потребителей. Этот анализ включает в себя исследование всех структурных компонентов операционной деятельности – снабжение сырьем и материалами, организация процесса производства, эффективность маркетинговой деятельности и т. д.

Результатом проведенного анализа должно стать формирование стратегии развития организации. С этой целью составляется матрица корреляционного SWOT-анализа (рис. 3.2).

	1 Интенсивный рост	2 Интеграция (сов- местные предприя- тия)
Внешние возможности	3 Диверси- фикация	4 Ликвидация
	Внутренняя сила / Внутренняя слабость	

Рис. 3.2. Матрица корреляционного SWOT-анализа

Наибольший интерес представляют сведения из квадрата 1, куда заносится информация об обнаруженных во внешней среде возможностях для развития организации. При этом организация достаточно сильна, чтобы реализовать эти возможности. Поэтому в данном направлении следует запланировать интенсивный рост.

О возможностях для развития информирует квадрат 2, но в этом направлении организация не столь сильна, в связи с чем стоит продумать возможности объединения своих усилий (интеграция, создание совместных предприятий) с теми организациями, которые имеют соответствующий потенциал в данной деятельности и в то же время их интересы не противоречат интересам изучаемого предприятия.

В квадрате 3 отражается информация об угрозах организации, возникающих на тех направлениях деятельности, где она довольно сильна. Оптимальным следует признать использование диверсификации, подразумевающей продолжение деятельности на главном направлении и одновременный поиск и освоение новых направлений, для того чтобы иметь пути отступления в случае проигрыша конкурентам в основной сфере.

Квадрат 4 является самым проблемным, так как сюда попадают сведения об угрозах, возникающих на тех направлениях, где организация является потенциально слабой. Наиболее разумна ликвидация деятельности в этих направлениях и использование высвободившихся ресурсов в более перспективных для организации сферах.

## 3.2. Портфельный анализ

Методы портфельного анализа, как правило, применяются при рассмотрении крупных организаций, которые осуществляют деятельность одновременно в нескольких стратегических направлениях (в стратегических зонах хозяйствования) и имеют в своем составе обособленные структурные подразделения. Портфельный анализ позволяет объективно оценить положение организации и определить как наиболее перспективные, так и не очень эффективные направления развития.

Матрица Бостонской консультативной группы позволяет определить эффективность и целесообразность производства и реализации того или иного товара, производимого организацией. По результатам анализа формулируют предложения, от производства каких продуктов стоит отказаться, а на какие, напротив, сделать ставку.

Методика предусматривает построение матрицы. По вертикали отмечаются темпы роста («низкие» и «высокие») рынка тех или иных товаров. По горизонтали – доля на рынке, которую занимает товар данной организации (отсчет идет справа налево). В этой системе координат определяются четыре квадрата (рис. 3.3).

Все товары, производимые и реализуемые организацией, размещаются в данной матрице. Они обозначаются кругом, сегменты которого отражают долю данного товара, производимого организацией, в общем объеме рынка. В итоге каждый товар попадает в один из четырех квадратов и получает соответствующую характеристику:

- «звезды» – продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли; доход, приносимый «звездами», в основном реинвестируется в производство и реализацию этого товара, так как рынок растет и, следовательно, необходимо использовать момент для завоевания большей доли на нем. Это, в свою очередь, требует затрат на расширение производства и активизацию маркетинговых усилий;

- «дойные коровы» – продукты, занимающие лидирующее положение в пока еще относительно стабильной или уже сокращающейся отрасли; доход от них частично направляется на раскрутку «звезд» и финансирование мероприятий по внедрению на рынок «диких кошек»;

- «дикие кошки» («трудные дети», «вопросительный знак») – продукты в быстроразвивающихся отраслях, но доля организации на этом рынке незначительна, а перспективы туманны; на данном этапе они практически ничего не приносят организации и требуют повышенного внимания. Однако при удачном стечении обстоятельств и активности организации «дикие кошки» могут перейти в категорию «звезд»;

- «собаки» – продукты, которые реализуются на сокращающихся и соответственно малоперспективных рынках; они уходят с рынка и необходимо использовать ситуацию для того, чтобы попытаться «снять сливки», а затем уйти с этого рынка.

Основной доход дают две первые категории – «звезды» и «дойные коровы», но, как мы убедились, расходование заработанных средств принципиально различается.



Рис. 3.3. Матрица Бостонской группы

Если данная матрица составляется систематически, то есть возможность выявить динамику развития товара на рынке. Нормальной динамикой является переход «диких кошек» в категорию «звезд», далее в «дойных коров» и лишь затем в «собак».

**Матрица General Electric, или матрица Мак-Кинси** (рис. 3.4), была впервые использована консалтинговой компанией «Мак-Кинси» в процессе выполнения заказа General Electric (GE). Первоначально была сделана попытка применить матрицу Бостонской консультативной группы, однако в процессе работы она подверглась модернизации.

По вертикали отмечаются низкий, средний и высокий уровни привлекательности рынка, а по горизонтали – конкурентоспособ-

ность организации, также подразделяемая на низкую, среднюю и высокую. В итоге все поле делится на 9 квадратов.

При заполнении матрицы очень важна правильная оценка факторов привлекательности рынка и конкурентоспособности организации. Данная процедура слабоформализуема, так как каждый товарный рынок имеет свою специфику под влиянием региональных и отраслевых особенностей и множества условий, которые может выявить только специалист. Следовательно, успех анализа во многом зависит от опыта и интуиции аналитика. В любом случае рекомендуется акцентировать внимание на следующих факторах:

Привлекательность рынка	Высокая	1	2	3
	Средняя	4	5	6
	Низкая	7	8	9
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность		

Рис. 3.4. Матрица Мак-Кинси

## 1. Факторы оценки привлекательности рынка:

### 1) объем рынка, что предполагает оценку:

- территориальных размеров рынка и его географического положения;
- числа потенциальных потребителей и их готовности стать клиентами организации (приемлемые цена, качество товара и т. д.);
- доходности рынка;
- перспектив роста рынка;

### 2) доступность рынка, что подразумевает оценку:

- отсутствия юридических преград для вхождения в рынок;
- возможности доведения товара до потребителей посредством имеющихся каналов и т. д.

## 2. Факторы оценки конкурентоспособности организации:

- степень освоения организацией передовых технологий производства товара;
- качество товара в сравнении с качеством товаров конкурирующих организаций;



- бренд организации и его известность в сравнении с брендами конкурирующих организаций;
- способы доведения товаров до потребителей и т. д.

Далее каждый товар оценивается с позиций указанных факторов и размещается в одном из 9 квадратов матрицы.

Наибольший интерес представляют товары, которые попадают в квадрат 3, так как рынок этого товара наиболее привлекателен и организация вполне конкурентоспособна в сфере его производства и реализации. На этом направлении рекомендуется реализовывать стратегию «агрессивного роста».

Рынок сбыта товаров из квадратов 1 и 2 также необходимо расширять. Однако этот рост должен быть умеренным в связи со значительно меньшей конкурентоспособностью организации.

Аналогичного отношения требуют к себе товары из квадрата 6: средняя привлекательность рынка компенсируется наличием сильных позиций организации на данном направлении.

Доходы от реализации товаров из квадратов 7, 8 и 9 целесообразно инвестировать в более перспективные направления, а производство этих товаров постепенно сокращать. Причины понятны: данные рынки малоперспективны и с них все равно придется уходить.

Также малоперспективны товары из квадрата 4. При средней привлекательности рынков организация не очень конкурентоспособна на данном направлении.

Ненамного лучше положение с группой товаров из квадрата 5. Средней привлекательности рынка соответствует средняя конкурентоспособность организации на этом направлении.

Результатом анализа является довольно подробная информация о положении организации на рынке и перспективах ее дальнейшего развития.

Подведем итоги:

1. Комплексные методы стратегического анализа позволяют одновременно исследовать факторы внешней и внутренней среды организации и учесть их влияние на ее деятельность. На основе такого подхода можно более качественно соотнести положение организации на рынке с ее внутренними возможностями и определить перспективы дальнейшего развития.

2. Наибольшее распространение среди комплексных методик стратегического анализа получили методика SWOT-анализа и ме-

тодики портфельного анализа – матрица Бостонской консультативной группы и матрица General Electric, которую иногда называют матрицей Мак-Кинси.

3. SWOT-анализ подразумевает комплексное исследование сильных и слабых сторон организации и открывающихся возможностей улучшения положения организации на рынке, а также возникающих угроз. Данный анализ целесообразно использовать при изучении деятельности организаций, которые развиваются в одном стратегическом направлении.

4. Портфельный анализ более эффективен при выработке стратегии развития крупных организаций, способных реализовывать одновременно несколько стратегических проектов, так как позволяет сопоставить их эффективность и выделить наиболее перспективные направления развития.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем преимущества комплексных методов стратегического анализа?

2. Какие комплексные методы стратегического анализа вы знаете?

3. В чем сущность SWOT-анализа и почему в его название внесены именно эти буквы английского алфавита?

4. Перечислите и кратко охарактеризуйте содержание этапов осуществления SWOT-анализа.

5. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа?

6. Что означают следующие категории товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки» в Бостонской матрице?

7. На базе какой методики возникла матрица General Electric, или матрица Мак-Кинси?

## **4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕГО НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **4.1. Понятие миссии организации**

Определение общего направления развития организации подразумевает решение двух взаимосвязанных задач: выработку миссии организации и на основе этого определение целей ее развития.

Понятие миссии организации является одним из наименее изученных отечественной экономической наукой, так как в нашей стране считается, что выработка миссии в меньшей степени актуальна для малых и даже средних организаций, а опыта крупных российских организаций, которые успешно решили эту проблему, к сожалению, пока еще недостаточно для того, чтобы делать выводы. Вместе с тем изучение практики функционирования крупных западных компаний свидетельствует о том, что трудно рассчитывать на успех на рынке без правильного определения миссии.

Миссию организации можно рассматривать в широком и узком смыслах.

Под миссией организации в широком смысле можно понимать своего рода жизненную философию – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми данная организация намеревается осуществлять свою деятельность.

Под миссией организации в узком смысле понимается четко сформулированное утверждение, поясняющее, для чего существует данная организация и чем она отличается от других, подобных ей.

Единых общепринятых подходов к решению проблемы оформления миссии не существует. Наибольшее распространение получили представленные ниже подходы.

Короткий, яркий запоминающийся лозунг или девиз активно распространяется посредством визуальных и вербальных методов. Например, одна из крупных корпораций, претендующая на роль лидера на рынке аудио- и видеоаппаратуры, декларирует свою миссию следующим образом: «Мы никогда не были и не будем вторыми. Мы всегда идем впереди и увлекаем за собой человечество!» Крупный оператор сотовой связи, стремящийся к лидерству на своем товарном рынке, формулирует миссию в виде короткого девиза: «Мы призваны объединить народы всех стран и континентов!»

Небольшой текст миссии размещается на наиболее заметных местах в офисах и подразделениях организации, а также публикуется в рекламных буклетах и других материалах. Примером может служить текст миссии одной из крупных западных компаний по производству химических продуктов: «Наша миссия – обеспечить благосостояние наших акционеров, наших потребителей и наших сотрудников. Мы лучше других, и это означает, что сотрудники гордятся успехами нашей компании, потребители предпочитают именно нас, конкуренты вынуждены уважать нас! Мы не остановимся на достигнутом и всегда будем идти впереди всех!»

Обращение главы компании к своим клиентам, поставщикам и контрагентам в связи с каким-либо событием, например, юбилейным, – весьма распространенный способ доведения миссии до широких слоев общественности. Как правило, обращение включает в себя вводную часть, в которой дается информация о событии, в связи с которым глава компании обращается к общественности; далее кратко излагается история развития компании и описывается ее современное состояние в позитивном, выгодном для компании свете; обращение завершается заверением в том, что компания и далее будет процветать на рынке, и выражением благодарности всем, кто сотрудничает с ней.

Независимо от способа распространения формулировка миссии должна содержать следующие элементы:

- деятельность, которой занимается организация, товары (услуги или работы), которые она производит, рынки, на которых работает;
- оценка внешней среды функционирования и, соответственно, условия деятельности;
- психологический климат, поддерживаемый в организации, и отношения с клиентами и контрагентами.

Для того чтобы сформулировать эти структурные компоненты миссии, необходимо предварительно ответить на три взаимосвязанных вопроса:

1. Каковы наиболее актуальные потребности рынка, в чем в данный момент больше всего нуждается потребитель?
2. Каким образом организация может отреагировать на потребности рынка и в какой степени удовлетворить запросы потребителя?

3. В какой степени руководство организации готово бороться за место на рынке?

Определение и распространение миссии организации не является самоцелью. Следствием всей этой деятельности должен стать положительный имидж.

Имидж – совокупное мнение об организации широких слоев общественности.

Благоприятный для организации имидж обладает следующими характеристиками:

- адекватность – формируемый имидж должен соответствовать реальности;
- оригинальность – организация должна быть узнаваемой, легко распознаваться среди множества других организаций; пластичность – способность оперативно реагировать на изменения окружающей среды и модифицироваться при сохранении узнаваемости;
- адресность – направленность на конкретную группу потребителей, которую организация рассматривает как своих потенциальных клиентов.

## **4.2. Цели развития организации**

Категория «цели» носит общенаучный характер и не ограничивается рамками менеджмента. Любая сознательная деятельность подразумевает ориентацию на достижение результата и соответственно наличие целей. В общенаучном плане цель можно рассматривать как ожидаемый результат сознательной деятельности. Будем рассматривать цель (или цели) как категории стратегического менеджмента.

Цель развития организации – конкретное состояние организации в определенном будущем, достижение которого является желательным, на что направляются все усилия субъекта управления.

Показатели, которые могут быть положены в основу целеполагания, определим, учитывая, что цель является значительно более конкретным понятием, нежели миссия, и, как правило, выступает исходной категорией в процессе принятия управленческих решений, осуществления планирования и последующего контроля.

Увеличение стоимости активов организации – самый распространенный показатель. Например, металлургический завод планирует в течение 3–5 лет построить еще одну электроплавильную

печь, энергетическая компания – ввести в действие новый энергоблок, туристская компания – освоить новый маршрут и т. д.

Увеличение прибыли является не менее распространенным показателем. Планируя свое дальнейшее развитие, организация может поставить цель в течение последующих 3–5 лет ежегодно увеличивать прибыль, выразив этот показатель в процентах от нынешнего состояния или в фиксированной цифре. В итоге это повлечет за собой повышение благосостояния собственников и, как следствие, рост стоимости акций на фондовом рынке со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Увеличение доли организации на рынке тех или иных товаров до определенного уровня. Например, в данный момент организация реализует такой объем товаров, который составляет 5 % общего объема продаваемых в течение года в стране или регионе товаров этой группы. Такие масштабы позволяют организации войти в десятку наиболее крупных производителей. Однако по каким-либо причинам (например, смена собственника или приход новой команды менеджеров) амбиции руководства значительно повысились, и такое положение его уже не устраивает. Поэтому ставится цель довести долю рынка до 15 % и войти в тройку лидеров в производстве и реализации данного товара.

Технологические факторы – закупка нового, более современного и, следовательно, эффективного оборудования, освоение новых, прогрессивных технологий и т. д. Следствием этого становится повышение качества производимой продукции, снижение себестоимости и другие факторы, что влечет за собой увеличение конкурентоспособности организации и улучшает ее положение на рынке.

Положительные изменения в деятельности работников организации – еще один критерий, который может рассматриваться как цель. К числу таких изменений могут быть отнесены: увеличение заработной платы, улучшение условий труда и др., от чего зависит качество жизни конкретного человека.

Эти и другие показатели могут быть положены в основу формирования целей развития организации. Следует учитывать, что показатели взаимосвязаны и изменение любого из них отражается на остальных. Так, увеличение активов организации позволяет производить больше товаров или услуг и, как следствие, дает возможность увеличить долю организации на рынке, а это в свою очередь, равно как и снижение себестоимости продукции в результате осво-

ения новых технологий, отражается на прибыли организации, часть которой можно направить на улучшение положения собственных работников.

Цели развития организации должны отвечать следующим требованиям:

- **достижимость** – состояние организации, которое ей предстоит приобрести к концу периода реализации стратегии, должно соответствовать реальным возможностям: опираться на соответствующие материальные и финансовые ресурсы, а также потенциал персонала; именно недостижимые цели отбивают у людей желание работать, сводят к минимуму их мотивацию;

- **измеримость** – все показатели, которые лежат в основе целеполагания, выражаются в цифровых показателях, определенных объективными расчетами;

- **определенность во времени** – период, отведенный на реализацию цели, совпадает с периодом реализации стратегии (если речь идет о стратегии) или решения какой-либо менее масштабной проблемы, запланированной в рамках реализации этой стратегии;

- **гибкость** – возможность коррекции цели, которая становится или недостижимой в связи с ухудшением ситуации, или, напротив, у организации открываются дополнительные возможности и старая цель начинает сдерживать развитие, что не предусматривалось при формулировании цели вследствие сложности и возрастающей неопределенности окружающей среды, изменения многих факторов.

Цели развития организации становятся инструментом стратегического менеджмента только тогда, когда они:

- четко определены и сформулированы;
- доведены до работников и стали известны им;
- приняты работниками, и они готовы трудиться для их достижения.

Классификация целей развития организации осуществляется по разным основаниям.

В зависимости от важности и степени влияния на результаты деятельности организации выделяют цели:

- **необходимые** – это те цели, которые определяются в сфере основной деятельности организации и без достижения которых невозможно ее успешное развитие, проще говоря, это те цели, которых необходимо достигнуть обязательно. Например, автомобиль-

ный завод планирует освоить выпуск новой модели автомобиля и удержать с помощью этой модели свои позиции на рынке;

- желательные – добавляются к необходимым целям и позволяют еще более укрепить положение организации. Вместе с тем если они не будут достигнуты, то это не станет катастрофой для организации. Например, автомобильный завод с помощью новой модели стремится не только сохранить позиции на рынке, но и усилить их, освоив новый сегмент или географический регион;

- возможные – цели, не относящиеся напрямую к основной деятельности организации, однако способные косвенно повлиять на ее эффективность, например стремление руководства автомобильного завода ввести в эксплуатацию дом отдыха для своих работников, построить для них жилой дом или еще каким-либо способом улучшить положение персонала.

В зависимости от адресата выделяют цели:

- официальные – имеют внешнюю направленность, т. е. декларируются официально и поэтому носят обтекаемый характер. Главная их задача – сформировать положительный имидж организации;

- оперативные – предназначены для «внутреннего использования» и разъясняют работникам, каким образом предстоит реализовать официальные установки;

- операционные – содержат цифровые показатели и трансформируются в конкретные задания работникам или каким-либо структурным подразделениям организации по реализации стратегических установок.

В зависимости от масштабов целей и временных рамок их реализации выделяют цели:

- долгосрочные, или стратегические, как правило, охватывают организацию в целом и ориентированы на длительную (10–15 лет) перспективу;

- среднесрочные, или оперативные, связаны с реализацией того или иного проекта, запланированного в рамках стратегии развития организации. Данный проект может осуществляться в масштабах организации в целом или какого-то структурного подразделения. Временные рамки таких проектов достигают 5 лет;

- краткосрочные, или тактические, подчинены стратегическим или оперативным целям и направлены на их реализацию. По времени они рассчитаны на 1 год. Субъектом реализации таких целей



может быть организация в целом, однако в большинстве случаев их реализуют отдельные подразделения организации.

Порядок формулирования целей организации может быть систематизирован, но не формализован, так как каждая организация имеет специфические особенности, функционирует в уникальной окружающей среде и, соответственно, требует индивидуального подхода к оценке результатов своей деятельности и дальнейших перспектив развития. Речь может идти лишь о самых общих подходах к содержанию данной процедуры. Одним из них является построение дерева целей, предусматривающее упорядочения иерархии целей и их согласование между собой. Данная процедура состоит из нескольких этапов.

