

Министерство образования и науки Российской Федерации
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

И.Л. КЛАВСУЦ

КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

НОВОСИБИРСК
2016

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. *В.А. Титова*,
канд. экон. наук., заведующий отделом темпов и пропорций
промышленного производства Института экономики и организации промыш-
ленного производства Сибирского отделения
Российской академии наук, *А.В. Алексеев*

Работа выполнена на кафедре менеджмента

Клавсуц И.Л.

К 47 Корпоративное стратегическое управление: учебное пособие /
И.Л. Клавсуц, – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2016. – 188 с.

ISBN 978-5-7782-2480-3

В учебном пособии подробно и максимально доступно излагаются теоретические, методические и практические вопросы корпоративного стратегического управления: современная концепция стратегического управления; теоретические основы анализа конкурентоспособности и формирования стратегических конкурентных преимуществ организации; основные методы и методики стратегического анализа; типовые и функциональные стратегии организации.

Особое внимание уделено практической методике разработки корпоративной стратегии на основе стратегического анализа.

Учебное пособие предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей экономических и технических факультетов. Благодаря тщательно продуманной структуре и простоте изложения книга как практическое пособие по корпоративной стратегии может быть полезна предпринимателям, практикующим менеджерам, руководящему составу организаций.

ББК 65.291.213я73

ISBN 978-5-7782-2480-3

© Клавсуц И.Л., 2016
© Новосибирский государственный
технический университет, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Корпоративное стратегическое управление и планирование	5
1.1. Концепция корпоративного стратегического управления	5
1.2. Корпорация: основные понятия и определения	10
1.3. Типы и порядок учреждения корпораций	19
1.4. Классификация корпораций и корпоративных объединений	31
1.5. Формирование системы корпоративного управления	42
1.6. Корпоративное стратегическое планирование	49
Вопросы	50
Глава 2. Методика разработки корпоративной стратегии.	54
2.1. Разработка корпоративной стратегии	54
2.2. Разработка корпоративной миссии	61
2.3. Стратегический анализ	69
2.3.1. Анализ конкурентоспособности	71
2.3.2. Анализ рынка позиционирования	84
2.3.3. Анализ и оценка конкурентных преимуществ	89
2.3.4. Комплексный ситуационный анализ внешней и внутренней сред	99
Вопросы	111
Глава 3. Методика разработки функциональных стратегий	114
3.1. Продуктово-маркетинговая стратегия	123
3.1.1. Определение продуктового профиля организации	117
3.1.2. SWOT-анализ по продукту	123
3.1.3. Исследования жизненного цикла продукта-товара	128
3.1.4. SNW-анализ по продукту	129
3.1.5. Выбор базовых конкурентных стратегий продуктового профиля организации	134
3.1.5.1. Анализ главных и основных конкурентов по продуктовому профилю организации	136
3.1.5.2. Выбор базовых конкурентных стратегий по продуктам организации	140
3.1.6. Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии	142
3.2. Производственная стратегия	147
3.3. Стратегия управления персоналом	157
3.4. Финансовая стратегия	161
3.5. Выбор комплексного альтернативного стратегического плана для реализации корпоративной миссии	168
Вопросы	175
Библиографический список	177

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель настоящего учебного пособия – вооружить читателя научными и прикладными знаниями в области корпоративного стратегического управления, позволяющими разработать корпоративную стратегию.

Учебное пособие охватывает широкий круг проблем корпоративного стратегического управления организацией, сгруппированных в три главы: «Корпоративное стратегическое управление и планирование»; «Методика разработки корпоративной стратегии. Стратегический анализ»; «Корпоративная стратегия – система стратегий. Методика разработки функциональных стратегий».

В ПЕРВОЙ ГЛАВЕ раскрываются сущность, основные принципы, положения и определения современной концепции корпоративного стратегического управления – важнейшей составляющей жизни современной деловой организации, деятельности высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде.