Главная цель развития организации определяется на первом этапе. Речь идет о стратегической цели, которая должна содержать описание состояния организации в целом к моменту завершения процесса реализации стратегии.

Цели второго уровня формируются в соответствии с главной целью. Как правило, к ним относят цели деятельности функциональных подразделений – маркетинговых, производственных, снабженческих структур, а также цели деятельности служб управления персоналом и финансовых служб. Данные цели должны носить стратегический характер, ориентировать деятельность подразделений на длительную перспективу и быть подчинены главной цели, обеспечивая в совокупности ее реализацию.

Цели третьего уровня следуют из целей второго уровня. Реализация стратегии подразумевает осуществление двух или трех хронологически последовательных проектов. В связи с этим целесообразно определить состояние организации, которого она должна достигнуть при реализации каждого проекта, и, соответственно, сформулировать цели деятельности функциональных структурных подразделений.

Цели четвертого уровня носят тактический характер и направлены на реализацию целей третьего уровня, т.е. должны обеспечивать реализацию проектов. Они ставятся перед всеми структурными подразделениями организации – отделами, цехами, участками, бригадами и отдельными работниками, а по времени рассчитаны на период до 1 года.

Схематично дерево целей представлено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Дерево целей

Цели на всех уровнях должны согласовываться между собой и по вертикали, и по горизонтали, т. е. любая цель нижнего уровня должна вносить свой вклад в реализацию цели более высокого уровня и в то же время не только не препятствовать реализации других целей одного с ней уровня, но всячески способствовать их достижению.

Подведем итоги:

1. Определение направления развития организации включает в себя решение двух взаимосвязанных задач – формулировку миссии и ее конкретизацию.

2. Миссия организации в широком смысле – это своего рода жизненная философия – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми данная организация намеревается осуществлять свою деятельность. Под миссией организации в узком смысле понимается сформулированное утверждение, определяющее, для чего существует организация и чем она отличается от других, подобных ей организаций.

3. Следствием оформления и последующего распространения миссии организации должен стать положительный имидж ее среди клиентов, контрагентов и собственных работников.

4. Миссия организации конкретизируется в целях ее развития, под которыми понимается конкретное состояние организации, достижение которого желательно в определенном будущем, на что направляются все усилия субъекта управления.

5. Наиболее распространенным способом формулирования целей развития организации является построение «дерева целей», подразумевающее определение стратегических, оперативных и тактических целей и согласование их как по вертикали, так и по горизонтали.

### **Контрольные вопросы**

1. Как осуществляется определение общего направления развития организации?

2. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?

3. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?

4. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии и какие структурные компоненты она должна содержать?

5. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?

6. Какие требования предъявляются к целям развития организации и в каком случае цели становятся инструментом стратегического менеджмента?

7. Как классифицируются цели развития организации?

8. Что представляет собой «дерево целей» и как оно формируется?

## 5. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Основные области выбора стратегии развития

В настоящее время существует большое разнообразие экономических школ, исследующих проблему формирования и реализации стратегии организации. В частности, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел выделяют предписывающие, описывающие школы стратегии и школы трансформации<sup>1</sup>. Предписывающие школы уделяют внимание нормативному аспекту стратегий. В рамках данной школы возможно выделить следующие направления:

- Школа дизайна (Ф. Слезник, Ф. Чандлер, К. Эндрюс) – важным вкладом данного научного направления в решении задач стратегического управления является развитие таких понятий, как стратегия, компетенции, конкурентные преимущества, SWOT-анализ. Согласно положениям данной школы, в ходе своего развития организация вырабатывает «отличительные компетенции», которые проявляются в особых «способностях и ограничениях», содержащихся в формирующейся со временем институциональной среде. Отличительная компетенция в одном виде деятельности может играть сдерживающую роль и становиться «отличительной некомпетенцией в другом виде деятельности», а искусство управления заключается в умении менеджмента составить верное мнение относительно соответствия организации своей стратегии<sup>2</sup>.

- Школа планирования (И. Ансофф, Р. Акофф и др.) рассматривает разработку стратегии как формальный процесс, в рамках которого исследуются различные аспекты формализации целей, сценарного подхода, бюджетирования, позволяющие организации достичь максимального соответствия внутренним параметрам вызовам внешней среды и получить конкурентное преимущество<sup>3</sup>.

- Школа позиционирования (М. Портер, Б. Джеймс, Дж. Куинн) основной акцент делает на исследование задач выбора конкурентных стратегий, ключевых позиций и конкурентных сил.

---

<sup>1</sup> Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. СПб.: Питер, 2001.

<sup>2</sup> Selznik P. Leadership in Administration? / P. Selznik. New York : Harper, 1957.

<sup>3</sup> Акофф Р.С., Эмери Ф.И. О целеустремленных системах / Р. С. Акофф, Ф. И. Эмери. М. : Сов. радио, 1974.

К школам, описывающим реальные процессы разработки стратегии, относятся:

- школа предпринимательства, которая рассматривает процесс разработки стратегии организации как процесс индивидуального творчества руководителя или собственника;
- когнитивная школа, трактующая разработку стратегии как перманентный развивающийся процесс, в стратегическом управлении особое внимание уделяется коллективному обучению, в результате которого развиваются ключевые компетенции.

В рамках школы трансформации (Р. Майлс, К. Сноу и др.) разрабатывается стратегия перехода организации из существующего состояния в желаемое.

Представители вышеперечисленных экономических школ выделяют различную типологию стратегий (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Типы стратегий			
Кныш М.И.	Виолентная «силовая» стратегия	Пациентная «нишевая» стратегия	Коммутантная «приспособительная» стратегия	Эксплерентная «пионерская» стратегия
	стремление организаций доминировать на рынке за счет высокой внутренней производительности труда и низких издержек	на снижение ассортимента и объема продукции при усилении внимания к качеству (формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями)	нацеливает на максимальное быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей	Ориентирует организацию на радикальные нововведения и развитие на рынке спроса на принципиально новые товары и услуги
М. Портер	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
И. Ансофф	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Г.Л. Азоев	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Стратегия дифференциации продукта	Стратегия внедрения новшеств

Авторы	Типы стратегий			
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегии лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на более узком сегменте рынка на основе дифференциации. Стратегия дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости
Г. Хамела, К. Прахалад	Стратегия конкурентного позиционирования	Стратегия корневых компетенций по продуктам	Стратегии уникальных корневых компетенций по оптимизации структуры	Стратегия корневых компетенций по оптимизации объема

Уточним еще раз, что понимается под стратегией и как она соотносится с миссией и целью развития организации: цель – это описание результата деятельности организации, а стратегия – сам процесс достижения результата; другими словами, стратегия – это не цель. Как и сама жизнь, стратегия должна быть сфокусирована на прохождении пути, а не на его конечном пункте. Перефразируем данную мысль: если цель подразумевает определение результата, которого хотелось бы достигнуть, то стратегия описывает дорогу, по которой следует идти.

Как правило, данная процедура выполняется в два этапа:

- 1) определяется область, в которой будет выбрана стратегия;
- 2) осуществляется выбор стратегии из числа эталонных, или базовых, стратегий.

Первоначально путем сопоставления своего потенциала с потенциалом конкурентов выбирается область, в которой организация может проявить свои преимущества и оказаться сильнее конкурентов (в ряде источников такой подход называют выбором конкурентного преимущества). Организация оставит «конкурентов за спиной» в том случае, если сможет уверенно сделать одно из следующих заявлений:

- Мы не претендуем на то, что наш продукт самый лучший. Качество нашего товара (или услуги) такое же, как у всех, но зато он самый дешевый на рынке.

- Мы не претендуем на то, что предлагаем потребителям дешевые товары (или услуги). Мы работаем с теми, кому нужен очень качественный товар, и смело утверждаем, что наш товар хоть и дорогой, но зато самый лучший на рынке.

- Мы давно сотрудничаем со своим сегментом рынка и всегда знаем, в чем нуждаются наши клиенты. Мы не гонимся за дешевизной, мы не утверждаем, что наши товары самые качественные, но именно мы всегда первыми поставляем на рынок тот продукт, в котором в данный момент нуждаются наши постоянные клиенты.

Как видим, первые два случая – прямое противопоставление: товар (или услуга) не может быть одновременно качественным и дешевым, и потребителю следует выбрать что-то одно. Третий вариант иногда рассматривают как самостоятельный выбор, который можно сделать, предварительно приняв решение о направлении, которое будет приоритетным для организации: борьба за качество или за дешевизну. Как правило, выделяют три основные области.

1. Лидерство в минимизации издержек производства и реализации продукции возможно, если товар пользуется большим спросом и востребован на рынке, а организация считает, что конкурентоспособность обеспечивается посредством систематического снижения цен на производимую продукцию. Это требует сосредоточения основных усилий на процессе производства, его постоянном совершенствовании и удешевлении. Результатом становится снижение себестоимости продукции и, как следствие, возможность ценового маневрирования.

2. Специализация в производстве продукции соответствует случаю, когда организация не гонится за дешевизной. Заняв лидирующие позиции на каком-либо товарном рынке, она стремится удерживать их, производя и поставляя потребителям качественные товары. Для этого необходимо постоянно «держат руку на пульсе», акцентируя усилия на проведении исследовательских и опытно-конструкторских работ, совершенствовать уже производимую продукцию, модифицировать ее и по возможности поставлять на рынок пионерные товары, предлагающие принципиально новые способы удовлетворения потребностей.

3. Фиксирование определенного сегмента рынка подразумевает повышенное внимание организации к имеющимся и потенциально возможным потребностям определенного сегмента рынка. Имеется в виду, что организация постоянно анализирует нужды определенной группы потребителей и своевременно, а порой и с опережением предлагает им свою помощь в решении проблем с помощью соответствующих товаров или услуг.

Отметим, что метод описания областей выбора стратегии развития организации разработан известным американским ученым М. Портером.

## 5.2. Виды стратегий развития организации

Стратегии, как и цели, можно условно разделить на две большие группы:

- корпоративные, направленные на достижение цели (или целей) развития всей организации в целом;
- функциональные, носящие подчиненный по отношению к корпоративной стратегии характер и обеспечивающие ее реализацию в одном из функциональных направлений – снабжение, производство, маркетинговая деятельность, работа с персоналом, финансовая деятельность.

Некоторые специалисты выделяют также деловые стратегии – стратегии развития отдельных, относительно самостоятельных структурных компонентов организации, таких как филиалы, представительства и иные обособленные подразделения, а также отдельные цеха, крупные отделы, службы и т. д.

Классификация стратегий осуществляется по ряду оснований.

Классификация по внешним факторам подразумевает в первую очередь такое основание, как доля, которую организация занимает на рынке. Приняв ее за основу, можно выделить следующие стратегии.

1. Стратегия интенсивного роста применяется в том случае, если организация работает на быстро развивающемся и сохраняющем большой потенциал развития рынке. При этом руководство предприятия считает, что организация «твердо стоит на ногах» и вполне способна занять и в дальнейшем удержать лидирующие позиции, так как в организации функционирует эффективная служба маркетинга, обладают большим потенциалом исследовательские и опытно-конструкторские структуры, отработаны технологии производства, что в совокупности делает обоснованными претензии на лидерство. Фактически подразумевается агрессивно-наступательная линия поведения на рынке, которая несет, с одной стороны, большие возможности, а с другой – серьезные риски.

2. Стратегия ограниченного роста, или поддержания стабильности, используется, если руководство организации в результате проведенного анализа приходит к выводу, что на данном этапе ор-



ганизация исчерпала возможности интенсивного роста, захваченная доля рынка соответствует ее потенциальным возможностям и устраивает собственников. Естественно, здесь не имеется в виду снижение активности на рынке в целом. Но известен простой рыночный принцип, согласно которому «стоять на месте нельзя. Тот, кто думает, что он стоит, на самом деле катится вниз». В этом случае следует изменить направление активности: организация концентрирует усилия на удержании своего сегмента рынка, а по возможности и его небольшом увеличении. Данная стратегия является в большей степени оборонительной, нежели наступательной, как стратегия интенсивного роста.

3. Стратегия целенаправленного сокращения применяется в тех случаях, когда организация столкнулась с какими-либо трудностями и приняла решение в стратегической перспективе уйти с данного товарного рынка. Однако в настоящий момент еще не весь потенциал исчерпан и можно использовать его для получения и аккумуляции прибыли с целью последующего инвестирования ее в новые проекты на других товарных рынках. В процессе реализации этой стратегии «организованного отступления» может быть проведено сокращение ряда структурных подразделений (филиалов, представительств и т.д.), являющихся, по мнению руководства, недостаточно эффективными. Альтернативой сокращению является введение режима предельной экономии в рамках существующих структур или другой способ максимизации прибыли.

Американский ученый Ф. Котлер в качестве основы классификации стратегий также использует долю организации на рынке тех или иных товаров и классифицирует стратегии следующим образом.

1. Стратегия «лидера» применяется теми организациями, которые объективно лидируют на данном товарном рынке, реализовали предыдущую стратегию и стоят перед выбором дальнейшего пути, при этом подразумевается дальнейшее наступление с целью еще большего укрепления своих авангардных позиций. Этого можно достигнуть, если:

- усиливать свои позиции на уже освоенных товарных рынках, привлекая новых потребителей;
- расширять сферу своей деятельности путем освоения новых территориальных рынков;

- улучшать свой продукт за счет совершенствования уже выпускаемых товаров, производства их модификаций, создания новых товаров, позволяющих более эффективно удовлетворять потребности своих клиентов.

2. Стратегия «бросающего вызов лидеру» носит не просто наступательный, а агрессивно-наступательный характер, так как речь идет о вытеснении лидера с первой позиции и занятии его места. Это объективно подразумевает одновременное решение двух взаимосвязанных проблем:

- реализации комплекса мероприятий, позволяющих значительно расширить свою долю на данном товарном рынке;
- прогнозирования ответных шагов лидера и выработки комплекса мер по противодействию этим шагам.

Следует уточнить, что отличие данной стратегии от стратегии 1 заключается в исходной позиции организации. Лидер утвердился в этой роли и может диктовать свои условия (создавать правила игры) на рынке, а субъект данной стратегии начинает борьбу за лидерство со вторых ролей. Поэтому он должен ориентироваться на лидера и стремиться во всем (качество и стоимость продукции, маркетинговая деятельность и т. д.) превзойти его.

3. Стратегия «следующего за лидером» используется теми организациями, которые занимают незначительную долю рынка, но удовлетворены своим положением и стремятся сохранить его. Формируя свою стратегию, такие организации должны постоянно анализировать позицию лидера (лидеров), находить те участки, которые не интересны лидеру, и оперативно занимать их. Здесь под участками рынка понимаются незанятые лидером территории, свободные сегменты, а также модификации товаров, которые ему невыгодно производить. Субъект такой стратегии должен реагировать на любую активность лидера на рынке.

4. Стратегия специалиста вытекает из предыдущей стратегии и может рассматриваться как ее разновидность, поскольку такую стратегию реализуют организации, которых вполне устраивает их доля рынка. Последняя определяется тем, что данная организация специализируется на производстве какой-либо одной модификации товара или обслуживании узкого сегмента рынка, однако обеспечивает очень высокое качество этой деятельности. Поэтому главное направление состоит в постоянном анализе деятельности конкурентов и реакции на их шаги.

Внутренние факторы развития организаций служат основанием для многих классификаций. Один из наиболее распространенных подходов рассматривает три основные группы эталонных, или базисных, стратегий развития организации.

1. Стратегии интегрированного роста – группа стратегий, в основе которых лежит стремление организации расширить масштабы своей деятельности путем присоединения новых структурных компонентов, реализуемого двумя способами:

1) стратегия вертикальной интеграции осуществляется в том случае, если организация, производящая какой-либо товар или группу товаров, не удовлетворена деятельностью своих поставщиков и (или) структур, которые занимаются реализацией продукции данной организации. В итоге может быть принято решение или об установлении контроля над поставщиками путем, например, приобретения контрольного пакета акций или другим способом; или об отказе от сотрудничества с этими структурами и создании собственных дочерних организаций, которые внутри холдинга будут производить сырье или комплектующие и поставлять его производителям;

2) стратегия горизонтальной интеграции подразумевает объединение усилий организации с другими организациями, которые также функционируют на данном товарном рынке. Такое объединение может осуществляться на протяжении всей технологической цепочки – на этапе производства, этапах снабжения и сбыта продукции – и носить как добровольный характер (слияние), так и недружественный (поглощение).

2. Стратегии диверсифицированного роста – группа стратегий, предполагающих, как и предыдущая, увеличение масштабов деятельности организации путем освоения новых видов деятельности, но не за счет концентрации усилий организации на главном направлении, как в стратегиях интегрированного роста, а в результате изъятия части средств с основного направления деятельности и инвестирования в другие проекты. Дело в том, что решение о переходе к стратегии диверсификации обычно является вынужденным и принимается под влиянием ухудшения положения организации, например, из-за негативных тенденций на рынке. В этих условиях вполне оправдано стремление обезопасить себя путем освоения других видов деятельности. Возможно несколько вариантов реализации этой стратегии:

1) стратегия концентрической диверсификации подразумевает, что организация изыскивает возможности производства нового товара на имеющемся оборудовании с использованием освоенных технологий.

При этом новый товар адресован тем потребителям, которые уже являются клиентами организации и могут быть заинтересованы в его приобретении;

2) стратегия горизонтальной диверсификации подразумевает, что организация по-прежнему ориентируется на своего потребителя, но предлагает ему такой товар, производство которого требует использования новых технологий, которые не связаны с производством основного продукта. В перспективе этот товар будет предложен другим потребителям, которые пока не являются клиентами организации. Но на начальном этапе опираются на установившиеся связи со старой группой потребителей, используя как плацдарм завоеванный у них авторитет;

3) стратегия конгломеративной диверсификации предполагает, что организация начинает осваивать производство нового товара с использованием новых технологий для новых сегментов рынка. Эта стратегия подразумевает реализацию рассчитанного на длительную перспективу проекта по освоению выпуска нового товара и проникновению на данный товарный рынок. При этом отношение к деятельности на старом товарном рынке может варьироваться от стремления постепенно свернуть свою деятельность на этом рынке до сохранения и даже усиления своих позиций.

3. Стратегии концентрированного роста применяются в том случае, если организация закрепились на каком-либо товарном рынке, обрела свой сегмент рынка и считает перспективным развитие в этом направлении. Тогда магистральным направлением деятельности становится концентрация усилий на главном направлении без принципиального изменения структуры организации. Возможны три варианта реализации этой стратегии:

1) стратегии усиления позиций на рынке подразумевают, что организация не собирается менять ни товар, ни свой сегмент рынка, однако из-за жесткой конкурентной борьбы все силы организации брошены на усиление своих позиций по отношению к позициям конкурентов. Это достигается путем проведения маркетинговых акций, призванных повысить привлекательность товаров организации и самого производителя в глазах потребителей;

2) стратегии развития рынка, реализуемые в случае, если организация стремится увеличить объемы продаж путем освоения новых рынков за счет территориального расширения сферы своей деятельности или освоения новых сегментов рынка на функционирующих региональных рынках. В любом случае основным субъектом реализации этой стратегии являются маркетинговые службы организации;

3) стратегии развития продукта, в которых основная роль отводится конструкторам, инженерам и производителям, которые постоянно совершенствуют товар, создавая или модифицируя путем добавления новых функций к уже имеющимся, или новые модели. При этом остаются неизменными товарная группа и группа потребителей, которой адресован этот товар.

Подведем итоги:

1. Процесс стратегического выбора состоит из решения двух взаимосвязанных проблем – выбора области, в которой в последующем будет формироваться стратегия, и определения собственно стратегии развития организации.

2. К числу областей, в которых в дальнейшем формируется стратегия, относят: лидерство в минимизации издержек производства и реализации продукции, специализацию в производстве продукции и фиксирование определенного сегмента рынка.

3. Все стратегии, которые потенциально могут быть использованы организациями, можно классифицировать по ряду оснований. Наибольшее распространение получила классификация стратегий в зависимости от доли, которую организация занимает на рынке. В этом случае выделяют стратегию интенсивного роста, стратегию ограниченного роста, или стабилизации, и стратегию целенаправленного сокращения.

4. Стратегии развития предприятий малого бизнеса принято делить на две группы – стратегии самостоятельного развития малых предприятий и стратегии встраивания малых предприятий в деятельность крупных.

## **Контрольные вопросы**

1. Какие действия включает в себя процесс стратегического выбора?
2. В каких областях может осуществляться выбор стратегии развития организации?
3. По каким основаниям классифицируют стратегии развития организации?
4. Как классифицируются стратегии развития организации, если за основу деления принять долю, которую предприятие занимает на рынке?
5. Какую классификацию стратегий предлагает Ф. Котлер?
6. Перечислите и кратко охарактеризуйте эталонные, или базисные, стратегии развития организации.

## **6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **6.1. Необходимость осуществления и сущность организационных изменений**

Непосредственный переход к реализации выбранной стратегии развития организации объективно предусматривает решение двух проблем:

- приведение структуры организации в целом, в частности организационной структуры управления, в соответствие с требованиями вновь принятой стратегии;
- разработка функциональных стратегий развития организации – стратегий развития структурных компонентов организации, отвечающих за реализацию этих функций.

Актуальность организационных изменений, которые должны произойти в связи с принятием новой стратегии, очевидна. Как утверждает известный американский ученый А. Чандлер, любая организация, которая игнорирует этот вопрос после принятия новой стратегии развития, обречена на следующие трудности:

- возникновение новых административных проблем с началом реализации стратегии;
- ухудшение результатов деятельности;
- анализ причин и осознание необходимости организационных изменений;
- проведение организационных изменений;
- повторное начало реализации стратегии.

Не стоит ждать ухудшения результатов, а необходимо сразу обратить внимание на данную проблему.

Эксперты известной американской консалтинговой компании «McKinsey» также считают, что после принятия новой стратегии развития нужно совершенствовать структуру и систему организации и привести их в соответствие с вновь принятой стратегией.

Рассмотрим данную проблему с позиций системного подхода.

Известно, что любая система представляет собой некоторую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в достижение общей цели.

Системный анализ подразумевает нахождение ответов на три вопроса: для чего создана и существует данная организация? Какие компоненты нужны ей для того, чтобы выполнить поставленные задачи и достигнуть заявленных целей? Какие связи и отношения должны быть сформированы между компонентами организации для того, чтобы придать организации системную целостность и обеспечить успешное выполнение поставленных задач и достижение заявленных целей?

Так как любая организация, и тем более хозяйственная, представляет собой самостоятельную, самодостаточную и ориентированную на достижение целей систему, можно применить системный подход к анализу организации, которая приняла новую стратегию развития и стоит на пороге ее реализации.

Первый этап анализа связан с ответом на вопрос, для чего создана и существует организация. При этом необходимо еще раз проанализировать стратегические цели и детально определить задачи, которые нужно решить для достижения этих целей.

Определение задач объективно выдвигает вопрос: кто будет решать эти задачи? Дело в том, что в нашей стране структура многих организаций не в полной мере отвечает предназначению. Причин множество, но в большинстве случаев они носят субъективный характер и противоречат интересам организации. К их числу можно отнести несоответствие персонала поставленным задачам, например, из-за относительно благих намерений, связанных со стремлением сохранить в организации хороших специалистов, которые временно оказались не востребованы, или дать возможность продолжить работу заслуженным работникам и т.д., или из-за причин коррупционного характера, связанных с созданием рабочих мест для своих родственников, друзей, знакомых и других «нужных людей». Естественно, такой подход ненормален и в условиях рыночной экономики должен быть отвергнут.

Альтернативой может стать опыт функционирования японской корпорации «Тойота», получивший широкую известность как система организации производства КАН-БАН, когда невостребованное в течение 1 ч рабочее место упраздняется, а работник выводится в резерв руководства. Не меньший интерес представляет опыт государственного управления в США, распространившийся в 1960-е гг. как система программно-целевого управления. Согласно данному подходу производится следующая последовательность



действий: определяется проблема, которую нужно решить: формируются цели, достижение которых будет означать решение этой проблемы; определяются задачи, которые необходимо решить для достижения заявленных целей; принимается решение о создании структур, на которые будет возложено решение этих задач. Принципиальное значение имеет то, что с самого начала четко фиксируются временные отрезки деятельности этих структур и организуется контроль за их деятельностью.

Второй этап анализа подразумевает сопоставление имеющихся структур организации с теми задачами, которые предстоит выполнять в процессе реализации стратегии. В результате становится понятно: какие задачи могут решаться имеющимися структурами; какие подразделения организации оказываются невостребованными и могут быть упразднены; какие задачи не имеют субъектов своего решения и, следовательно, какие структуры должны быть созданы для их выполнения.

Третий этап анализа – определение оптимальной структуры организации, т. е. таких связей и отношений между компонентами организации, которые позволят соединить их в единое целое и придать организации системный характер. Как правило, типовая организация имеет организационную структуру управления в роли субъекта управления и пять основных объектов управленческого воздействия – подразделений, занимающихся снабжением, собственно производством продукции и последующим ее сбытом на рынке; к числу объектов управления также относят службы управления персоналом и финансовые службы. Конфигурация связей и отношений между субъектом и объектами управления и связи объектов зависит от множества факторов, определяемых особенностями товарного рынка, региона и спецификой самого предприятия.

Для того чтобы выяснить, какая система связей и отношений наиболее подходит для реализации той или иной стратегии, вспомним, какие типы организационных структур управления применяются в современных организациях, и сопоставим их специфику с требованиями известных нам стратегий.

## **6.2. Соответствие организационной структуры управления стратегии развития организации**

Известно, что организационные структуры управления можно условно разделить на две большие группы – бюрократические и адаптивные структуры управления.

Бюрократические (традиционные) структуры управления ориентированы и наиболее эффективно функционируют в стабильных условиях. Подразумевается, что их целесообразно создавать в тех организациях, которые работают на давно сформировавшихся и в определенной мере предсказуемых товарных рынках, имеют свой сегмент рынка и могут в той или иной степени прогнозировать будущее. Наиболее известными бюрократическими структурами управления являются линейная, функциональная и дивизионная.

1. Линейная структура управления характеризуется единоначалием на всех уровнях управленческой иерархии. Подразумевается, что менеджеры низшего, среднего и частично высшего уровня управления имеют только одного начальника, которому они полностью подчинены, и нескольких подчиненных, которые в свою очередь подчиняются только им. Например, в организации есть генеральный директор и три его заместителя – по производству, снабжению и сбыту. Каждый из них имеет своих подчиненных. Так, заместителю по производственным вопросам подчинен персонал цехов, заместителям по снабжению и сбыту – персонал отделов снабжения и сбыта соответственно. При этом заместитель по производству не может давать команды и требовать их выполнения от работников отделов снабжения и сбыта, равно как и заместители по снабжению и сбыту не имеют полномочий давать указания работникам цехов. В итоге формируется четкая вертикаль власти, которая схематично отражена на рис. 6.1.

Данная структура управления, как и любая другая, имеет свои достоинства и недостатки.

Достоинствами линейной структуры управления являются:

- простота и эффективность, так как каждый работник организации знает, кому он подчинен и что должен делать. В свою очередь каждый вышестоящий менеджер знает, от кого он получает команды и какими ресурсами располагает для выполнения поставленных задач. Эффективность функционирования данной структуры подтверждена многолетней практикой;

- повышенный контроль на всех уровнях управления – преимущество, вытекающее из предыдущего. Благодаря простоте система является прозрачной и каждый работник фактически контролируется с двух сторон – вышестоящим менеджером, от которого нижестоящий менеджер получил задачу, и своими подчиненными, которые в установленное время прибывают для получения задачи, а затем докладывают о ее выполнении.

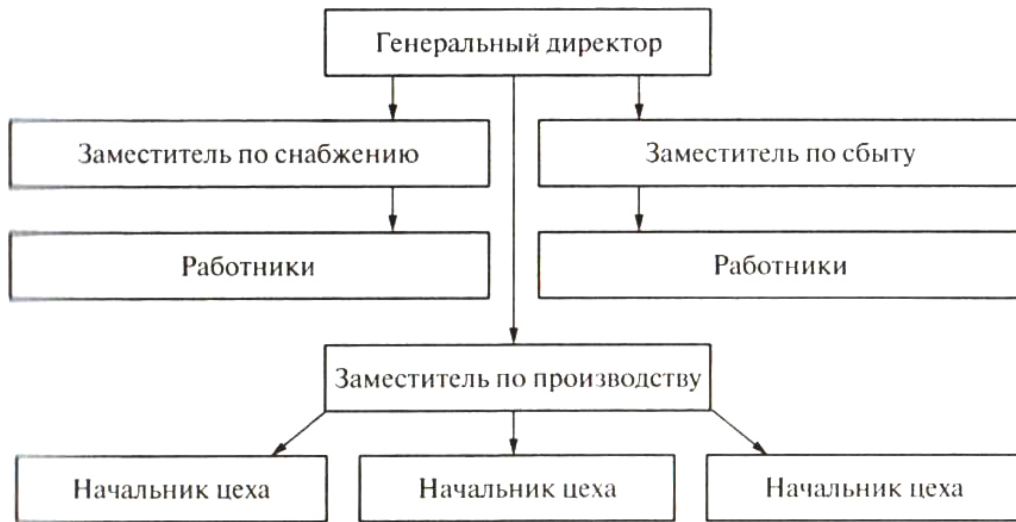


Рис. 6.1. Линейная структура управления

Недостатками линейной структуры управления являются: большое время на реализацию управленческих решений, обусловленное тем, что идеально работающая линейная структура управления не допускает управленческого воздействия «через голову», т. е. генеральный директор не управляет работниками цехов напрямую, он ставит задачу своему заместителю по производству, тот – начальнику цеха и далее по цепочке. В итоге до исполнителя команда доходит с задержкой; слабые возможности для роста генеральных менеджеров – узкая специализация управленческих работников, обусловленная их ориентацией на выполнение каких-либо одних (снабженческих, производственных или сбытовых) функций, не позволяет им охватывать всю картину сразу. В результате каждый из заместителей генерального директора хорошо разбирается в своих вопросах, но слабо ориентируется в других, с которыми он не был связан, будучи заместителем директора, но которые необходимо знать генеральному директору.

Функциональная структура управления располагает такими же компонентами, как и линейная, но имеет принципиально иную систему связей и отношений между ними. Например, у генерального

директора, как и в линейной структуре, есть три заместителя – по снабжению, производству и сбыту, но каждый из них является начальником для всего персонала организации. При этом их властные полномочия ограничены сферой непосредственной деятельности – соответственно вопросами снабжения, производства или сбыта; именно по этим вопросам они могут давать команды и добиваться их выполнения. В итоге у начальника цеха или аналогичного подразделения оказывается сразу несколько начальников, которым он подчинен, но каждому по какому-то одному вопросу – по вопросам производства, снабжения или сбыта.

Преимуществами функциональной структуры управления являются:

- высокая эффективность управления за счет узкой специализации и, как следствие, высокой квалификации управленческих кадров;
- полный контроль за реализацией стратегических решений, осуществляемый сразу несколькими вышестоящими менеджерами.

Недостатками функциональной структуры управления являются:

- трудности координации деятельности различных подразделений;
- ограниченные возможности для роста генеральных менеджеров – данный недостаток, как и в линейной структуре управления, обусловлен узкой специализацией управленческих кадров.

В современных организациях практикуется сочетание линейной и функциональных структур и формирование линейно-функциональных или функционально-линейных структур управления. Подразумевается, что на одном из уровней управления, например на уровне руководства организацией, создана линейная структура управления и каждый из заместителей генерального директора имеет подчиненные только ему структурные подразделения – отделы, цеха и т. д. Внутри этих подразделений, напротив, сформирована функциональная структура; так, каждый из заместителей начальника цеха является начальником для всех работников цеха по своему направлению. Возможен и обратный вариант: на уровне руководства предприятием создается функциональная структура управления, а внутри подчиненных структурных подразделений – линейная. В любом случае основанием для принятия решения о выборе той или иной структуры управления служат конкретные факторы и условия функционирования организации.

3. Дивизионная структура управления принципиально отличается и от линейной, и от функциональной, подразумевая деление организации на автономные блоки – дивизионы. Каждый дивизион специализируется на выпуске определенной группы товаров (оказании определенных услуг), обслуживании определенной группы потребителей или географического региона. Дивизион возглавляет заместитель генерального директора. В его распоряжении находится полный набор управленческих служб – снабжение, производство, сбыт и т. д. В рамках своих полномочий он может принимать решения самостоятельно, не утверждая их у генерального директора, по таким вопросам: какие товары производить, где и у кого закупать сырье, на каких рынках реализовывать свою продукцию и т. п. Генеральному директору непосредственно подчиняются отдел кадров, бухгалтерия, охрана и некоторые другие подразделения. Он оставляет за собой право определять стратегию развития организации в целом, а также решать наиболее серьезные вопросы, касающиеся всей организации.

Схематично дивизионная структура управления представлена на рис. 6.2.

Как и любая другая организационная структура управления, дивизионная структура имеет свои сильные и слабые стороны.

Достоинства дивизионной структуры управления состоят в следующем:

- возможность оперативного реагирования на изменение внешних

- условий функционирования организации;
- координация деятельности работников одного дивизиона;
- благоприятные условия для роста генеральных менеджеров.

Недостатками дивизионной структуры управления являются:

- наличие внутренней конкуренции между дивизионами за обладание ресурсами и персоналом;

- сложности определения себестоимости из-за того, что некоторые статьи затрат (арендная плата, оплата труда работников отдела кадров и бухгалтерии, охраны) носят общий характер.



Рис. 6.2. Дивизионная структура управления

Адаптивные структуры управления больше, чем традиционные структуры, приспособлены для деятельности в условиях неопределенной, быстро меняющейся внешней среды, которая наиболее характерна для современной рыночной экономики. Основными разновидностями являются матричная и проектная структуры управления.

1. Матричная структура управления наиболее часто формируется в организациях с единичным производством, например на предприятиях, производящих турбины и генераторы для гидроэлектростанций, ядерные реакторы, уникальные станки и т. д. На практике это осуществляется следующим образом. Предприятием руководят генеральный директор и несколько заместителей, часть которых не имеет конкретных обязанностей. На предприятии функционируют все традиционные управленческие службы – отдел снабжения, производство и т. п. При заключении договора на изготовление какого-либо изделия (например, турбины для гидроэлектростанции) создается «команда по реализации проекта». Руководителем проекта назначается один из заместителей генерального директора, не имеющий конкретных обязанностей. Ему в подчинение передаются работники различных отделов и служб (снабжения, производства и др.). На время реализации проекта (от нескольких месяцев до нескольких лет) они подчиняются руководителю проекта, но не исключаются из штата своих отделов и служб, а по окончании работ по проекту возвращаются на свои рабочие места.

Схематично матричная структура управления представлена на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Матричная структура управления

Преимуществами матричной структуры управления являются: возможность гибкого использования ограниченных ресурсов и благоприятные условия для роста генеральных менеджеров.

Главными недостатками матричной структуры управления являются ее сложность и громоздкость.

2. Проектная структура управления, как и матричная структура, носит временный характер, но в отличие от нее создается не внутри действующей организации, а самостоятельно. Такая временная организация должна обладать всеми необходимыми компонентами, позволяющими ей качественно выполнить поставленную задачу. При этом внутри организации между этими компонентами может быть линейный или функциональный тип связи в зависимости от специфики задачи. Например, организационная структура управления предвыборного штаба кандидата в мэры города может быть линейной или функциональной, так как масштабы деятельности штаба ограничены территорией одного города и управленческое воздействие может эффективно осуществляться из одного центра. Если речь идет о выборах губернатора и тем более президента, то целесообразно использовать дивизионную структуру управления, в которой каждый дивизион ориентирован на работу в определенном регионе, а центральные органы координируют их деятельность. После выполнения поставленной задачи они расформируются и прекращают свое существование.

Оценим соответствие рассмотренных структур той или иной стратегии, реализуемой организацией.

1. Стратегия концентрированного роста подразумевает сосредоточение усилий на главном направлении развития, например на маркетинговой активности на рынке с целью удержания или расширения своей доли, на вопросах развития производства или со-

вершенствования качества товара и т. д. В любом случае речь идет о строгой централизации, следовательно, подчинении всех компонентов организации одному субъекту. Этим требованиям наиболее соответствуют линейная и функциональная структуры управления.

2. Стратегия диверсификации, в отличие от предыдущей, напротив, предусматривает децентрализацию и создание относительно автономных компонентов организации, которые будут либо осваивать выпуск новой продукции на старом оборудовании с использованием уже освоенных технологий для старых клиентов (стратегия концентрической диверсификации), либо выпускать и предлагать старым клиентам новую продукцию, производство которой технологически не связано со старым производством (горизонтальная диверсификация), либо осваивать новое направление предпринимательской деятельности (стратегия конгломеративной диверсификации). Анализ данной стратегии позволяет сделать вывод о том, что для ее реализации наиболее подходит дивизионная структура управления. В первом случае – при переходе к стратегии концентрической диверсификации – это скорее всего единственный возможный вариант. При этом все компоненты предприятия, связанные с производством основного продукта, сосредоточиваются в одном дивизионе, а для производства нового товара создается еще один дивизион. Такой путь развития – создание дивизионов внутри предприятия – может быть применен и при переходе к горизонтальной или конгломеративной диверсификации, но здесь есть возможность создания холдинга, где каждое направление будет реализовываться самостоятельной организацией со своей линейной или функциональной структурой управления.

3. Стратегия интегрированного роста подразумевает создание или установление контроля над поставщиками сырья или организациями, которые занимаются сбытом продукции. Здесь наиболее целесообразно создание холдинга; в этом случае каждая организация холдинга сохранит самостоятельность, следовательно, и имеющуюся структуру управления. Возможен и альтернативный вариант – переход к дивизионной структуре с последующим включением присоединяемых структур в состав организации на правах дивизионов.

Отметим, что все приведенные выводы в большей степени относятся к деятельности предприятий, занятых массовым производством продукции. Если речь идет о серийном и тем более единич-



ном производстве, то любая стратегия может быть реализована в рамках матричной структуры с широким использованием «команд по реализации проекта».

Анализ специфики стратегий, в основе классификации которых лежит освоенная организацией доля рынка (стратегии интенсивного роста, стратегии ограниченного роста, или поддержания стабильности на рынке, и стратегии целенаправленного сокращения), подводит к выводу об отсутствии прямой зависимости между этими стратегиями и той или иной организационной структурой управления. Вместе с тем можно сказать, что стратегия интенсивного роста может быть реализована как в рамках линейной и функциональной структур, так и посредством перехода к дивизионной структуре управления. Линейные и функциональные структуры управления целесообразно использовать в том случае, если предприятие концентрирует усилия на производстве одного, хорошо освоенного продукта и речь идет об увеличении объемов его производства и реализации, для чего могут быть усилены производственные подразделения, маркетинговые службы и другие подразделения, но не требуется кардинальная перестройка предприятия. К дивизионной структуре лучше переходить в тех случаях, если стратегия предусматривает расширение номенклатуры выпускаемой продукции путем разработки новых модификаций товара или освоения новых региональных рынков. Стратегия «ограниченного роста» может быть реализована без изменения сформировавшихся структур управления, так как в содержательном плане она подразумевает стабилизацию достигнутого уровня развития. Перспективы стратегий целенаправленного сокращения нужно рассматривать с учетом специфики конкретной ситуации и причин, вынудивших руководство принять решение о переходе к этой стратегии.