ВО ВТОРОЙ ГЛАВЕ представлена методика разработки корпоративной стратегии, позволяющая учитывать и систематизировать динамические процессы будущих изменений корпорации и ее внешней среды для превентивной адаптации к ним организационных изменений, с целью разработки от двух до четырех альтернативных стратегических планов, направленных на выполнение корпоративных целевых стратегических приоритетов. Освещаются вопросы исследования конкурентоспособности организации и основные принципы формирования и оценки ее стратегических конкурентных преимуществ. Деятельность корпорации по обеспечению долгосрочных конкурентных преимуществ рассматривается как способность к обновлению ресурсов и умению организации превентивно управлять развитием факторов своей конкурентоспособности в соответствии с современной концепцией корпоративного стратегического управления.

Представлены основные методы и практические методики проведения многофакторного системного стратегического анализа, на основе которого разрабатывается корпоративная стратегия.

В ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ представлена методика разработки функциональных стратегий организации: продуктивно-маркетинговой, производственной, финансовой, управления персоналом, являющихся системной составляющей корпоративной стратегии.

Каждая глава учебного пособия заканчивается вопросами, которые позволят читателю оперативно проверить степень усвоения прочитанного материала.

Автор учебного пособия И.Л. Клавсуц – доцент кафедры менеджмента Новосибирского государственного технического университета И.Л. Клавсуц, имеет 17-летний практический опыт по разработке корпоративных стратегий.

Автор выражает искреннюю признательность своим учителям, коллегам и ученикам за полезные советы, поддержку и помощь при проведении исследований, которые нашли отражение в настоящем учебном пособии.

Глава 1

КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

1.1. КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное стратегическое управление – это ведущая подсистема управления организацией, направленная на устойчивое развитие, которая выполняет комплекс конкретных профессиональных работ по разработке и реализации корпоративной стратегии.

Корпоративное стратегическое управление – процесс, определяющий последовательность действий по разработке и реализации корпоративной стратегии, главными элементами которого являются постановка корпоративных целевых стратегических приоритетов и стратегический анализ, направленный на определение и планирование необходимых ресурсов, а также поддержание организацией таких взаимоотношений с внешней средой, которые позволят выполнить корпоративную миссию. Корпоративное стратегическое управление – основа успешной деятельности организации на рынке.

Цель корпоративного стратегического управления – повышение конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность организации – это способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации.

Предметом исследования корпоративного стратегического управления являются проблемы, связанные:

1) с целями бизнеса, которые направлены на повышение эффективности деятельности корпорации посредством обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;

2) с элементами корпорации, если эти элементы необходимы для достижения целей, но в настоящий момент отсутствуют или имеются в недостаточном объеме;

3) с внешними факторами корпорации.

Корпоративное стратегическое управление дает ответы на следующие вопросы.

1. Каковы корпоративные целевые стратегические приоритеты?
2. Каков существующий и будущий профиль корпоративного бизнеса?
3. Что следует сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных корпоративных целевых стратегических приоритетов?

Результатом корпоративного стратегического управления является разработка и реализация корпоративной стратегии в виде комплексного бизнес-плана развития корпорации, включающего: корпоративную (портфельную) стратегию, стратегии развития всех бизнесов корпорации, функциональные стратегии: маркетинговую, управления персоналом, финансовую, производственную, инновационную и пр., операционные стратегии.

Корпоративная стратегия – это система стратегий организации, состоящая из *портфельной стратегии и, подчиненных ей, стратегий: отдельных бизнесов, функциональных и операционных*, представленная в виде комплексной программы корпоративного развития на заданную стратегическую перспективу, включающей не менее двух, разработанных на основе и в процессе стратегического анализа, комплексных альтернативных* стратегических планов, направленных на реализацию корпоративной миссии.

По определению одного из основоположников и лидеров российской школы менеджмента О. С. Виханского **корпорация*** – это систематизированное, сознательное объединение действий людей, направленное на достижение определенных целей. В системе права понятие «корпорация» в основном совпадает с понятием юридического лица. **Корпорация** — это совокупность юридических лиц (коллективное образование), основанное на объединенных капиталах, или организация, признанная юридическим лицом, осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность.

Корпоративная стратегия – это система стратегий. Исходной предпосылкой, служит общая базовая структура организации, состоящая из блока отдельных бизнесов и блока специализированных видов деятельности, которые централизованным образом обеспечивают всю совокупность бизнесов корпорации (рис. 1).