Представленные выводы в полной мере могут быть отнесены к анализу стратегий, классифицированных по методике Ф. Котлера, однако здесь также решающую роль играет множество факторов, влияющих на деятельность конкретной организации.

### **6.3. Способы осуществления организационных изменений**

Проанализировав соответствие организационной структуры управления требованиям вновь принятой стратегии развития организации и осознав необходимость проведения реорганизации,

необходимо принять решение о том, как осуществлять этот процесс. Известны два альтернативных метода решения этого вопроса.

1. Метод радикальных преобразований подразумевает глубокий анализ вновь принятой стратегии и выбор организационной структуры управления, наиболее подходящей именно для этой стратегии. При этом старая структура фактически игнорируется. Естественно, какие-то ее части и работники будут использованы в новой структуре организации, но фактически речь идет о создании новой структуры, минимально связанной со старой.

2. Метод частичной перестройки противоположен предыдущему. Сторонники этого метода считают, что, избрав новую стратегию, необходимо максимально использовать все имеющиеся подразделения организации и работников. Поэтому сначала рассматриваются возможности использования старых подразделений для решения новых задач. При этом допускается их частичная реорганизация и приспособление к новым условиям. Только после того как все возможности использования имеющихся ресурсов исчерпаны, начинается формирование новых подразделений, которых ранее не было в организации, и набор для них персонала. Здесь также предпочтение отдается старым работникам, оказавшимся невостребованными после упразднения ряда подразделений, даже если потребуется их переподготовка.

Сравнительный анализ этих методов осуществления организационных изменений позволяет сделать вывод о том, что принципиальная разница между ними обусловлена тем, чьи интересы лежали в основе принятия решения.

В первом методе явно преобладают интересы собственника (собственников). Представим, что произошла смена владельца и новый владелец заинтересован в скорейшем переходе к реализации новой стратегии. Он не связан какими-либо обязательствами как юридического, так и морального плана с трудовым коллективом, в первую очередь его интересует прибыль, для получения которой следует радикально перестроить предприятие. Это объясняет логику его поведения.

Альтернативным вариантом может быть выкуп предприятия у старых собственников членами трудового коллектива или другим субъектом, который в той или степени связан интересами с трудовым коллективом. Примерами могут служить приобретение контрольного пакета акций предприятия местной администрацией или

национализация предприятия государством. В этом случае на первый план выходят интересы работников и перспективы их дальнейшей работы на предприятии.

Отметим, что в чистом виде рассмотренные варианты встречаются редко; даже осуществляя радикальные преобразования, новые собственники не могут полностью игнорировать интересы старых работников и вынуждены искать разумные компромиссы. Стремление максимально учесть интересы трудового коллектива и сохранить старую структуру предприятия рано или поздно войдет в противоречие с интересами дела и вынудит руководство принимать непопулярные решения по упразднению устаревших подразделений и увольнению невостребованных работников. Следствием такого развития событий в любом случае становится «сопротивление организационным изменениям».

Даже поверхностный анализ причин, которые инициируют сопротивление, свидетельствует о том, что они кроются в ущемлении интересов тех или иных субъектов. Дело в том, что любые изменения нарушают привычный ритм жизни людей, порождают у них опасение того, что реализация новой стратегии и предшествующие ей организационные изменения ухудшат их благополучие. Такие опасения могут возникнуть не только у тех работников, которых объективно затрагивает реорганизация, но и у тех, положение которых стабильно, но порой должно измениться в лучшую сторону. Это закономерно: человеку свойственно бояться неопределенности и опасаться за свое будущее. Поэтому деятельность по преодолению сопротивления организационным изменениям должна начинаться с выяснения того, кто и по каким причинам может оказать сопротивление.

Если основой классификации служат субъекты, которые могут оказать сопротивление организационным изменениям, выделяют три основные группы.

1. Организационные сопротивления встречаются в том случае, когда изменениям противодействует организация в целом – трудовой коллектив, команда управленцев и даже часть владельцев, которые не согласны с главным собственником. Возможна ситуация, когда контрольный пакет акций организации перешел к новому владельцу. Он не заинтересован в дальнейшем развитии организации и принимает решение о его ликвидации, так как он решил данную территорию и часть имеющихся активов использовать для реа-

лизации нового, более доходного проекта. К примеру, на месте производственного предприятия построить гостиничный комплекс или торгово-развлекательный центр. Естественно, такое решение противоречит интересам других субъектов и вынуждает их, преодолев внутренние разногласия, объединить усилия для противодействия такому развитию событий.

2. Групповые сопротивления оказывают представители тех организованных или неформальных групп внутри организации, которых в наибольшей степени затрагивает реорганизация. Например, руководство в русле реализации новой стратегии приняло решение упразднить собственные транспортные подразделения и в дальнейшем пользоваться услугами сторонних транспортных организаций. Легко понять и объяснить недовольство и последующее сопротивление работников соответствующих подразделений. Аналогичная ситуация возникает в том случае, если принимается решение о сокращении всех работников, достигших пенсионного возраста. В любом случае речь идет об ущемлении интересов группы людей и их стремлении отстоять эти интересы.

3. Индивидуальные сопротивления. Как организационные, так и групповые сопротивления проявляются в деятельности конкретных индивидов. Каждый человек по-своему оценивает происходящие события и вырабатывает собственное мнение относительно перспектив реализации новой стратегии развития организации в целом и своей роли в этом процессе. В результате даже те работники, которые должны в наименьшей степени пострадать от преобразований, могут занять весьма активную позицию в деле противодействия организационным изменениям.

Таким образом, принимая ту или иную стратегию развития организации и планируя сопутствующие ей организационные изменения, необходимо заранее прогнозировать сопротивления этим изменениям и готовить комплекс мер по их минимизации.

Подведем итоги:

1. После выбора стратегии развития организации осуществляется такой этап стратегического управления, как приведение структуры организации в целом и организационной структуры управления в частности в соответствие с требованиями новой стратегии.

2. Сущность организационных изменений заключается в определении задач, которые должны быть решены при реализации новой стратегии, определении структурных компонентов организа-

ции, которые будут выполнять эти задачи, и создании оптимальной системы связей и отношений между этими компонентами.

3. Изучение опыта реализации стратегий развития различных организаций свидетельствует о том, что стратегии концентрированного роста в большей степени отвечают линейные и функциональные структуры управления, стратегии диверсификации - дивизионная структура, а стратегия интегрированного роста может быть реализована как посредством создания холдинга, так и путем перехода к дивизионной структуре управления.

4. Непосредственно организационные изменения могут быть осуществлены двумя методами: радикальных преобразований и частичной реорганизации. В любом случае ответной реакцией на перемены будет сопротивление организационным изменениям и следует быть готовым к его минимизации.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие проблемы необходимо решить после выбора стратегии развития организации и перед началом ее непосредственной реализации?

2. Ответы на какие вопросы необходимо найти при осуществлении системного анализа?

3. В чем специфика системного анализа хозяйственной организации, которая стоит на пороге реализации новой стратегии?

4. В процессе реализации каких эталонных стратегий целесообразно применять линейную или функциональные структуры управления?

5. Какая организационная структура управления наиболее подходит для предприятия, осуществляющего переход к стратегии диверсифицированного роста?

6. Охарактеризуйте стратегии развития, в основе классификации которых лежит доля организации на рынке. Какие организационные структуры управления наиболее подходят каждой из них?

7. Перечислите и кратко охарактеризуйте методы осуществления организационных изменений.

8. В чем причины сопротивления организационным изменениям и как минимизировать негативные последствия этих сопротивлений?

## **7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **7.1. Персонал организации как объект стратегического менеджмента**

В процессе осуществления организационных изменений и формирования производственной стратегии обязательно затрагиваются вопросы работы с персоналом, в частности определяется, кто из работников организации может быть привлечен к реализации новой стратегии без дополнительной подготовки, кому предстоит пройти переподготовку, а с кем предстоит расстаться. Эти вопросы носят скорее тактический характер, нежели стратегический, так как осуществление указанных мер позволяет предприятию создать стартовые условия и приступить к реализации новой стратегии. Далее необходимо сформировать собственно стратегию работы с персоналом организации.

Персонал организации занимает особое место среди факторов производства и реализации продукции (товаров и услуг), в значительной степени определяя успех ее функционирования и развития, поскольку все остальные факторы лишь переносят свою стоимость на вновь создаваемый продукт, в то время как персонал способен создавать стоимость большую, чем стоит он сам. Именно персонал обеспечивает получение прибыли предприятием и соответственно требует повышенного внимания к себе.

Пока в науке не достигнуто единства взглядов на сущность и соотношение таких понятий, как «персонал» и «кадры». В одних источниках их используют как синонимы, в других – разводят между собой. Все это требует определения сущности данных понятий.

Термин «трудовые ресурсы» применительно к личному составу организации подразумевает всех работников организации, которые в случае необходимости могут быть привлечены для решения каких-либо проблем организации. Термин «трудовой потенциал» характеризует совокупность потенциальных способностей работников организации, которые могут быть мобилизованы и использованы ими в процессе трудовой деятельности. Данные термины весьма ограниченно используются для характеристики работников отдельно взятой организации и используются преимущественно для характеристики состояния рынка труда в масштабах региона или страны в целом.

Некоторые авторы представляют иерархию базовых категорий кадрового менеджмента в виде пирамиды, которая состоит из следующих уровней:

- человеческие ресурсы – совокупность всех представителей человеческого общества (в масштабе страны, региона и т. д.), которые потенциально могут быть привлечены к какой-либо созидательной деятельности;

- трудовые ресурсы – часть человеческих ресурсов, трудоспособная часть населения, которая в силу своих психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага. При этом трудовые ресурсы делятся на тех, кто реально участвует в общественном производстве, и тех, кто в нем может участвовать потенциально;

- персонал организации – те представители трудовых ресурсов страны, которые в настоящее время являются наемными работниками организации, где трудятся на постоянной или временной основе;

- кадры организации – штатные работники предприятия, которые официально числятся в его штатном расписании и работают на постоянной основе.

По характеру трудовых отношений между работником и организацией выделяют: кадровый состав – работники, работающие в организации на постоянной основе; внештатные сотрудники – работники, работающие в организации по совместительству или на основе трудового соглашения.

По отношению к собственности организации персонал можно разделить на следующие группы: владельцы (совладельцы) – те, кто в какой-либо форме и степени (акции, доля в уставном капитале и т.д.) обладает предприятием, но при этом трудится на нем; наемные работники – работники, которые работают на предприятии за плату.

Отметим, что каждый работник организации имеет: профессию, которая характеризует род его трудовой деятельности; специальность, конкретизирующую вид деятельности в рамках профессии; квалификацию, показывающую степень овладения работником своей профессией по определенной специальности; должность, которая показывает, какими полномочиями он наделен в организации и какая ответственность на него возложена.

## 7.2. Содержание процесса стратегического управления персоналом

Смысл управления персоналом сводится к обеспечению достижения тех целей, ради которых создавалась организация. Как известно, главной целью управления любой организацией является обеспечение ее успешного функционирования и развития, а для коммерческих хозяйственных организаций (предприятий) критерием эффективности является получение прибыли.

Данное положение, т.е. взгляды на сущность и цель управления персоналом, не вызывает сомнений, и с ним соглашаются все специалисты, занимающиеся управлением персоналом или изучающие этот процесс. Дискуссия возникает при обсуждении места и роли персонала среди факторов реализации основного предназначения организации.

На ранних этапах развития менеджмента господствовал технократический подход, представлявший человека как придаток машины. По мнению сторонников этого подхода, основным фактором производства являются машины, а роль человека в производственном процессе сводится лишь к их обслуживанию. Если появляется возможность использовать машины без участия человека или при его минимальном участии (роботизация, автоматизация), то от услуг человека следует немедленно отказаться. Со временем на смену данному подходу пришли новые концепции; наиболее известны среди них концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами. По мнению их авторов, именно работники являются главным богатством организации и успех ее деятельности зависит от умения менеджеров раскрыть их творческий потенциал, мобилизовать его и направить на достижение целей организации. Эти взгляды воплощены в двух наиболее известных моделях менеджмента:

- в американской модели, пик развития которой пришелся на 1960–1980-е гг., приоритет отдавался машинам и оборудованию, а человек рассматривался как обременительное, но в отдельных случаях неизбежное приложение к ним;
- в японской модели, которая серьезно потеснила американскую в последние десятилетия XX в., были приняты противоположные позиции. В ее основе лежит забота о работнике и стремле-



ние вовлечь всех работников организации в процесс решения проблем, стоящих перед ней.

Однако обе модели не лишены недостатков; как американские, так и японские организации стали заимствовать друг у друга положительный опыт управления персоналом. Теоретическое обоснование эта тенденция нашла в теории У. Оучи, которая получила название «теория Z».

Прежде чем приступить к формированию стратегии управления персоналом организации, необходимо изучить базовую корпоративную стратегию развития организации в целом, в частности стратегию развития производства, так как служба управления персоналом несамостоятельна и призвана обеспечить выполнение базовой корпоративной и производственной стратегий. Должностные лица, отвечающие за работу с персоналом, изучив эти стратегии, должны определить свое место и роль в деле их реализации. Содержание этого очень сложного и масштабного процесса зависит от множества факторов как общего, так и специфического для конкретной организации характера. Рассмотрим следующий алгоритм деятельности.

1. Прогнозирование потребности организации в персонале и планирование кадровой работы. На этом этапе сложность представляет разграничение задач тактического, т.е. повседневного, и собственно стратегического плана. Дело в том, что процедуру в любом случае следует начинать с определения потребности организации в персонале в конкретный момент времени. Эта процедура является отправной точкой процесса управления персоналом и носит в большей степени тактический характер. Как правило, для решения этой задачи используется балансовая методика, предполагающая составление таблицы, состоящей из трех колонок, каждая строка которой соответствует должности в штатном расписании. В левой колонке указывается число работников данной должности по штатному расписанию (например, «начальник цеха...3»), в следующей колонке – число реально работающих в организации. Сопоставление данных этих двух колонок дает информацию о наличии вакантных мест и, следовательно, о необходимости привлечения работников на эти должности.

Следующий этап носит стратегический характер и подразумевает прогностический анализ и определение потребности в работниках в перспективе. При этом учитываются такие факторы, как

уход работников на пенсию, призыв на службу в Вооруженные силы, увольнение в связи с окончанием срока действия трудового договора и т.д., а также потенциально возможное изменение штатного расписания – сокращения или расширения организации в соответствии с выбранной стратегией ее развития и этапы реализации производственной стратегии, например выполнение производственной программы, утилизация оборудования и замена его новым, и др.

2. Формирование механизма привлечения, отбора и найма персонала. Определив потребности в персонале в стратегической перспективе, менеджеры могут перейти к следующему этапу – планированию привлечения нужных работников в соответствии с возникновением потребности в них. Обратим еще раз внимание на тот факт, что речь идет не о решении текущих вопросов по привлечению недостающих работников в конкретный момент времени. Значительно важнее сформировать механизм решения этих вопросов и принципиально определить, какие методы привлечения персонала будет использовать организация в стратегической перспективе.

Наиболее перспективным методом является установление долгосрочных и взаимовыгодных связей с учебными заведениями (учреждениями высшего и среднего профессионального образования) и привлечение выпускников для работы в организации. Эффективность данного направления объясняется рядом причин.

Во-первых, у службы управления персоналом есть возможность сопоставить окончание срока использования предприятием конкретного оборудования и переход к использованию нового с выпуском тем или иным высшим или средним специальным учебным заведением специалистов по этому оборудованию. Далее следует синхронизировать эти процессы.

Во-вторых, планируя в перспективе нанять на работу нескольких выпускников того или иного учебного заведения, предприятие может детально изучить их деловые и морально-психологические качества посредством наблюдения за ними в учебном процессе и при последующем прохождении производственной и преддипломной практики в организации.

В-третьих, организация может отправить на учебу по соответствующему профилю своего работника, оплатив его обучение и заранее оговорив и юридически оформив вопросы его дальнейшей работы в организации.

Крупные американские, европейские и японские корпорации широко практикуют заключение договоров о долгосрочном сотрудничестве с известными учебными заведениями, частично финансируют их развитие и стремятся извлечь максимальную выгоду из этого сотрудничества.

Существует еще несколько методов привлечения персонала, однако они носят в большей степени тактический характер и дополняют представленный выше метод:

- взаимодействие с государственными центрами занятости и частными агентствами по набору персонала и использование их возможностей;

- поиск и установление контактов с работниками других организаций с целью последующего привлечения их для работы в своей организации на временной или постоянной основе;

- использование личных связей работников организации и привлечение новых работников из числа их родственников и знакомых;

- рассмотрение кандидатур тех потенциальных работников, которые сами обратились в организацию с предложением о трудоустройстве.

Сам по себе прием того или иного работника – тактическое решение. Стратегический характер носит выбор процедуры оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов и формирование механизма принятия решения о приеме их на работу. Как правило, используется следующий порядок работы:

- 1) ознакомительная беседа с кандидатом, которую проводит работник отдела кадров. Главная цель беседы – получение первичной информации о потенциальном кандидате и отсеив случайных людей;

- 2) изучение и проверка информации о кандидате посредством анализа анкетных данных, представленных документов (дипломов, аттестатов и т.д.), наведения справок о нем в предыдущих местах работы;

- 3) беседа кандидата с потенциальным руководителем – начальником отдела, цеха или службы, где ему предстоит трудиться. На этом этапе возможны тестирование, выполнение практических заданий и других испытаний с целью определения соответствия кандидата предъявляемым требованиям;

4) беседа кандидата с начальником отдела кадров и принятие решения о соответствии данного кандидата предъявляемым требованиям и, следовательно, о возможности приема его на работу в организацию;

5) представление кандидата генеральному директору или другому должностному лицу, которому предоставлено право принимать решение о непосредственном приеме на работу сотрудников.

Если ранее обе стороны фактически приняли решение и обговорили его условия, остается оформить трудовые отношения юридически. Эта процедура подразумевает заключение трудового договора и издание приказа о назначении кандидата на соответствующую должность.

3. Разработка процедуры адаптации вновь принятых работников. Не вызывает сомнений, что любой, даже самый опытный и квалифицированный работник, оказавшись в новой среде, испытывает определенный дискомфорт и ему требуется некоторое время – период адаптации, чтобы приспособиться к новым условиям.

Напомним, что выделяют следующие виды адаптации:

- организационную – приспособление нового работника к новому месту работы и условиям труда, действующим правилам, регламентам и т. д.;

- профессиональную – наиболее актуальную для тех работников, которые только осваивают новую профессию и еще не имеют опыта практической деятельности на соответствующих должностях; в этом случае процесс адаптации может растянуться на несколько лет;

- социально-психологическую – приспособление нового работника к особенностям нового трудового коллектива, психологическому климату, традициям и т.д., освоение своего нового статуса, формирование отношений с менеджерами, коллегами и подчиненными;

- психофизиологическую, зависящую от здоровья работника, его привычек, стереотипов и ряда других факторов. Она наиболее актуальна в первые дни и недели работы сотрудника в организации и требует от него повышенной внимательности к выполнению новых должностных обязанностей.

Так как организация заинтересована в максимально быстром вхождении вновь принятых в рабочий процесс, то одним из этапов стратегического управления персоналом является формирование

механизма оказания им помощи в преодолении дискомфорта. Принятие решения и последующее непосредственное формирование механизма адаптации вновь принятых работников можно отнести к числу стратегических аспектов, в то время как сама деятельность по скорейшему «введению в строй» конкретного работника относится к числу тактических процедур.

Стратегическое решение принимается относительно организационной адаптации: проводить специальные занятия с вновь принятыми работниками или ограничиться комплексом мер, реализуемых непосредственно на рабочем месте.

Специальные занятия дают значительно больший эффект, однако их проведение сопряжено с необходимостью привлечения квалифицированных преподавателей со стороны или собственных специалистов, способных качественно выполнить задачу, что связано с прямыми затратами на оплату труда преподавателей или отвлечением сотрудников от основной работы и соответственно возникновением дополнительных проблем.

Адаптация на рабочем месте менее затратна, но не столь эффективна. Подразумевается использование вновь принятого работника как стажера на одном рабочем месте с опытным работником. Возможны варианты шефства (помощь руководителя) или наставничества (помощь опытного коллеги), когда работник сразу начинает трудиться самостоятельно, но под наблюдением руководителя или коллеги.

Хорошо зарекомендовали себя такие процедуры, как посвящение в члены коллектива с вручением соответствующих знаков, проводимое в торжественной обстановке с участием первых лиц организации и т.д.

4. Стратегическое управление развитием и формирование системы повышения квалификации персонала. Несмотря на повышенное внимание к вновь принятым работникам на начальном этапе и при последующей адаптации, через некоторое время наступает осознание того, что их квалификация отстает от постоянно ужесточающихся требований, поэтому возникает необходимость ее повышения. В рамках процесса стратегического управления персоналом сформировалось относительно самостоятельное направление деятельности – управление повышением квалификации персонала.

Основу повышения квалификации составляет профессиональное обучение работников, под которым понимают процесс непо-

средственной передачи новых профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им в процессе выполнения своих должностных обязанностей.

В стратегическом плане важно определить, как будет осуществляться повышение квалификации – внутри организации или за ее пределами.

Внутриорганизационное обучение в свою очередь включает в себя самообучение, обмен опытом и проведение специальных занятий как без отрыва от производственного процесса, так и с отрывом от него. В крупных корпорациях существуют специальные центры, имеющие штат квалифицированных преподавателей, качественные учебные программы, методические разработки и т. д. – все то, что позволяет постоянно поддерживать квалификацию своих работников на должном уровне.

Обучение за пределами организации в большинстве случаев подразумевает отрыв от производственного процесса и направление работника в специальные учебные заведения для участия в учебных занятиях. Здесь также важна ориентация организации на перспективу – установление долгосрочных связей с учебными заведениями и использование их возможностей.

Стратегическое управление развитием персонала осуществляется в тесном единстве с процессом повышения квалификации. Как правило, основу развития персонала составляет профессиональное развитие – процесс подготовки работника к выполнению новых производственных функций, занятию новой должности и т. д. Немаловажную роль в этом играет планирование карьеры – продвижения работника по ступеням служебной иерархии или последовательной смены занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Таким образом, речь идет о воздействии на работника с целью лучшего осознания им своих перспектив в организации, а главное, повышения трудовой мотивации для последующей успешной реализации намеченной карьеры на практике.

5. Оценка эффективности деятельности персонала и выработка мер по совершенствованию кадровой работы. Эффективность стратегического управления персоналом оценивается в первую очередь по тому, насколько быстро достигаются стратегические цели развития организации и решаются возникающие в русле достижения этих целей стратегические задачи. Это зависит от того, насколько

правильно подобраны и расставлены на соответствующие должности работники и насколько качественно в дальнейшем они выполняют свои служебные обязанности. Такая оценка подразумевает формирование системы, которая позволит в длительной перспективе правильно оценивать эффективность выполнения своих обязанностей работниками. Это очень сложная задача, требующая учета множества факторов, характеризующих специфику функционирования организации в целом, трудового коллектива и каждого работника. Поэтому каждая организация должна вырабатывать свою систему, адаптированную под конкретные специфические условия. Изучение опыта деятельности отечественных и зарубежных организаций позволяет провести некоторые обобщения.

В основе оценки конкретного работника лежит оценка его индивидуального вклада в общий успех организации в соответствии со своими должностными обязанностями. Кроме того, оценивается потенциал работника – того, что он уже сделал в организации, и того, что он еще может сделать для ее развития. Интегральным комплексным итогом проведения этих двух оценок является аттестация работников. Разница в том, что оценка как индивидуального вклада, так и потенциала работника должна систематически осуществляться соответствующими должностными лицами. Результаты этой оценки оглашаются, т.е. доводятся до персонала в целом и работника лишь в той степени, в которой это сочтут нужным руководители организации. Аттестация проводится периодически, носит более формализованный характер, а результаты ее доводятся до конкретного работника, а в ряде случаев предаются огласке.

На протяжении всей деятельности работника в организации вышестоящие менеджеры должны осуществлять систематическое воздействие на него с целью повышения мотивации его трудовой деятельности.

Подведем итоги:

1. Под персоналом принято понимать весь личный состав работников организации, включая как постоянных, так и временных работников. Кадры составляют ядро персонала и не включают в себя временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

2. Наиболее распространенным подходом к классификации персонала организации является деление всех работников на три

основные группы – менеджеров, специалистов и технических исполнителей.

3. Целью стратегического управления персоналом является обеспечение успешного функционирования организации и достижения ею стратегических целей своего развития и решения стратегических задач путем мобилизации и рационального использования трудового потенциала всех работников организации.

4. В содержательном плане процесс стратегического управления персоналом включает в себя решение следующих проблем: прогнозирование потребности организации в персонале и планирование кадровой работы; формирование механизма привлечения, отбора и найма персонала; разработка процедуры адаптации вновь принятых сотрудников; стратегическое управление развитием и формирование системы повышения квалификации персонала; оценка эффективности деятельности персонала и выработка мер по совершенствованию кадровой работы.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под персоналом и как соотносятся между собой термины «кадры» и «персонал организации»?

2. Каким образом можно классифицировать всех работников организации?

3. В чем различие в подходах к процессу управления персоналом в рамках американской и японской моделей менеджмента?

4. Кратко охарактеризуйте основные стадии процесса стратегического управления персоналом.

5. Каким образом определяется потребность организации в персонале и как осуществляется планирование кадровой работы?

6. Какие основные источники привлечения персонала в организацию существуют и какие из них могут быть использованы в расчете на длительную перспективу?

7. Какие способы адаптации вновь принятых работников и последующего повышения их квалификации применяются в организациях?

8. Каким образом оценивается эффективность стратегического управления персоналом организации?



## 8. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 8.1. Классический подход к разработке конкурентной стратегии

Разработка конкурентной стратегии<sup>4</sup> заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

На рисунке 8.1 конкурентная стратегия представлена в виде комбинации целей (результатов), преследуемых предприятий, и средств (методов), с помощью которых она намерена их достичь.

Данный рисунок, который может быть назван «колесом конкурентной стратегии», служит в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии предприятия. Осью колеса являются цели фирмы, то есть общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач. Спицы колеса – ключевые направления деловой политики предприятия, с помощью которых оно стремится реализовать свои цели. Под каждым пунктом схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых моментов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельности компании. В зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны; будучи сформулированными, они составляют концепцию стратегии, которая может применяться в качестве руководства, определяющего все поведение предприятия. Как и в колесе, спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и быть связанными друг с другом.

Рисунок 8.2 иллюстрирует тот факт, что в общем виде разработка конкурентной стратегии связано с рассмотрением четырех ключевых факторов, определяющих границы возможностей успешных предприятий. Преимущества и слабости предприятия заключаются в структуре его активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д. Индивидуальные ценности предприятия представляют собой мотивации и запросы топ-менеджеров и других работников, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и слабости в соче-

---

<sup>4</sup> Портер Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей у конкурентов / Е. Портер ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

тании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) ограничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии.



Рис. 8.1. «Колесо» конкурентной стратегии

Внешние ограничения предприятия определяются его отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают влияние на предприятие таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти факторы должны обязательно учитываться при разработке реалистичной совокупности целей и средств.



Рис. 8.2. Контекст разработки конкурентной стратегии

Адекватность конкурентной стратегии может быть определена путем проверки предлагаемых целей и средств на согласованность.

### **Три варианта базовой стратегии<sup>5</sup>**

Для противодействия конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими предприятиями отрасли выделяются три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

В некоторых случаях предприятие может успешно осуществлять более чем один подход. Эффективная реализация любого из этих базовых вариантов стратегии, как правило, требует целенаправленных организационных мер.

Первый вариант состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических

<sup>5</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей у конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с

мер, направленных специально на эту цель. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п. Все это требует огромного внимания к контролю издержек со стороны менеджмента. Более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии, хотя при этом нельзя игнорировать качество продукта и обслуживания, а также другие сферы.

Обладание преимуществами более низких издержек приносит предприятию доходы, превышающие среднеотраслевые, даже в условиях сильной конкуренции.

Позиция низкого уровня издержек защищает предприятие от конкурентов, поскольку этот уровень означает, что оно способно зарабатывать прибыль в условиях, когда ее соперники уже утратили такую способность. Позиция низкого уровня издержек защищает предприятие от экономической мощи покупателей, поскольку последние могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов. Низкие издержки защищают от экономически мощных поставщиков, обеспечивая предприятию большую степень гибкости при повышении стоимости вводимых ресурсов. Факторы, обеспечивающие позицию низкого уровня издержек, возводят также высокие барьеры для вхождения, связанные с экономией на масштабе или преимуществами в издержках. Наконец, позиция низкого уровня издержек создает для предприятия более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к субститутам.

Достижение позиции всеобщего низкого уровня издержек требует относительно высокой доли рынка или наличия других преимуществ, например, в отношении доступа к сырьевым материалам. Оно также может обуславливать необходимость изменения самого продукта для облегчения его производства, выпуска широкой номенклатуры родственных видов продукции для распределения затрат, обслуживания всех основных групп потребителей с целью расширения объема сбыта. Осуществление стратегии низких издержек может потребовать крупных предварительных капиталов-

вложений в новейшее оборудование, агрессивного ценообразования, стартовых убытков для завоевания необходимой доли рынка. Высокая доля рынка может, в свою очередь, способствовать эффекту экономии на масштабе в сфере снабжения и тем самым дальнейшему снижению издержек. Если позиция низкого уровня издержек достигнута, она обеспечивает высокую чистую прибыль и возможность реинвестирования в новое, современное оборудование с целью поддержания лидерства в издержках. Масштабное реинвестирование может являться необходимым условием сохранения устойчивой позиции низких издержек.

Лидерство в издержках накладывает на предприятие ряд обязательств, которые оно должна выполнять, чтобы сохранить свою позицию: реинвестировать в современное оборудование, списывать устаревшие активы, избегать расширения специализации производства, отслеживать технологические усовершенствования. Снижение издержек с увеличением объема производства не происходит автоматически, так же как и все виды возможной экономии на масштабе не достигаются без соответствующих усилий.

Рисками стратегии лидерства в издержках являются:

- технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;
- умение вновь пришедших в отрасль предприятий или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;
- неспособность предприятия реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенного внимания к проблеме издержек;
- инфляция издержек, которая снижает способность предприятия поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

Второй базовой стратегией является дифференциация продукта или услуги, предлагаемой предприятием, то есть создания такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по престижу дизайна или бренда, по технологии, по функциональным возможностям, по обслуживанию потребителей, по дилерской сети или по другим параметрам. В идеале предприятие дифференцирует себя по нескольким направлениям.

Следует отметить, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.

Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную позицию для противостояния конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках. Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта. Она ведет к росту чистой прибыли, что снижает остроту проблемы издержек. Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолеть фактор уникальности продукта создает барьер для вхождения в отрасль. Дифференциация обеспечивает более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков, а также позволяет умерять и власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам. Наконец, предприятие, осуществившее дифференциацию и заработавшее лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем ее конкуренты, позицией по отношению к товарам-субститутам.

Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его эксклюзивность, что сразу исключает высокую долю рынка. Однако, как правило, дифференциация представляет альтернативу позиции низких издержек, поскольку меры, необходимые для ее достижения, требуют значительных затрат. К таким мерам можно отнести масштабные исследования и конструкторские разработки, приобретение высококачественных материалов или интенсивную работу с клиентской базой. Даже если все потребители отрасли признают превосходство какого-либо предприятия, не все из них захотят или смогут покупать продукт по более высокой цене (в том числе в таких отраслях, где высокие цены сопровождаются доминирующей долей рынка). В других видах бизнеса дифференциация может быть совместима с относительно низким уровнем издержек и не препятствовать установлению цен, сравнимых с ценами конкурентов.

С дифференциацией связана группа следующих рисков:

- различие в издержках между предприятиями-конкурентами, проводящими дифференциацию, могут стать слишком значительными, чтобы удержать лояльность покупателей, которые предпочитают экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированного предприятия;
- по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более требовательных покупателей может снижаться;
- копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли.

Третья базовая стратегия – фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. Как и дифференциация, фокусирование может принимать разнообразные формы. Однако если цели стратегии низких издержек или дифференциации распространяются на отрасль в целом, то стратегия фокусирования означает сосредоточение на более узкой цели, что отражается на деятельности всех функциональных сфер бизнеса. В основе данной стратегии лежит предположение, что предприятие с его помощью способно преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации предприятие достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого. Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка. Различия между тремя базовыми вариантами стратегии показаны на рис. 8.3.

Предприятие, реализующее стратегию фокусирования, также получает потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по отрасли. Ее фокусирование предполагает либо позицию низких издержек в рамках стратегической цели, либо высокую степень дифференциации, либо обе позиции. Как было показано выше при рассмотрении стратегий лидерства в издержках и дифференциации, эти позиции обеспечивают защиту от всех конкурентных сил. Кроме того, фокусирование может служить средством выбора целей, наименее подверженных угрозе со

стороны товаров-субститутов, или тех стратегических направлений развития, в которых конкуренты наиболее слабы.

Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями возможностей приобретения существенной доли рынка. Она неизбежно предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж. Как и в случае со стратегией дифференциации, возникновение альтернативы позиции лидерства в издержках возможно, но не обязательно.

С фокусированием связана следующая совокупность рисков:

- увеличение различия в издержках между конкурентами, действующими в широком стратегическом плане, и предприятием, проводящим стратегию фокусирования, ведет к ликвидации преимущества последнего в издержках при обслуживании узкого целевого рынка или нейтрализации дифференциации, достигнутой благодаря фокусированию:

- сужение различий между пользующимися спросом продуктами или услугами на целевом рынке и продуктами или услугами на отраслевом рынке в целом;

- ситуация, при которой конкуренты находят более узкие рыночные сегменты внутри стратегического целевого рынка и тем самым преодолевают преимущество предприятия, проводящего стратегию фокусирования.

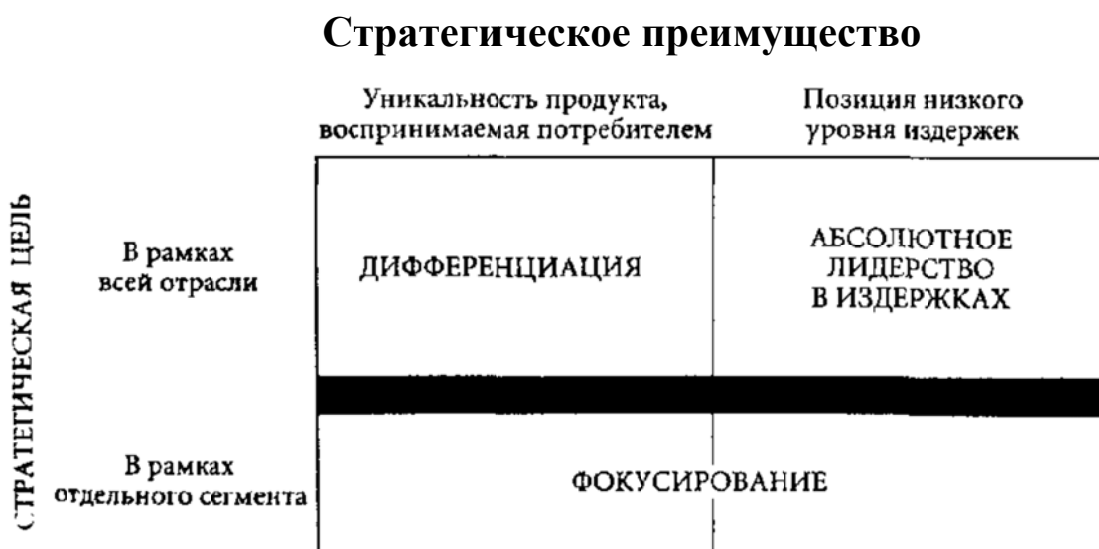


Рис. 8.3. Различия между базовыми вариантами стратегии



## Прочие условия осуществления базовых стратегий

Три базовых варианта стратегии различаются не только функциональными характеристиками, но и другими параметрами.

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

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

В табл. 8.1 представлены некоторые имеющие общее значение условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегии.

Успех выбора и реализации стратегии предприятия зависит от грамотного стратегического позиционирования на рынке, глубокой и всесторонней оценки его внутренней внешней среды. Предприятие будет эффективно функционировать, если точно и правильно определит свое место на рынке и выработает направления своего дальнейшего развития.

Организация разработки стратегии позиционирования зависит от размера предприятия. На большинстве средних и малых предприятий руководитель является «архитектором» и активно участвует в формировании стратегии. На остальных предприятиях данной группы в основном руководитель привлекает основных своих подчиненных к выработке такой стратегии, которая поддерживалась бы всеми участниками. На большинстве крупных предприятиях руководитель делегирует полномочия по формированию либо структуре стратегического планирования, или целевой группе.

Российская практика стратегического позиционирования показывает, что наиболее популярными стратегиями малых предприятий являются усиление позиции для уже освоенного продукта на уже освоенном рынке, и производство новой продукции по новой технологии. Чуть меньше предприятий определяют свою стратегию как разработку нового продукта на уже освоенном рынке и стратегию сокращения затрат.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Чернышев М. А. Вековой поиск модели хозяйственного развития России / М. А. Чернышев, И. Ю. Солдатов, Е. А. Моисеев // Этноэкономика в модели стратегического юга России. Материалы VIII международной научно-практической конференции. Волжский : 2005.

Условия реализации базовых вариантов стратегии

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификациям	Общие требования к организационным условиям
Абсолютное лидерство в издержках	Реальные инвестиции и доступ к капиталу Навыки технологической разработки процессов Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами Констатирование изделий, облегчающее производство Низкозатратная система распределения и сбыта	Жестокый контроль за уровнем издержек Частые и детальные контрольные отчеты Четкая организационная структура и ответственность Стимулирование на основе четких количественных показателей
Дифференциация	Высокий потенциал маркетинга Конструирование изделий Творческие способности Высокий потенциал фундаментальных исследований Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях Тесная кооперация с каналами сбыта	Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы исследователей и творческого персонала
Фокусирование	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели

Средние предприятия в качестве своих стратегий определяют: усиление позиций своей продукции на рынке, сокращение затрат и интеграцию с поставщиками и дистрибьюторами. На крупных

предприятиях преобладают стратегии усиления позиции продукта на рынке, стратегии поиска новых рынков, стратегии интеграции с поставщиками и сокращения затрат.

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

## **8.2. Модель стратегического управления издержками предприятия**

Концепция стратегического управления издержками<sup>7</sup> (в дальнейшем SCM от английского Strategic Cost Management) появилась сравнительно недавно и в настоящее время часто используется ведущими консалтинговыми фирмами в качестве рекомендаций для практического использования. Основные положения этой системы восходят к основам стратегии предприятия и базируются на фундаментальных понятиях и принципах стратегического менеджмента.

Появления SCM явилось результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента:

1. Анализ цепочек ценностей.
2. Стратегическое позиционирование.
3. Анализ и управления факторами, определяющими затраты.