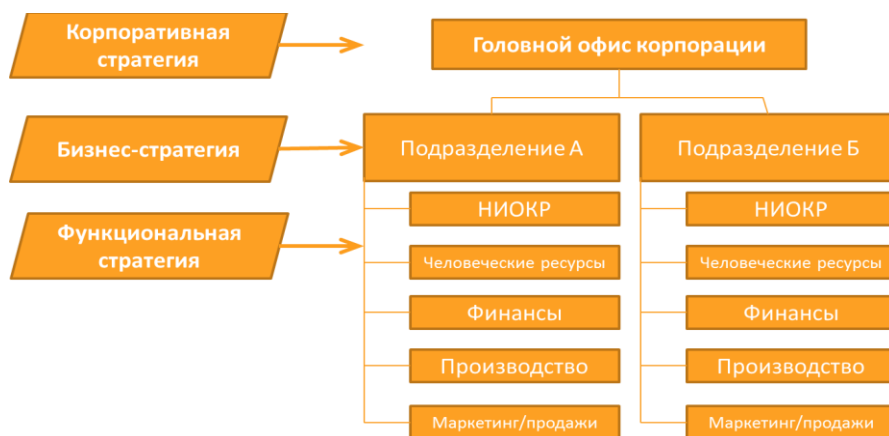


Рис. 1. Корпоративная стратегия – система стратегий

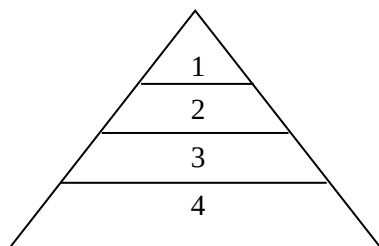
* **Альтернатива** (фр. *alternative*, от лат. *Alternatus* – *другой*) – необходимость выбора одной из двух или более исключających друг друга возможностей, а также каждая из этих возможностей.

Альтер-Натив (иврит: *אלטר נטיב*) означает “найти путь” – иной выход из положения.

* **Корпорация** от позднелат. *corporatio* – объединение, или от лат. *corpo*re — связывать, взаимосвязывать, объединять.

Таким образом, современная корпорация является системой, оптимально сочетающей в себе подсистемы одного или нескольких, относительно обособленных бизнесов, и нескольких укрупненных (агрегированных) специализированных видов обеспечивающей деятельности, которые в структуре корпорации также относительно обособлены и соответствуют её основным функциональным подразделениям и отдельным оперативным единицам. Основное различие этих корпоративных подсистем заключается в способе их финансирования. Конкретный бизнес в корпоративной структуре финансируется из собственного дохода. Специализированный вид деятельности обычно финансируется из так называемого «централизованного внутреннего бюджета» корпорации. При этом у централизованного бюджета предполагается два основных источника его пополнения: отчисления от доходов конкретных бизнесов и заемные средства.

Процесс разработки корпоративной стратегии (стратегическая пирамида) основан на принципе «от общего к частному»: вначале разрабатывается корпоративная стратегия (1), затем стратегии развития отдельных бизнесов (2), далее функциональные (3) и операционные (4) стратегии (рис. 2).



- 1 – корпоративная (портфельная) стратегия \ стратегия развития организации в целом;
- 2 – бизнес-стратегии;
- 3 – функциональные стратегии;
- 4 – операционные стратегии.

Рис. 2. Процесс разработки корпоративной стратегии («стратегическая пирамида»)

Корпоративная (портфельная) стратегия включает корпоративную миссию, корпоративные целевые стратегические приоритеты развития организации в целом и общекорпоративные комплексные стратегические планы по их выполнению.