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

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

Затратообразующие факторы рассматриваются в рамках SCM более широко, чем при классическом подходе. Их список далеко не исчерпывается носителями издержек, которые соответствуют определенным этапам бизнес-процессов и элементам деятельности. Эти

---

<sup>7</sup> Электронный ресурс: [vps@a-teleport.com](mailto:vps@a-teleport.com)

факторы подразделяются на структурные и функциональные и имеют достаточно высокую степень общности. Например, один из наиболее важных функциональных факторов – это фактор вовлеченности рабочей силы, который состоит в степени принятия работниками на себя обязательств по постоянному усовершенствованию производственного процесса. Затратобразующие факторы также зависят от стратегической ориентации предприятия, которая состоит в выборе: быть лидером в своей отрасли или двигаться вслед за лидером.

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

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

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

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

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

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

- экономия за счет масштаба производства;
- использование опыта управления себестоимостью в виде построения эмпирических зависимостей издержек от различных факторов бизнеса;
- строгий контроль затрат;
- сведение к минимуму затрат в таких сферах, которые исследование и разработки, обслуживание клиентов, реклама и продвижение товара.

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

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

1. Расширение доли рынка сбыта даже за счет частичного снижения прибыли и денежных потоков. Это направление предпо-

лагает широкомасштабные инвестиционные программы, и потому заработанных предприятием средств часто будет не хватать на финансирование инвестиций. Бизнес-единица предприятия, которая придерживается данной стратегической направленности, является чистым потребителем денежных средств.

2. Удержание завоеванной доли рынка и, соответственно, позиций предприятия по отношению к конкурентам. Отток денег для предприятия, выбирающих такую стратегию, скорее всего, приблизительно будет равен денежному притоку. Эту стратегическую направленность обычно реализуют предприятия на быстро меняющемся рынке, например, компьютерные производители.

3. Получение максимальных краткосрочных прибылей и денежных доходов даже за счет снижения доли на рынке. Эту стратегическую направленность обычно выбирают предприятия с большой долей рынка в медленно растущих отраслях. Выбор стратегической направленности предопределяет отношение предприятия к вопросам планирования издержек и бюджетирования. Ниже приведены основные отличия в отношении планирования для различных стратегических направлений.

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

Идеология SCM, по существу, создает предпосылки к построению системы контроля издержек и бюджетирования, выдвигая различные требования к общей структуре и степени детализации процесса управления.

### **8.3. Стратегии, основанные на ролевой функции предприятия**

Конкурентная позиция предприятия может быть иначе названа его ролевой функцией. Это название связано с пониманием процесса конкурентного взаимодействия данного предприятия во внешней среде как некоторого подобия театрального или иного игрового представления, в котором каждому их участников отводится вполне

определенная роль. Тем самым ролевая функция предприятия представляет собой позицию, которую оно занимает.

Объективно предприятие выбирает ролевую функцию с помощью:

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

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

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

- Лидеры: контролируют  $\geq 40\%$  рынка.

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

- Претенденты на лидерство: контролируют  $\approx 30\%$  рынка.

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

- «Болото» – так называемые зависимые участники рынка; в том числе и предприятия, стабильно удерживающие некоторую

часть рынка (окопавшиеся в рыночных нишах). Они уверенно себя чувствуют на 20% рынка.

«Болото» не конкурирует с лидерами и претендентами на лидерство, экономит средства и время за счет копирования достижений конкурентов.

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

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

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

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

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

В значительной степени на стратегический выбор должно повлиять определение руководством предприятия своего конкурентного статуса. Под конкурентным статусом предприятия понимается относительный объем фактической совокупности содержательных функций, выполняемых данным предприятием в избранном виде (или видах) бизнеса. В соответствии с классификацией, приведенной А. Юдановым, возможно выделение следующих типов конкурентного статуса предприятия: виоленты, пациенты, эксплеренты и коммутанты (табл. 8.2).

В качестве виолентов определяются крупные предприятия, возглавляющие технический прогресс в своей отрасли, имеющие широкую диверсификацию деятельности, ориентирующиеся на



крупносерийное производство и стремящиеся к подавлению конкурентов с использованием стратегий монополизации, интеграции и агрессивной формы конкурентного поведения.

В качестве пациентов определяются крупные и средние предприятия, ориентирующиеся на недиверсифицированную деятельность и придерживающиеся гарантирующего конкурентного поведения.

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

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

Таблица 8.2

Типы конкурентного статуса предприятия

Виоленты	Пациенты	Эксплеренты	Коммутанты
Крупные предприятия, осуществляющие серийное производство	Предприятия с «нишевой» специализацией	Малые и средние инновационные предприятия	Мелкие универсальные предприятия, готовые заниматься любым видом бизнеса

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

В действиях новичков могут изначально просматриваться намерения, реализация которых впоследствии приведет их в стан пациентов или виолентов.

Каждый из этих типов предприятий имеет свои преимущества и недостатки, проявляющиеся в процессе реализации своего конкурентного поведения.

## 8.4. Стратегии слияний и поглощений

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

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

В зарубежной же практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. В российском законодательстве этот случай попадает под термин «присоединение», подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются.

В зависимости от характера интеграции предприятий целесообразно выделяются следующие виды слияний:

- горизонтальные слияния – объединение предприятий одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;
- вертикальные слияния – объединение предприятий разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т. е. расширение предприятием-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя (например, слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний);
- родовые слияния – объединение предприятий, выпускающих взаимосвязанные товары. Например, предприятие, производящее фотоаппараты, объединяется с предприятием, производящим фото-плёнку или химические реактивы для фотографирования;

- конгломератные слияния – объединение предприятий различных отраслей без наличия производственной общности (в этом случае сложно определить профилирующее производство).

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

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

1. Мотивы уменьшения оттока ресурсов (имеются в виду прежде всего денежные ресурсы, являющиеся издержками предприятия).

2. Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов.

3. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

К *первой группе* мотивов, нацеленных прежде всего на уменьшение издержек, можно отнести следующие:

- 1.1. Экономия за счет масштабов. Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции.

Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии от масштабов состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т. д.

Данный мотив особенно характерен для стратегии горизонтальных слияний.

- 1.2. Повышение эффективности работы с поставщиками. Объединяясь, предприятия приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен. Это может быть достигнуто как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и путем прямой угрозы смены поставщика.

- 1.3. Ликвидация дублирующих функций. Данный мотив тесно связан с мотивом экономии на масштабах. Смысл заключается прежде всего в сокращении управляющего и обслуживающего персонала и расширении функций за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг.

Многие предприятия добиваются значительной экономии в краткосрочной перспективе за счет централизации маркетинга и сбыта, возможности предлагать дистрибьюторам более широкий ассортимент продуктов, использовать общие рекламные материалы.

Получение экономии путем ликвидации дублирования особенно характерно для стратегии горизонтальных слияний.

1.4. Кооперация в области НИОКР. Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих программах разработки новых технологий и создания новых видов продукции. С помощью слияний/поглощений могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации.

1.5. Уменьшение налогов, таможенных платежей и иных сборов.

Одной из веских причин стратегии слияний/поглощений является сокращение налоговых платежей. Например, высокоприбыльное предприятие, несущее высокую налоговую нагрузку, может приобрести предприятие с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной интегрированной структуры.

1.6. Получение преимуществ на рынке капитала. Крупные предприятия добиваются более выгодных условий кредитования. Размер предприятия нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам.

1.7. Устранение неэффективного управления. Распространение качественного менеджмента на поглощаемое предприятие и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успеха объединенной структуры.

Ко второй группе мотивов, нацеленных на стратегию увеличения/стабилизации ресурсных поступлений, можно отнести следующие:

2.1. Формирование взаимодополняющих ресурсов. Слияние может оказаться целесообразным, если два или несколько предприятий располагают взаимодополняющими ресурсами. Эти предприятия после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждое приобретает то, чего ему не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем они обошлись бы им, если бы пришлось их создавать самостоятельно.

2.2. Приобретение крупных контрактов. У нового предприятия появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты – возможность, которой не обладало ранее ни одно из объединившихся предприятий.

2.3. Получение преимуществ на рынке капитала. Размер предприятия, будучи гарантом стабильности, позволяет получать необходимые кредитные средства, от которых зависит дальнейшее развитие предприятия. Кроме того, у предприятия появляется больше возможностей оптимального использования капитала внутри него самого.

2.4. Достижение монопольного положения. При слиянии прежде всего горизонтального типа решающую роль нередко играет стремление достичь или усилить монопольное положение. Крупная организация обладает большим рыночным влиянием (market power), что исключительно важно в современных условиях, когда господствуют различные модели несовершенной конкуренции вплоть до монополии (особенно на относительно замкнутых региональных рынках).

2.5. Диверсификация производства, возможность использования избыточных ресурсов. Увеличение диверсификации (как, так и географической) снижает общую рискованность операций и гарантирует средний объем поступлений.

2.6. Обеспечение доступа к информации (ноу-хау). Информация как ресурс играет все большую роль в деятельности предприятий. Приобретая предприятие, вместе с видимыми активами интегрированная структура получает в свое распоряжение дополнительные знания о продуктах и рынке, а также наработанную сеть клиентов.

К третьей группе мотивов, нейтральных по отношению к движению ресурсов, относятся:

3.1. Использование разницы в рыночной цене компании и стоимости ее замещения. Зачастую проще купить действующее предприятие, чем строить новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании-мишени значительно меньше стоимости замены ее активов

3.2. Использование разницы между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью (продажа «вразброс»). Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность

«дешево купить и дорого продать». Нередко ликвидационная стоимость предприятия выше его текущей рыночной стоимости.

3.3. Личные мотивы менеджеров, стремление увеличить политический вес руководства предприятия. Большинство деловых решений относительно слияния/поглощения основываются на экономической целесообразности. Однако в ряде случаев подобные решения базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе. Это связано с тем, что руководители компаний любят власть и претендуют на большую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами предприятия.

3.4. Защита от поглощения. Помимо традиционных мотивов интеграции могут встречаться и специфические. Так, слияния для некоторых, в том числе российских, компаний представляют собой один из немногих способов противостояния экспансии на российский рынок более мощных западных конкурентов. В качестве последней попытки защититься от поглощения некоторые предприятия прибегают к объединению с предприятием, которое обычно называют «белым рыцарем». Нередко в качестве метода защиты производится покупка активов, которые не понравятся захватчику или создадут антимонопольные проблемы.

3.5. Защита от банкротства. Размеры корпорации сами по себе являются гарантией ее надежности (так называемый эффект «too big to fail» – слишком велик, чтобы обанкротиться). Поскольку государство в силу целого ряда социально-экономических причин вынуждено «опекать» наиболее крупные предприятия, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с более мелкими.

Большинство слияний и поглощений направлены на достижение так называемого синергетического эффекта, в результате которого взаимодополнение различных ресурсов двух или нескольких предприятий приводит к совокупному результату, превышающему сумму результатов действующих разрозненно предприятий. Целое при этом либо превосходит сумму частей, либо приобретает новое качество, не присущее ни одной из его составляющих.

## Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте систему управления конкурентоспособностью предприятия и ее структуру.
2. Назовите основные этапы управления конкурентоспособностью предприятия и поясните их содержание.
3. Сформулируйте понятие «конкурентное преимущество» предприятия и раскройте его содержание.
4. Перечислите типы конкурентных стратегий, базирующихся на достижении конкурентных преимуществ предприятия.
5. При каких условиях эффективна стратегия, лидерства в издержках?
6. В чем особенность стратегии ориентированной на дифференциацию продукции?
7. Опишите основные характеристики стратегии фокусирования.
8. В чем заключается стратегическое позиционирование предприятия на товарном рынке?
9. Как учитывается роль слияний и поглощений в конкурентной стратегии предприятия?
10. Охарактеризуйте особенности конкурентной стратегии при различных типах рынка.
11. На чем базируется стратегия инновационного развития предприятия?
12. Что понимают под конкурентным статусом предприятия?
13. Дайте характеристику основных типов предприятий, соответствующих разному конкурентному статусу.
14. С какими основными рисками связано использование каждого типа базовых конкурентных стратегий предприятия?

## 9. СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

### 9.1. Государственное регулирование конкурентных отношений

Необходимым условием обоснования конкурентности предприятий является осуществление государством специальной политики поддержки конкуренции и регулирование деятельности монополий.

Микроэкономическая теория доказывает, что монополия приводит к потерям общественного благосостояния. Равновесная цена, превышающая предельные издержки, искажает относительные чековые пропорции и не позволяет достичь «первого наилучшего» при размещении ресурсов между видами и деятельностью.

Традиционно выделяется три типа потерь благосостояния от монополии:<sup>8</sup>

1. Потери аллокативной эффективности. На рис. 9.1 потери аллокативной эффективности – «мертвые» потери – возникают благодаря тому, что цена монополиста превышает предельные издержки. Повышая цену, монополист не в состоянии полностью присвоить

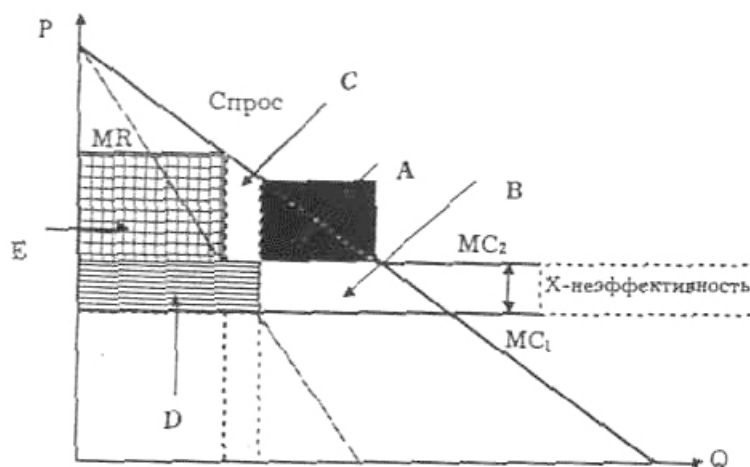


Рис. 9.1. Потери общества от монополии

выигрыш потребителя, и вследствие сокращения выпуска возникают «мертвые потери» (при уровне предельных издержек  $MC_2$  вели-

<sup>8</sup> Авдашева С. Б. Экономические основы антимонопольной политики: российская практика в контексте мирового опыта / С. Б. Авдашева, А. Е. Шаститко, Е. Н. Калмычкова // Экономический журнал ВШЭ 2007. Т.11. № 1. С. 89–123.



чина потерь аллокативной эффективности отражается на рис. 9.1. площадью треугольника А плюс трапеции С.

2. Потери производственной эффективности (Х-неэффективность). Производственная неэффективность (Х-неэффективность) возникает из-за того, что монополист обладает меньшими стимулами снижения издержек, чем действующий на конкурентном рынке продавец. Если монополист прилагал усилия к повышению эффективности, то предельные издержки понизились бы до некоторого уровня, например,  $MC_1$ . В этом случае дополнительные выигрыши получили бы как покупатели (трапеция С), так и продавцы (прямоугольник D). Правда, одновременно повысились бы и «мертвые» потери (площадь треугольника А плюс трапеции В).

3. Потери динамической эффективности. Динамическая неэффективность возникает из-за того, что монополист по сравнению с конкурентным рынком обладает меньшими стимулами к обновлению технологии и ассортимента (т.е. инновациям процесса и продукта соответственно). Меньшие стимулы к инновациям связаны с тем, что по сравнению с компанией, взаимодействующей с конкурентами, монополист всегда получает от применения одной и той же инновации меньшую сумму дополнительной прибыли (поскольку из прибыли после инноваций монополист вычитает прибыль, полученную до инноваций).

Основные компоненты конкурентной политики возможно связать с интерпретацией происхождения неэффективности на рынке монополии. Само определение конкурентной политики может быть более или менее широким. При самом узком подходе конкурентная политика отождествляется с антимонопольным регулированием. Однако и само антимонопольное регулирование может распространяться на более или менее широкий круг проблем.

Антимонопольная политика в узком смысле слова – борьба с картелями, предотвращение ограничения конкуренции со стороны крупных компаний, предварительный контроль сделок экономической концентрации – исходит из того, что независимо от причины появления на рынке крупных продавцов, при определенных условиях они обладают стимулами и возможностями ограничения конкуренции и перераспределения выигрыша потребителей в свою пользу. Центральный метод борьбы с такой практикой – признание ее нелегальной и введение санкций за нарушение антимонопольных норм. Санкции за ограничения конкуренции вводятся после уста-

новления факта нелегальной практики. В этом контексте антимонопольная относится к пассивным, а не активным типам экономики.

Политика внедрения конкуренции в отрасли естественных монополий несколько по-иному интерпретирует охарактеризованные выше потери. В отраслях естественных монополий исходно существует противоречие между производственной и аллокативной эффективностью в силу того, что крупная компания обладает преимуществом в издержках (функция издержек обладает свойством субаддитивности). Если бы в отрасли было несколько продавцов, конкуренция между ними обеспечивала бы большую аллокативную эффективность (меньшее превышение цены над предельными издержками и меньшие искажения производимого набора продуктов по сравнению с «первым наилучшим»), но при этом производственная эффективность была бы ниже (средние издержки выше), чем при единственном продавце. Единственный продавец может производить с меньшими средними издержками, однако потери от аллокативной неэффективности выше. В качестве способа разрешить это противоречие государство использует регулирование цен (тарифов) в отраслях естественных монополий. Регулируемые цены являются решением задачи максимизации выигрыша потребителей при условии безубыточности единственного продавца.

Однако само по себе ценовое регулирование неизбежно создает потери общественного благосостояния, в частности, обусловленные асимметрией информации об издержках. Регулирующий орган не обладает тем же объемом информации об издержках, что и регулируемая компания. В свою очередь, у последней возникает стимул дезинформировать регулятора, завышая отчетный уровень издержек по сравнению с фактическим. Специфическим методом повышения издержек являются избыточные инвестиции монополиста. Когда регулятор устанавливает «справедливую цену капитала» (для определения нормальной прибыли), у продавца появляется стимул увеличивать свой капитал сверх объема, который обеспечивал бы минимизацию издержек при данном выпуске.

Однако еще большие проблемы возникают благодаря тому, что у регулируемого производителя отсутствуют адекватные стимулы как к снижению издержек при данной технологии, так и к обновлению технологии производства. Даже понимая эту проблему, регулятор не может определить, в какой степени изменение издер-

жек монополиста обусловлено уровнем его усилий, а в какой – изменением цен ресурсов и другими внешними факторами.

В отличие от традиционного антимонопольного регулирования, конкурентная политика в отраслях естественных монополий направлена не только против действий монополиста, но и против традиционной модели ценового регулирования. Для этого используются две группы методов. Первая связана с совершенствованием тарифного регулирования, внедрением стимулирующих контрактов, пусть весьма несовершенных, в тарифном регулировании. Вторая состоит в выведении как можно большего числа рынков из-под режима тарифного регулирования. Это предполагает разделение видов деятельности в регулируемых отраслях на естественно-монопольные и потенциально конкурентные. Для последних конечной целью преобразований является полный отказ от тарифного регулирования. Однако прежде чем достичь этой цели, придется проводить серьезные преобразования структуры ранее регулируемой отрасли и правил, которыми должны руководствоваться участники этой отрасли. Это вызвано в первую очередь тем, что сами по себе структурные преобразования действующей в отрасли компании не являются самой сложной проблемой – проблема состоит в том, чтобы ограничить возможности укоренившейся компании противодействовать конкуренции над нерегулируемым рынком. Как правило, для освобождения потенциально конкурентных рынков от ценового регулирования приходится вводить множество новых норм и направлений регулирования. В отличие от антимонопольного регулирования в узком смысле слова дерегулирование в отраслях естественных монополий относится к активным типам экономической политики.

Борьба с ограничением конкуренции со стороны государства отталкивается от понимания того, что значительная часть барьеров входа, препятствующих развитию конкуренции, создается благодаря сознательным действиям государственных чиновников в целях «поиска ренты». Концепция «поиска ренты», помимо прочего, заставляет переосмыслить подход к оценке потерь общества от монополии. Монопольную прибыль возможно интерпретировать как цену, уплачиваемую за приобретение монопольного положения. В этом контексте монопольная прибыль не приносит обществу ни-

какой пользы и должна быть отнесена к «непроизводительным затратам».<sup>9</sup>

Тогда количественные потери общества от монополии должны включать не только собственно «мертвые потери» (сумма треугольника А и трапеции С на рис. 9.1), но и часть монопольной прибыли (прямоугольник Е при уровне предельных издержек  $MC_2$  на рис. 9.1). Монополия становится еще более опасной для общественного благосостояния. Даже при отсутствии производственной неэффективности монополия приносит обществу потери благодаря перераспределению выигрышей в пользу тех, кто ограничивает конкуренцию. Однако очевидно, что и государственная политика должна быть направлена не только против монополиста как такового, но и против организатора конкуренции за монопольную ренту, т. е. против чиновников, представляющих государство. Регулирование, которое ведет к созданию барьеров, наносит больший ущерб обществу, нежели частные монополии как таковые. Под этим углом зрения понимание конкурентной политики расширяется, включая в том числе и политику либерализации (сокращение административного бремени), а также политику против коррупции. В этой связи в состав конкурентной политики целесообразно включать те направления действия государства, которые оказывают непосредственное воздействие на рынки – политику в отношении государственных закупок и государственной помощи. В сфере государственных закупок, которые составляют до 8–10% ВВП в странах ЕС, правила, устанавливаемые государством как закупщиком, оказывают непосредственное воздействие на конкуренцию. Аналогично, выбирая масштабы и формы государственной помощи, государство определяет, насколько сильным окажется искажающее воздействие на структуру рынка. Конкурентная политика в этой части использует как пассивные (например, антикоррупционное законодательство), так и активные (например, требования к конкурсным закупкам товаров и услуг для государственных нужд) инструменты.

Таким образом, причиной осуществления конкурентной политики в целом и антимонопольного регулирования в частности является монопольная власть как форма провала рынка, которая снижает экономическую эффективность. Однако этот вывод не означает,

---

<sup>9</sup> Posner R.A. Social Cost of Monopoly and Redulaition //Journal of Political economy. 1975. Vol. 83. P.807–827.

что любая конкурентная политика и любое антимонопольное регулирование повышают благосостояние. Антимонопольная политика приносит выигрыши обществу только в том случае, если выгоды от ее осуществления превосходят издержки на ее реализацию.

В России первый антимонопольный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» был принят в 1991 г., его нормы распространялись только на товарные рынки, восемь лет спустя был принят закон «О защите конкуренции на рынках финансовых услуг» (1999 г.). Ситуация, когда одни и те же принципы реализовывались разными законами для разных видов деятельности была установлена в результате принятия закона «О защите конкуренции» (вступил в силу 26 октября 2006 г.): теперь на разные виды экономической деятельности распространяются одни и те же нормы.

Сравнивая содержание антимонопольных законов в США и Евросоюзе, с одной стороны, и в России, с другой, необходимо отметить две важные особенности российского законодательства. Во-первых, российское законодательство определяет объект антимонопольной политики исключительно широко. Помимо трех традиционных направлений антимонопольного регулирования – предотвращение картельных соглашений, предотвращение злоупотребления доминирующим положением (в терминах антимонопольного законодательства США – монополизации) и антимонопольный контроль слияний – российский антимонопольный закон содержит нормы в отношении недобросовестной конкуренции, ограничений конкуренции со стороны государства, антимонопольных требований к государственным закупкам и предоставлению государственной помощи. Во-вторых, законодатель ставит цель исчерпывающего и непротиворечивого описания всех видов нелегальной практики в одном законе.

Российский антимонопольный орган, так же как и зарубежные, помимо собственно закона опирается на специальные методические документы, например «Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке».

Закон «О защите конкуренции» (далее Закон) существенно изменил содержание базовых понятий, используемых законодательством о конкуренции.

В частности, под товаром в новом Законе понимается объект гражданских прав (в том числе работа, услуга, включая финансо-

вую услугу), предназначенный для продажи, обмена или иного введения в оборот.

Определение товарного рынка конкретизировано с учетом технической и иной возможности и целесообразности приобретателя приобрести товар на соответствующей территории. Согласно Закону товарный рынок – это сфера обращения товара (в том числе товара иностранного производства), который не может быть заменен другим товаром, или взаимозаменяемых товаров, в границах которой (в том числе географических) исходя из экономической, технической или иной возможности либо целесообразности приобретатель может приобрести товар, и такая возможность либо целесообразность отсутствуют за ее пределами.

Закон ввел понятия таких форм влияния на конкуренцию, как координация деятельности хозяйствующих субъектов, а также согласованные действия, ограничивающие конкуренцию. Координация экономической деятельности – согласование действий хозяйствующих субъектов третьим лицом, не входящим в одну группу лиц ни с одним из таких хозяйствующих субъектов. При этом осуществляемые в соответствии с федеральными законами действия саморегулируемой организации по установлению для своих членов условий доступа на товарный рынок или выхода из товарного рынка координацией не являются.

Согласованными действиями хозяйствующих субъектов являются действия хозяйствующих субъектов на товарном рынке, удовлетворяющие совокупности следующих условий: 1) результат таких действий соответствует интересам каждого из указанных хозяйствующих субъектов только при условии, что их действия заранее известны каждому из них; 2) действия каждого из указанных хозяйствующих субъектов вызваны действиями иных хозяйствующих субъектов и не являются следствием обстоятельств, в равной мере влияющих на все хозяйствующие субъекты на соответствующем товарном рынке (ст. 8 Закона).

Изменены критерии определения монополюсво высокой и монополюсво низкой цены товара. В Законе приведены два взаимодополняющих способа определения монополюсво высоких (низких) цен:

– сравнение цены, устанавливаемой занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, и цены такого товара на сопоставимых рынках;

– сравнение цены товара, установленной занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, и экономически оправданных расходов на производство и реализацию товара с учетом получения разумной прибыли.

Необоснованно высокая (низкая) цена финансовой услуги – цена финансовой услуги, которая установлена занимающей доминирующее положение финансовой организацией, существенно отличается от конкурентной цены и (или) затрудняет доступ на товарный рынок другим финансовым организациям, и (или) оказывает негативное влияние на конкуренцию.

В отношении злоупотребления доминирующим положением Законом установлен перечень нарушений, наличие которых не требует доказательства негативного влияния на конкуренцию:

– установление, поддержание монопольно высокой (низкой) цены товара;

– изъятие товара из обращения, если в результате повысились цены;

– навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора;

– экономически или технологически не обоснованные отказ либо уклонение от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) в случае наличия возможности производства или поставок соответствующего товара, а также в случае, если такой отказ или такое уклонение прямо не предусмотрены актами госорганов;

– экономически, технологически и иным образом необоснованное установление различных цен (тарифов) на один и тот же товар, если иное не установлено федеральным законом;

– установление финансовой организацией необоснованно высокой или необоснованно низкой цены финансовой услуги;

– нарушение установленного нормативными правовыми актами порядка ценообразования.

В отношении иных видов злоупотребления доминирующим положением хозяйствующий субъект вправе представить доказательства того, что его действия (бездействие) могут быть признаны допустимыми, если этими действиями не создается возможность для отдельных лиц устранить конкуренцию на соответствующем товарном рынке, не налагаются на их участников или третьих лиц

ограничения, не соответствующие достижению целей таких действий, и при этом результатом таких действий может явиться позитивный эффект.

Одной из новаций является включение в Закон понятия государственной и муниципальной помощи, как предоставления преимущества, которое обеспечивает одним хозяйствующим субъектам по сравнению с другими более выгодные условия деятельности на соответствующем товарном рынке, путем передачи имущества и (или) иных объектов гражданских прав, прав доступа к информации в приоритетном порядке.

Закон определил цели предоставления такой помощи:

- обеспечение жизнедеятельности населения в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- проведение фундаментальных научных исследований;
- защита окружающей среды;
- развитие культуры и сохранения культурного наследия;
- производство сельскохозяйственной продукции;
- поддержка субъектов малого предпринимательства, осуществляющих приоритетные виды деятельности;
- социальное обслуживание населения;
- социальная поддержка безработных граждан и содействие их занятости.

Законом определены действия, которые не относятся к государственной или муниципальной помощи. Это, во-первых, предоставление преимуществ на основании федерального закона, судебного решения, по результатам торгов и тому подобных условиях. Во-вторых, предоставление госимущества на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. В-третьих, предоставление имущества в связи с чрезвычайной ситуацией, военными действиями, контртеррористической операцией. В-четвертых, не является помощью предусмотренная региональным или местным бюджетом поддержка в виде бюджетного кредита, субсидии, субвенции, бюджетных инвестиций.

Монополистическая деятельность определяется как злоупотребление хозяйствующим субъектом (группой лиц) доминирующим положением на рынке, заключение соглашений либо осуществление согласованных действий, запрещенных антимонопольным законодательством.



В соответствии с действующим антимонопольным законодательством к проявлениям монополистической деятельности на товарных рынках относятся:

1) злоупотребления хозяйствующими субъектами (группой лиц) доминирующим положением на рынке, которые имеют либо могут иметь своим результатом недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других хозяйствующих субъектов;

2) соглашения и согласованные действия хозяйствующих субъектов, ограничивающие конкуренцию, которые можно дифференцировать следующим образом: а) договоры, иные сделки, соглашения, согласованные действия хозяйствующих субъектов, действующих на рынке одного товара (взаимозаменяемых товаров), которые приводят или могут привести к определенным негативным последствиям, связанным с монопольно-асимметричным ценообразованием, разделом рынка между указанными хозяйствующими субъектами, установлению барьеров к доступу на рынок, устранению с рынка конкурентов и т. д.; б) соглашения между хозяйствующими субъектами, действующими на рынке одного товара (взаимозаменяемых товаров), или их согласованные действия, в результате которых имеются или могут иметь место недопущение, ограничение, устранение конкуренции и ущемление интересов других хозяйствующих субъектов; в) координация предпринимательской деятельности коммерческих организаций, которая имеет либо может иметь своим результатом ограничение конкуренции.

К антиконкурентной практике (направленной на ограничение конкуренции) финансовых организаций Закон относит:

- действия финансовой организации, занимающей доминирующее положение на рынке финансовых услуг, затрудняющие доступ на рынок финансовых услуг другим финансовым организациям и (или) оказывающие негативное влияние на общие условия предоставления финансовых услуг на рынке финансовых услуг;

- соглашения (достигнутые в любой форме) или согласованные действия финансовых организаций, если такие соглашения или согласованные действия имеют либо могут иметь своим результатом ограничение конкуренции на рынке финансовых услуг.

Другим наиболее распространенным при осуществлении конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов правонарушением является недобросовестная конкуренция, под которой по-

нимаются любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия хозяйствующих субъектов, которые противоречат положениям действующего законодательства, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и могут причинить или причинили убытки другим хозяйствующим субъектам-конкурентам либо нанести ущерб их деловой репутации.

Существует непосредственная связь между недобросовестной конкуренцией и ненадлежащей рекламой, которую можно рассматривать как отдельный вид нечестной конкуренции, при наличии признаков недобросовестной конкуренции.

Кроме монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, к иным действиям, направленным на ограничение конкуренции, относится антиконкурентная практика федеральных органов исполнительной власти, Центрального банка Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, иных наделенных функциями или правами указанных органов власти органов или организаций.

В Законе сведены следующие признаки ограничения конкуренции – сокращение хозяйствующих субъектов, не входящих в одну группу лиц на товарном рынке, рост или снижение цены товара, не связанные с соответствующими изменениями иных общих условий обращения товара на товарном рынке, отказ хозяйствующих субъектов, не входящих в одну группу лиц, от самостоятельных действий на товарном рынке, определение общих условий обращения товара на товарном рынке соглашением между хозяйствующими субъектами или в соответствии с обязательными для исполнения ими указаниями иного лица либо в результате согласования хозяйствующими субъектами, не входящими в одну группу лиц, своих действий на товарном рынке, а также иные обстоятельства, создающие возможность для хозяйствующего субъекта или нескольких хозяйствующих субъектов в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на товарном рынке.

Одним из основных направлений осуществления государственной антимонопольной политики является проведение государственного антимонопольного контроля за экономической концентрацией на товарных и финансовых рынках, который включает

предварительный антимонопольный контроль (порядок получения предварительного согласия федерального антимонопольного органа) и последующий антимонопольный контроль (последующее уведомление федерального антимонопольного органа о совершенной сделке или событии). Объекты такого контроля на товарных и финансовых рынках можно дифференцировать следующим образом: а) объекты, связанные с осуществлением корпоративной политики хозяйствующего субъекта, финансовой организации (создание, реорганизация (слияние, присоединение), изменение состава участников хозяйствующих субъектов (в т. ч. финансовых организаций), изменение уставного капитала финансовой организации, избрание физических лиц в органы управления, советы директоров (наблюдательные советы) хозяйствующих субъектов); б) сделки, совершаемые на товарных и финансовых рынках.

Нормы Закона распространяются на группу лиц, т. е. экономическую фирму. Группа лиц определена путем описания критериев, которым должны удовлетворять отношения между двумя лицами (физическими или юридическими), чтобы они были признаны относящимися к одной группе лиц. К числу этих критериев принадлежат владение контрольным пакетом акций, большинство в собрании акционеров, выполнение функций единоличного исполнительного органа, способность осуществлять контроль в соответствии с уставом, возможность номинировать кандидатуру генерального директора или правления, совпадение более чем наполовину состава правления, принадлежность компаний к одной ФПГ, а физических лиц – к одной семье.

Несмотря на очевидность самого понятия, в российской практике антимонопольного регулирования с определением границ группы лиц сопряжены высокие издержки. Вызвано это в первую очередь тем, что в период перераспределения собственности после завершения приватизации в российских компаниях сложилась непрозрачная структура собственности и контроля, с активным использованием так называемых инструментальных компаний, маскирующих истинную корпоративную структуру. В какой-то степени это было связано со сравнительными темпами перераспределения собственности (обычно централизация контроля опережала концентрацию титулов собственности), в какой-то – с методами перераспределения собственности, где нарушения орав акционеров играли существенную роль, в какой-то – со стремлением создать

для потенциальных рейдеров «отравленную пиллюлю», и наконец - со стремлением уклониться от налогов. В последние годы структура собственности и контроля становится все более прозрачной, прежде всего потому, что интенсивность перераспределения контроля немного снижается, однако во многих случаях непрозрачность конечных бенефициаров делает точное определение границы группы лиц очень сложной задачей.

## **9.2. Промышленная политика как фактор конкурентоспособности экономики**

Промышленная политика (англ. *industrial policy*) представляет собой систему отношений между органами государственной власти, местного самоуправления, бизнесом и обществом по поводу формирования структурно сбалансированной конкурентоспособной экономики и высокотехнологичного интеллектуального ядра промышленного производства.

Наличие в современной экономике дефектов рыночного регулирования, связанных с неспособностью рыночных структур удовлетворять многие потенциальные общественные потребности, циклическим характером экономического развития, усилением социально-экономической дифференциации, ростом рыночной концентрации, отсутствием интереса участников рынка в финансировании фундаментальных исследований, поддержке научно-технической сферы, обуславливает необходимость государственного вмешательства в части осуществления мер стимулирования инвестиционного спроса, координации функционирования финансово-кредитного сектора, таможенно-тарифного регулирования для поддержки национальных предприятий, содействия формированию инновационных отраслей, определяющих приоритет технологического развития страны.

Промышленная политика тесно связана с другими направлениями государственного воздействия на экономику, в том числе внешнеэкономической, региональной антимонопольной, экологической, социальной политикой. При этом на разных этапах функционирования и развития экономики промышленная политика обладает специфическими целями и инструментами реализации.

В условиях циклически развивающейся экономики на этапе *выхода из структурного кризиса* промышленная политика содей-

ствуется формированию нового типа отраслевой структуры индустриального сектора с преобладанием производств технологического уклада более высокого уровня, на этапе *экономического роста* – развитию и укреплению формируемого комплекса, на этапе *стабилизации* направлена на реализацию сложившегося производственного, научно-технического и инновационного потенциала.

Таким образом, в зависимости от этапа развития экономики промышленная политика обеспечивает либо поддержку сложившейся структуры промышленности, либо формирование отраслевой структуры нового типа.

По степени и характеру воздействия государства на хозяйственный комплекс в экономической теории принято выделять две альтернативные модели промышленной политики:

1) *дирижистская модель* – «жесткая», или вертикальная, модель промышленной политики;

2) *либеральная модель* – «мягкая», или горизонтальная, модель промышленной политики.

Под «жесткой» политикой обычно понимается курс, целью которого является *создание и развитие приоритетных отраслей экономики*. Государственные органы формируют долгосрочную стратегию роста с опорой на бюджетное субсидирование и кредитование предприятий приоритетных отраслей, механизмы косвенного субсидирования компаний, протекционизм во внешней торговле. Взаимосвязанность субъектов хозяйственного комплекса обеспечивает цепное развитие сопряженных отраслей на основе использования достижений отраслей-лидеров и формирование экономики нового типа.

В отличие от «жесткой» модели промышленной политики, подразумевающей непосредственное активное вмешательство государства в экономику в качестве действующего субъекта, государственного предпринимателя и инвестора, либеральная политика направлена на создание условий для роста конкурентоспособности и поддержку инвестиционных проектов, позволяющих повышать уровень эффективности национальных компаний.

Горизонтальная модель ориентирована на *формирование общих для всех отраслей возможностей развития производства*. Отраслевые пропорции, проблемы перелива капитала (межсекторального, межрегионального), многие другие проблемы должны решаться на стыке спроса и предложения в процедурах саморегу-

ляции рынка, поэтому отрицается необходимость назначения приоритетов развития и выделения ведущих производств.

По мнению сторонников данной модели, установление приоритетов промышленного развития может привести к консервации формирующихся пропорций, это обуславливает предпочтительность стратегии постоянной корректировки структуры на основе действия рыночных сил.

Однако несовершенство рыночного механизма в условиях сложившейся конъюнктуры и ограниченности ресурсов, проявляющееся, например, в избыточной капитализации сырьевого сектора в ущерб обрабатывающим отраслям, в долгосрочной перспективе может привести к возникновению значительных диспропорций социально-экономического развития, отставанию в инновационной, технологической и иных сферах экономики.

На сегодняшний день промышленная политика реализуется в большинстве развитых стран мира (Франция, Германия, США и т. д.). Государственные органы осуществляют комплексные мероприятия, направленные на приведение структуры промышленности в соответствие вызовам глобальной экономики, повышение конкурентоспособности национального промышленного комплекса, совершенствование индустриальной инфраструктуры, на формирование новых секторов промышленности и т. д.

В качестве инструментов проведения промышленной политики выделяют прямые и косвенные методы регулирования экономики.

**Прямые методы** промышленной политики связаны с распределением или перераспределением ресурсов для ведения производства, осуществляемыми непосредственно государством с целью стимулирования или дестимулирования тех или иных направлений деятельности. К числу прямых методов относятся субсидирование отраслей, предприятий или регионов, прямые государственные инвестиции, создание государственных предприятий, субсидирование процентных ставок и т. д.

**Косвенные методы**, включающие элементы кредитно-денежной и налогово-бюджетной политики, направлены на создание условий для функционирования всех субъектов экономики. Они призваны изменить ожидания производителей и, в первую очередь, оценку ими рисков, связанных с теми или иными видами производственной деятельности. При помощи этих инструментов

государство стремится трансформировать соотношение спроса и предложения в желаемом направлении.