Бизнес-стратегии, или стратегии отдельных бизнесов – это основная и важнейшая подсистема корпоративной стратегии. *Если организация осуществляет только один конкретный бизнес, то бизнес-стратегия и корпоративная стратегия совпадают.* В ситуации, когда организация одновременно реализует несколько бизнесов, по каждому из них разрабатывается стратегия. Бизнес-стратегия включает миссию отдельного бизнеса, целевые стратегические приоритеты развития данного бизнеса и планы по их выполнению. **Бизнес-стратегии подчинены корпоративной (портфельной) стратегии.**

Функциональные стратегии – стратегии соответствуют функциональным подразделениям, (службам, отделам) организации. Любая конкретная организация может иметь свой набор функциональных стратегий. Основные функциональные стратегии:

- ⌚ продуктивно-маркетинговая стратегия;

- ⌚ производственная стратегия;
- ⌚ стратегия управления персоналом;
- ⌚ финансовая стратегия;
- ⌚ стратегия НИОКР.

Функциональные стратегии направлены на стратегическое планирование деятельности соответствующих функциональных подразделений и подчинены корпоративной (портфельной) стратегии.

Операционные стратегии – стратегии, которые соответствуют функциям операционных задач, поставленных перед отдельными оперативными единицами организации. Они формируют долгосрочные возможности любого типа операций посредством согласования потребностей рынка с операционными ресурсами организации. Операционные стратегии подчинены корпоративной (портфельной) стратегии.

В КОРПОРАЦИИ ПО КАЖДОМУ ОТДЕЛЬНОМУ БИЗНЕСУ И ПО КАЖДОМУ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОМУ ВИДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАК ПРАВИЛО, РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ СВОЯ СТРАТЕГИЯ И МИССИЯ. КАЖДАЯ ИЗ ТАКИХ СТРАТЕГИЙ В ИДЕАЛЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ОБОСОБЛЕННЫЙ, НО ОРГАНИЧНЫЙ СИСТЕМНЫЙ ЭЛЕМЕНТ, А ИХ СОВОКУПНОСТЬ – ОБЩАЯ ЦЕЛОСТНАЯ **СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ НАПРАВЛЕННАЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ НАЗЫВАЕТСЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИЕЙ.**

Миссия – это официальный корпоративный документ, разрабатываемый на основе и в процессе стратегического анализа, в котором четко, кратко и комплексно изложены основные положения стратегии, включающий 7 пунктов:

1. Провозглашение ценностей и убеждений
2. Стратегические целевые приоритеты на стратегический период (два-три)
3. Продукты \ услуги, производимые\оказываемые организацией
4. Рынок позиционирования организации: клиенты, поставщики, партнеры
5. Способы выхода \ расширения рынка позиционирования
6. Ключевые технологии управления маркетингом и производством
7. Стратегические принципы финансирования развития организации.

Взаимосвязь миссий, целей, стратегий в структуре корпорации и обеспечение их согласованности и непротиворечивости показаны на рис. 3.



Рис. 3. Взаимосвязь миссии, целей, стратегий корпорации и обеспечение их согласованности и непротиворечивости

Алгоритм разработки корпоративной стратегии, т. е. комплексной программы развития корпорации на заданную стратегическую перспективу укрупненно можно представить следующим образом.

1. Определение корпоративной миссии (как видения будущей бизнес-модели)

2. Многофакторный системный стратегический анализ:

2.1. Финансово-экономический анализ → (корректировка корпоративной миссии)

2.2. Инвестиционный анализ → (корректировка корпоративной миссии) → Инвестиционное планирование (корректировка корпоративной миссии) → Набор инвестиционных проектов → (корректировка корпоративной миссии)

2.3. Маркетинговое исследование → (корректировка корпоративной миссии)

2.4. Анализ конкурентоспособности организации → (корректировка корпоративной миссии)

2.5. Анализ рынка позиционирования организации: клиентов, конкурентов, партнеров, поставщиков → (корректировка корпоративной миссии)

2.6. Оценка конкурентных преимуществ организации → (корректировка корпоративной миссии)

2.7. Разработка портфельной стратегии на основе комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней сред организации → (корректировка корпоративной миссии)

3. Утверждение руководством документально оформленных корпоративной миссии и портфельной стратегии. Документ включает, как правило, от двух до четырех альтернативных стратегических планов по выполнению целевых приоритетов корпоративной миссии, разработанных в процессе многофакторного системного стратегического анализа, позволяющего выявить ключевые альтернативные варианты поведения агентов внешней и внутренней сред организации, которые смогут существенным образом повлиять на реализацию.

Далее для каждого из альтернативных вариантов портфельной стратегии соответственно следует **комплексная разработка от двух до четырех вариантов альтернативных стратегических планов**, включающих стратегии отдельных бизнесов, стратегии функциональных подразделений (функциональные стратегии) и стратегии оперативных единиц (операционные стратегии) организации, направленных на выполнение целевых приоритетов корпоративной миссии.

4. Разработка стратегий отдельных бизнесов (аналогично п.п. 1–3).

5. Разработка функциональных стратегий:

- маркетинговой,
- управления персоналом,
- финансовой,
- производственной,
- инновационной.

6. Разработка операционных стратегий.

7. Завершается процесс разработки корпоративной стратегии оценкой эффективности выполнения корпоративных стратегических приоритетов на основе аудита инвестиционных проектов альтернативных стратегических программ и выбором, на основе ситуационного стратегического анализа, одной из альтернативных стратегических программ для реализации.

Рассмотрим подробнее основную терминологию и эволюцию её формирования.

1.2. КОРПОРАЦИЯ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В соответствии со статьей 65 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ, часть первая), «юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган, являются **корпоративными юридическими лицами (корпорациями)**».

К корпорациям относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации.

В соответствии с этой же статьей ГК РФ, *«юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются унитарными юридическими лицами. К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации, государственные корпорации, публично-правовые компании».* (в ред. Федерального закона от 03.07.2016 N 236-ФЗ).

Статья 66 ГК РФ гласит, что **хозяйственными товариществами и обществами признаются корпоративные коммерческие организации** с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе деятельности, принадлежит на праве собственности хозяйственному товариществу или обществу. Хозяйственные общества могут создаваться в организационно-правовой форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

В соответствии с § 2 ГК РФ (часть первая, от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) **к коммерческим корпоративным организациям относятся** следующие хозяйственные товарищества и общества:

1. Полное товарищество
2. Товарищество на вере
- 2.1. Крестьянское (фермерское) хозяйство
3. Общество с ограниченной ответственностью
4. Акционерное общество
5. Производственные кооперативы

В соответствии со Статьей 67.2. **«Корпоративный договор»** ГК РФ (введена Федеральным законом от 05.05.2014 N 99-ФЗ) «Участники хозяйственного общества или некоторые из них вправе заключить между собой **Корпоративный договор об осуществлении своих корпоративных прав** (договор об осуществлении прав участников общества с ограниченной ответственностью, акционерное соглашение), в соответствии с которым они обязуются осуществлять эти права определенным образом или воздерживаться (отказаться) от их осуществления, в том числе голосовать определенным образом на общем

собрании участников общества, согласованно осуществлять иные действия по управлению обществом, приобретать или отчуждать доли в его уставном капитале (акции) по определенной цене или при наступлении определенных обстоятельств либо воздерживаться от отчуждения долей (акций) до наступления определенных обстоятельств» (п. 1 в ред. Федерального закона от 29.06.2015 N 210-ФЗ).

В соответствии с § 6 ГК РФ «**Некоммерческие корпоративные организации**» (введен Федеральным законом от 05.05.2014 N 99-ФЗ, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) *к некоммерческим корпоративным организациям относятся:*

1. Потребительский кооператив
2. Общественные организации
- 2.1. Общественные движения
3. Ассоциации и союзы
4. Товарищества собственников недвижимости
5. Казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации
6. Общины коренных малочисленных народов Российской Федерации
7. Адвокатские палаты
8. Адвокатские образования, являющиеся юридическими лицами

Определения понятия «корпорация» представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Определения понятия «корпорация»