К косвенным методам промышленной политики относятся:

- принятие нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность отраслей либо промышленности в целом, но не предусматривающих прямой поддержки конкретных отраслей (техническое регулирование, поддержка экспортеров, стимулирование инновационной деятельности и т. д.);
- таможенно-тарифное регулирование в поддержку экспортной деятельности национальных предприятий;
- создание условий для развития финансовой инфраструктуры производственной и, в особенности, инновационной деятельности (регулирование учетной ставки и т. д.);
- снятие ограничений на производственную деятельность и уменьшение ее институциональных издержек (снижение административных барьеров, создание территорий с налоговыми и иными преференциями ведения производства – технопарков, зон свободной торговли);
- реализация совместных проектов с негосударственными хозяйствующими субъектами (строительство инфраструктурных объектов и т. д.);
- политика государственных закупок и др.

Международный опыт показывает, что в современной, быстро меняющейся постиндустриальной экономической среде традиционные средства прямой финансовой поддержки отдельных отраслей и производственных комплексов оказываются весьма затратными и неэффективными. Основными средствами осуществления поставленных целей современной промышленной политики являются косвенные методы.

Однако в целях обеспечения национальной и экономической безопасности, сохранения и развития диверсифицированной производственной системы, обеспечения стабильного функционирования социальной сферы, стимулирования деятельности предприятий государственного сектора экономики органы государственной власти используют инструменты прямого воздействия, выделяя бюджетные средства на поддержание конкретных отраслей промышленности и реализацию крупных инвестиционных проектов.

Превалирование тех или иных наборов инструментов в комплексе мероприятий, направленных на развитие национальной экономики, новейших технологий и продуктов с высокой степенью обработки, а также принципиальная особенность современной промышленной политики, связанная с ее ориентацией на формирование инноваций как важнейшего фактора экономического роста, определяют тип проводимой государством промышленной политики.

В настоящее время в мире сложились следующие основные типы промышленной политики:

- экспортоориентированная промышленная политика;
- политика импортозамещения;
- инновационная промышленная политика.

Суть *экспортоориентированной промышленной политики* состоит во всемерном поощрении производств, ориентированных на экспорт своей продукции. Основные поощрительные меры направлены на развитие и поддержку конкурентоспособных экспортных отраслей с целью захвата как можно большей доли мирового рынка. Реализация данного типа промышленной политики осуществляется через налоговые и таможенные льготы, кредитование предприятий-экспортеров, поддержку низкого валютного курса и создание иных благоприятных условий для функционирования экспортоориентированных отраслей.

Важными преимуществами этого вида промышленной политики являются включение страны в мировое хозяйство и доступ к мировым ресурсам и технологиям; развитие сильных конкурентных отраслей экономики, которые обеспечивают мультипликативный эффект развития остальных «внутренних» отраслей и выступают основным поставщиком денежных средств в бюджет; привлечение валютных средств в страну и их инвестирование в развитие производства и сферы услуг национальной экономики.

Успешными примерами проведения экспортоориентированной промышленной политики могут служить такие страны, как Япония, Южная Корея, Чили, «азиатские тигры» (Малайзия, Таиланд, Сингапур), Китай.

Негативные факторы при реализации политики данного типа связаны в основном с сырьевым экспортом, поскольку чрезмерное его присутствие в структуре экспортируемой продукции грозит привести к примитивизации структуры национальной промышленности; росту коррупции в органах власти; оттоку кадров и финан-



совых ресурсов из обрабатывающей промышленности страны (например, Венесуэла, Россия). В долгосрочном плане это может привести к ослаблению конкурентоспособности обрабатывающей промышленности, замедлению темпов экономического роста и уменьшению уровня накапливаемых знаний, поскольку наиболее интенсивно процесс накопления знаний, рост человеческого капитала происходят именно в обрабатывающем секторе. Эта ситуация в современной экономической теории получила название «голландской болезни».

Стагнация же в обрабатывающей промышленности способна привести к ее отставанию от мирового технологического развития и необходимости импортировать новую технику, что практически обнуляет эффект от сырьевого экспорта, поскольку ставит экономическое развитие страны в зависимость от иностранных производителей.

Кроме того, существуют негативные моменты и при ориентации страны на экспорт даже промышленного оборудования высокого передела, если в производстве данного оборудования высока доля импортных комплектующих, что ведет к привязке цены экспортируемых машин и станков к стоимости их импортных деталей, а также к возможности внеэкономического влияния страны-импортера на данные предприятия, отрасль и экономику страны в целом (например, Мексика).

**Промышленная политика импортозамещения** представляет собой стратегию обеспечения внутреннего рынка на основе развития национального производства за счет проведения протекционистской политики и поддержания твердого курса национальной валюты (тем самым предотвращается инфляция).

Импортозамещающая промышленная политика способствует улучшению структуры платежного баланса, нормализации внутреннего спроса, обеспечению занятости, развитию машиностроительного производства, научного потенциала.

Негативными сторонами импортозамещающей модели промышленной политики являются самоизоляция от новых тенденций в мировой экономике; возможность технологического, а следовательно, конкурентного отставания от развитых стран; опасность создания тепличных условий для национальных производителей, что приведет к неэффективному управлению и использованию ресурсов; необходимость, независимо от международного разделения

труда, выстраивать полностью производственные цепочки, которые могут быть более капиталоемкими и ресурсоемкими, чем уже существующие в других странах.

***Инновационная промышленная политика.*** В основе инновационного типа промышленной политики лежит процесс экономического развития страны на внутреннем и внешнем рынках, опирающийся на новейшие тенденции технологического и общественного развития с использованием высокотехнологичного и капиталоемкого производства.

Инновационная модель способствует поддержанию научно-технического потенциала государства, а следовательно, его конкурентоспособности на международной арене; стимулирует развитие образовательных институтов и обеспечивает экономику квалифицированными кадрами; способствует созданию рабочих мест внутри страны и обеспечивает внутренний спрос; поддерживает стабильный и высокий курс национальной валюты и благосостояние населения; ориентирует на развитие машинообрабатывающего комплекса, станко- и приборостроения с высокой добавленной стоимостью производимой продукции.

С начала 90-х гг. XX в. в России реализуются рыночные преобразования. Применяя опыт развитых капиталистических стран, Правительство РФ взяло на вооружение либеральную модель промышленной политики, сделав ставку на эффективность и саморегулируемость рыночных механизмов.

В начале радикальных рыночных реформ концепция экономической политики базировалась на представлении, что общие экономические реформы институциональной среды, создание рыночных механизмов позволят решить проблемы отраслей и предприятий без вмешательства государства. Однако либерализация процесса ценообразования при сложении государством с себя многих контрольных функций, присущих командной экономике, и при еще не развитых рыночных механизмах в полной мере выявила все структурные перекосы советского хозяйства, вылившись в высокую инфляцию, бюджетный дефицит, обнищание населения и стагнацию производства.

В период трансформационной экономики государственное воздействие на развитие промышленности характеризовалось попытками стимулирования внутреннего спроса, обеспечения предприятий дешевым оборотным капиталом для увеличения загрузки

имеющихся мощностей, развития импортозамещения за счет протекционистской внешнеэкономической политики, ускорения внутрипромышленной интеграции и построения устойчивых производственных «цепочек».

На фоне кризиса либеральных идей государство даже в рамках различных «мягких мер» по разным поводам взаимодействовало с бизнесом, например в рамках процедур реструктуризации задолженностей, процедур банкротства и оперирования активами государственных предприятий для реализации тех или иных проектов.

В 1996 г. была разработана и официально утверждена концепция промышленной политики, а в начале 2000-х гг. предпринимались попытки усовершенствовать существующие механизмы и инструменты промышленной политики. Так, фактически в два раза увеличилось финансирование федеральных целевых программ, были определены приоритеты в их реализации.

Во главу угла была поставлена задача удвоения ВВП к 2010 г. В качестве главных субъектов промышленной политики стали рассматриваться крупные корпорации приоритетных импортозамещающих производств и производственных комплексов, включая военно-промышленный комплекс, финансово-промышленные группы.

Подход к разработке промышленной политики сместился от решения тактических задач к созданию стратегии развития промышленности на долгосрочную перспективу.

В настоящее время формируется новый этап развития государственной промышленной политики, когда ее разработка основывается на внедрении инноваций. Основной задачей на данном этапе является создание условий и механизмов проектирования и производства конкурентоспособной наукоемкой продукции.

В перспективе промышленный комплекс должен превратиться в постоянно «обучающееся» и «умнеющее» производство, способное преодолевать вызовы внешней среды, создавая и управляя большим разнообразием своих внутренних потенциалов.

При разработке промышленной политики на данном этапе необходимо учитывать прогнозируемые мировые тренды, в том числе интенсивное формирование нового технологического ядра современных экономических систем, развитие цифровых технологий, распространение новых технологий образования, расширение доступности новых технологий, размывание границ между фундаментальными и прикладными исследованиями.

Стратегической целью, согласно концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., является превращение России в одного из лидеров мировой экономики.

Достижение этой цели предполагает диверсификацию экономики, в структуре которой ведущая роль переходит к «отраслям знаний» и высокотехнологичным отраслям промышленности.

Ориентиры промышленного развития предполагается сфокусировать:

1) на *создании высококонкурентной институциональной среды*, стимулирующей предпринимательскую активность и привлечение капитала в экономику (развитие конкурентных рынков, последовательная демонополизация экономики, поддержка инновационного бизнеса; развитие финансового сектора, обеспечивающего трансформацию сбережений в капитал);

2) *структурной диверсификации экономики* на основе инновационного технологического развития (формирование национальной инновационной системы, включающей инжиниринговый бизнес, инновационную инфраструктуру, институты рынка интеллектуальной собственности; создания мощного научно-технологического комплекса; содействие повышению конкурентоспособности ведущих отраслей экономики путем использования механизмов частногосударственного партнерства, улучшения условий доступа российских компаний к источникам долгосрочных инвестиций, обеспечения отраслей экономики высокопрофессиональными кадрами);

3) на *закреплении и расширении глобальных конкурентных преимуществ* России в традиционных сферах (энергетика, транспорт, аграрный сектор, переработка природных ресурсов) – развитии на территории России крупных узлов международной энергетической инфраструктуры, использующих новые энергетические технологии; внедрении в промышленных масштабах экологически чистых технологий производства энергии и др.

На сегодняшний день низкий технологический уровень производства, невостребованность инновационной продукции предприятиями других отраслей промышленности, входящими в производственные цепочки, отсутствие высококачественного человеческого капитала тормозит распространение и внедрение инноваций, ускоряя отток новаторов за рубеж.

Для выхода на новый качественный этап инновационного развития промышленная политика в таком случае должна быть направлена на грамотное заимствование, доработку технологий и их распространение среди предприятий всех отраслей индустриального сектора. При этом уровень приобретаемых технологий должен соответствовать степени технического и технологического развития страны.

Необходимость наличия значительных финансовых ресурсов для приобретения технологий, а также развитой научно-технологической базы для адаптации достижений определяет высокую долю инноваторов среди крупных предприятий, интегрированных в холдинги, а также компаний, входящих в состав государственных корпораций. Малый бизнес не в силах понести такие издержки. В данной ситуации задача государства – путем формирования институтов развития (венчурных фондов, технопарков, инновационно-технологических центров, центров трансфера технологий и т. д.) способствовать покупке лицензий отечественным компаниям, а также обеспечивать диффузию инноваций среди предприятий смежных отраслей.

Помимо данного канала заимствование может осуществляться посредством *прямых иностранных инвестиций* (покупка предприятий за рубежом), *внешней торговли* (наличие конкуренции при осуществлении экспортных и импортных операций), *обновления образования* (изучение передовых технологий, зарубежного опыта), *сотрудничества с западными специалистами* (обмен опытом, зарубежные стажировки).

Современный мировой кризис обнажил основные дисбалансы в мировой экономике, выявил противоречия глобального экономического развития.

Отчетливо проявился разрыв между финансовой сферой и реальным сектором. Перегрев финансовых рынков, и прежде всего ипотечного, стал одним из факторов банкротства ряда мировых банков.

По сути произошла «суверенизация частных долгов»: государства вынуждены были брать на себя значительную часть долгов банков и корпораций. Дорогостоящие антикризисные программы, а зачастую и несбалансированный докризисный рост социальных обязательств привели к рекордным дефицитам бюджетов.

Кризис привел к росту дифференциации между центрами экономической мощи на мировой арене. Относительно укрепились позиции США, которые начали кризисную волну, но затем стали среди развитых стран основным локомотивом посткризисного роста. Усиливаются различия в еврозоне, где обозначились как лидеры оживления – Германия, Франция, так и «зоны риска» – Греция, Италия, Испания, Португалия, Ирландия. Важным фактором этого размежевания становится уровень бюджетной дисциплины стран.

Кризис усилил роль развивающихся рынков. Вследствие этого наблюдается формирование более многополярной, разноуровневой мировой экономической картины. В числе динамичных центров роста, которые к тому же избежали спада, оказался не только Китай, но еще Индия, Бразилия. Если до кризиса рост их экономик обеспечивал почти половину прироста мирового ВВП, то в условиях кризиса мировой экономической спад без этих трех стран составил бы не 0,6, а более 2 %.

В ближайшие годы доля в мировой экономике Индо-Азиатского экономического центра может значительно возрасти. Его доля уже выросла с 24% в 2007 г. до 26% в 2009 г. и в 2013 г. может достичь 30 % мирового ВВП. Именно в этот регион увеличивают свой экспорт и США, и Германия. В итоге Китай поднял свою долю в мировом импорте с 8,2 % в 2005 г. до 10,5 % в 2009 г.

Значительным темпом растет спрос на иностранные товары со стороны стран – Латинской Америки, в то время как развитые страны США, ЕС и Япония ежегодно снижают свой вес на рынках импорта. А рынки импорта – это по сути возможности экспорта.

Для России происходящее перераспределение центров сил предьявляет серьезный вызов, так как основная часть отечественного экспорта ориентирована на медленно растущий еврорынок. Возникает угроза, что российская экономика может оказаться вне центров мощного подъема. Поэтому в ближайшие годы нам необходимо фактически создать конкурентоспособный экспортный потенциал и закрепиться на новых растущих рынках.

Это касается как традиционной для России сырьевой, так и инновационной продукции, а также интеллектуальных услуг. Новый глобальный спрос дает российской экономике шанс перестроить свою структуру – ведь национальные рынки «новых лидеров» вовсе не так закрыты и сложны для проникновения, как рынки ЕС и Северной Америки.

Мировой кризис стал своеобразным «стресс-тестом» для всех национальных экономик, обострив структурные проблемы.

Кризис вновь показал уязвимость российской экспортно-сырьевой модели развития (табл. 9.1).<sup>10</sup>

Таблица 9.1

Россия и страны мира: итоги 2012 г.

Страна	ВВП	Безработица	Инфляция	Бюджетный дефицит, % ВВП	Гоздолг ВВП	ВВП в 2010г. (Прогноз)
Россия	-7,9	8,6	8,8	5,9*	8,2*	4,0
США	-2,4	9,3	2,0	12,5	83,2	3,0
ЕС	41	9,5	0,9	6,8	73,6	1,0
в том числе:						
Франция	-2,2	9,4	0,1	7,5	77,6	1,3
Германия	-5,0	7,4	0,8	3,3	73,2	1,3
Великобритания	-4,9	7,5	2,1	11,5	68,1	1,2
СНГ	-7,0	6,7	8,6	–	–	3,4
в том числе:						
Казахстан	1,2	6,6	6,3	3	9,9	3,1
Беларусь	0,2	1,4	10,1	0,7	16,5**	2,3
Украина	-15,1	9,6	12,3	2,1	33,4	2,1
Китай	8,7	4,3	0,7	2,2	22	9,6
Бразилия	-0,2	8,1	4,3	–	48	4,5
Индия	6,4	9,5	15,0	6,8	45	8,2

\* Федеральное правительство

\*\* Внешний долг

Вместе с тем кризис необходимо рассматривать не просто как испытание национально экономики, но и как окно возможностей повышения ее конкурентоспособности, в том числе на основе реализации эффективной промышленной политики.

Российским правительством в настоящее время выделено семь основных стратегических приоритетов развития экономики:

- улучшение инвестиционного климата;
- стимулирование инноваций;

<sup>10</sup> Набиуллина Э.О. О приоритетах экономической политики в 2010г. //Экономист, 2010. №6

- энергоэффективность;
- малый и средний бизнес;
- повышение эффективности внешнеэкономической политики, интеграция в рамках Единого экономического пространства и Таможенного союза;
- управление госсобственностью и приватизация;
- повышение эффективности государственного управления.

Все эти приоритеты связаны между собой одной идеологией создания среды для реализации потенциала модернизации и создания новых конкурентоспособных производств.<sup>11</sup>

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте существующие модели государственного регулирования конкуренции на рынке.

2. Каковы основные направления и методы антимонопольной политики в России?

3. Какие существуют формы недобросовестной конкуренции и каковы методы ее государственного регулирования?

4. Охарактеризуйте методы государственного регулирования процессов экономической концентрации.

5. Какова роль и содержание методов государственного регулирования естественных монополий?

6. Сформулируйте понятие и раскройте экономическое содержание государственной промышленной политики.

7. В чем отличие дирижистской от либеральной модели промышленной политики?

8. Охарактеризуйте приоритетные направления стратегии инновационного развития экономики и механизм их реализации.

9. В чем заключается структурный аспект государственной промышленной политики?

---

<sup>11</sup> Набиуллина Э.О. О приоритетах экономической политики в 2010 г. // Экономист. 2010. № 6.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>1. Введение в дисциплину стратегический менеджмент</b> .....	4
1.1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента .....	4
1.2. Сущность стратегического менеджмента .....	10
<b>2. Анализ внешней и внутренней среды организации</b> .....	14
2.1. Анализ внешней среды организации .....	14
2.2. Анализ внутренней среды организации .....	20
<b>3. Комплексные методы стратегического анализа</b> .....	24
3.1. SWOT- анализ и методика его проведения .....	24
3.2. Портфельный анализ .....	39
<b>4. Определение общего направления развития организации</b> .....	34
4.1. Понятие миссии организации .....	34
4.2. Цели развития организации .....	36
<b>5. Стратегии развития организации</b> .....	43
5.1. Основные области выбора стратегии развития .....	43
5.2. Виды стратегий развития организации .....	47
<b>6. Стратегические аспекты организационных изменений</b> .....	54
6.1. Необходимость осуществления и сущность организационных изменений .....	54
6.2. Соответствие организационной структуры управления стратегии развития организации .....	57
6.3. Способы осуществления организационных изменений .....	65
<b>7. Стратегические аспекты управления персоналом</b> .....	69
7.1. Персонал организации как объект стратегического менеджмента .....	70

7.2. Содержание процесса стратегического управления персоналом .....	71
<b>8. Конкурентная стратегия предприятия .....</b>	<b>80</b>
8.1. Классический подход к разработке конкурентной стратегии .....	80
8.2. Модель стратегического управления издержками предприятия .....	90
8.3. Стратегии, основанные на ролевой функции предприятия.....	93
8.4. Стратегии слияний и поглощений .....	97
<b>9. Стратегия повышения конкурентоспособности национальной экономики.....</b>	<b>103</b>
9.1. Государственное регулирование конкурентных отношений .....	103
9.2. Промышленная политика как фактор конкурентоспособности экономики.....	115

*Учебное издание*

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Маврина** Ирина Николаевна

Редактор *О. В. Протасова*  
Компьютерная верстка *В. К. Матвеева*

Подписано в печать 13.05.2014. Формат 60×90 1/16.  
Бумага писчая. Плоская печать. Гарнитура Times New Roman.  
Усл. печ. л. 8,25. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 100 экз. Заказ № 1407.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: 8 (343) 350-56-64, 350-90-13  
Факс: 8 (343) 358-93-06  
E-mail: press-urfu@mail.ru

*Для заметок*