Авторы	Источник	Определение понятия «стратегия»
	Система национальных счетов [Электронный ресурс] / Европейская комиссия; Международный валютный фонд; Орга-	Корпорация – учреждённая для участия в рыночном производстве единица, которая может производить прибыль или другие финансовые выгоды для её собственников, признанная законом как юридическое лицо,
	низация экономического сотрудничества и развития; Организация Объединенных Наций; Всемирный банк. – Нью-Йорк, 2012. – С. 73. URL: http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008Russian.pdf (дата обращения: 29.09.2016).	отдельное от её собственников, которые имеют ограниченные обязательства. Также к корпорациям относят кооперативы, партнёрства с ограниченной ответственностью, условные резидентские единицы и квазикорпорации.
	ОК 028-2012. Общероссийский классификатор организационно-правовых форм [утв. Приказом Росстандарта от 16.10.2012	Корпоративное юридическое лицо (корпорация) – юридическое лицо, учредители (участники) которого обладают правом участия (членства) в нём и формируют его высший орган

	№ 505-ст] (ред. от 12.12.2014) (вместе с «Пояснениями к позиции ОКОПФ») // КонсультантПлюс. – 2016. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федер. закон Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016), П. 1. статьи 65.3 // Консультант Плюс. – 2016.	в соответствии с пунктом 1 статьи 65.3 ГК РФ. К ним относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации. (в ред. Федерального закона от 23.05.2015 N 133-ФЗ) Высшим органом корпорации является общее собрание ее участников. В некоммерческих корпорациях и производственных кооперативах с числом участников более ста высшим органом может являться съезд, конференция или иной представительный (коллегиальный) орган, определяемый их уставами в соответствии с законом. Компетенция этого органа и порядок принятия им решений определяются ГК РФ, другими законами и уставом корпорации
--	---	--

Окончание табл. 2

Авторы	Источник	Определение понятия «стратегия»
Райзберг Б. А.	Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг [и др.]. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.	Корпорация (от лат. corporatio – объединение) – совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо.
Грант Р.М.	Современный стратегический анализ / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с. – («Классика МВА»).	Корпорация – предприятия с юридическим статусом, отличным от статуса индивидуальных, которым принадлежат предприятия.
Гурков И.Б.	Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Дело АНХ, 2008. – 288 с. – (Управление корпорацией).	Корпорация – организация, созданная путём объединения частных капиталов, использующая наемную рабочую силу, реализующая свои товары и услуги на рынках (в условиях добровольных соглашений между продавцами и потребителями), функционирующая на нескольких рынках (в

		условиях, когда потребители одних товаров корпорации принимают решения о покупке независимо от покупки других товаров корпорации) [с. 10]. Корпорация – объединение различных бизнесов под общим финансовым контролем [с. 282].
Кузнецов С.А.	Большой толковый словарь русского языка / под ред. С.А. Кузнецова. – СПб.: Норинт, 2014.	Корпорация (от лат. corporatio – объединение) – союз, объединение лиц, организаций, фирм на основе общности профессиональных или сословных интересов (ср. гильдия); акционерное общество.
Колосов Г.В., Вертай С.П.	Стратегический менеджмент: конспект лекций. – Минск: Полесский государственный университет. – С. 129.	Корпорация – диверсифицированное предприятие, разрабатывающее деловые стратегии для каждой бизнес-единицы (структурного подразделения).

Можно отметить ряд особенностей многообразия значений понятия «корпорация»:

- конкретное и узкое определение в нормативных документах расходится с трактовкой понятия корпорации некоторыми авторами и пониманием этого слова в повседневной речи. Так, юридический термин охватывает строго очерченный круг организаций, которые объединяет лишь способ управления (с помощью общего собрания участников); понятийный аппарат учебной литературы может содержать авторское, целевое толкование понятия; «бытовое» лексическое значение может подразумевать почти любой союз людей или фирм, выступать синонимом компании, фирмы. Поэтому следует осторожно использовать это слово в академических работах и статьях;

- термин «корпорация» неэквивалентен в законодательных системах различных стран (важно учитывать это, работая с иностранными текстами);

- в англоязычных оригиналах курсов МВА по стратегическому менеджменту понятия «компания», «корпорация», «фирма», «организация», «бизнес» и «структура бизнеса» выступают почти как полные синонимы. Переводчики адаптируют терминологию, учитывая зарубежную и нашу традиции употребления и языковые нормы. Так, например, переводчик «Курса МВА по стратегическому менеджменту» авторства Л. Фазя разводит эквивалентные в оригинале понятия «компания» и «корпорация»: «... “Компания” в большей степени передаёт бизнес-направленность деятельности организации, а “корпорация” – скорее организационно-правовую форму структуры бизнеса...» [25].

В литературе определены некоторые характеристики корпораций, обусловленные характером взаимодействия между индивидом и организацией:

- монополия и стандартизация в деятельности организации;
- объединение сотрудников посредством их разъединения по служебному положению;

- доминирование иерархических властных структур - интересы согласовываются лидерами;

- субъект интереса – группа, коллектив;

- организация отвечает за человека, суверенитет организации;

- принцип большинства или старшинства в принятии решений;

- лояльность по отношению к организации.

Таким образом, масштабное распространение понятия «корпорация» привело к тому, что на этот термин применим к множеству экономических явлений и, как экономико-правовое и социальное явление, в толковых словарях не отличается однозначностью понимания и может трактоваться как в широком, так и в узком смысле.

В широком понимании **корпорация — это особая форма социальной организации общества, которая в зависимости от конкретно-исторических условий может создаваться для самых различных целей.**

История развития человеческого общества показывает, что исключительно все его стадии сопровождалась преобладанием процессов объединения людей между собой в различные социальные группы по различным признакам (от признаков семейного родства до признаков производственных отношений, собственности, интересов). Таким образом, люди, объединенные общностью целей, интересов и иных факторов, в течение всей истории развития человечества вступали между собой в *корпоративные отношения*. Сами по себе эти отношения практически не могли существовать без какого-либо организационного оформления, так как они возникали для целей ведения определенной деятельности совместно, посредством инкорпорирования (объединения) материальных и/или нематериальных активов, включая совместные интересы. Поэтому образовать корпорацию — значит объединить действия отдельных лиц таким образом, что для внешнего мира они будут восприниматься как единое целое. Все участники корпорации обезличиваются и проявляют себя лишь как индивидуальные владельцы долей в ней.

Наиболее древней корпоративной организационной формой хозяйствования являются *родоплеменные объединения, родовые общины*, сформированные по принципу кровного родства, возникшие около 12 000 лет назад на Ближнем и Среднем Востоке. Помимо кровного родства у участников родовых объединений присутствовали совместные интересы. Имущество в родовых объединениях не было обособлено от его участников. Существование родового объединения могло продолжаться до момента смерти большинства его участников либо до момента возникновения стихийных бедствий, войн, в результате которых родовые объединения распадались. Таким образом, семья может рассматриваться как разновидность корпорации.

Развитие общественных производственных отношений не только подтвердило необходимость корпоративных объединений, но и привело к появлению разнообразных механизмов и форм их создания.

В средние века к корпорациям были отнесены церкви, средневековые города, цеха, гильдии и многие другие объединения.

В настоящее время под определение «корпорация» попадают и профессиональные объединения (корпорация адвокатов и пр.), и объединения по выполнению функций государственного управления.

Таким образом, по сути **корпорация — это коллективная форма ведения бизнеса.** Поэтому в юридической литературе она обозначается как *корпорация агрегатная (corporation aggregate)*, то есть объединяющая разнообразные физические и юридические лица для совместной деятельности. Но одновременно в деловом законодательстве многих штатов США существуют отдельные статьи о так называемой корпорации единоличной (*corporation sole*).

В деловой практике корпорации появились значительно позже. Их предшественниками были различные типы партнерств.

В узком понимании, **корпорация** — это основная форма организации хозяйственной деятельности. Несмотря на кажущуюся простоту приведенного определения, термин «корпорация», традиционно широко использующийся в мировой практике, является весьма многозначным и употребляется в нескольких значениях. Некоторые исследователи при определении понятия «корпорация» делают акцент на юридическом аспекте, другие же рассматривают преимущественно экономическую сторону.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся подходы к определению, а следовательно, и изучению корпораций.

1) **Корпорация как союз (организация лиц).** Корпорация не является простой суммой индивидов. Она есть ассоциация, союз лиц, то есть соответствующим образом организованный коллектив (самостоятельный экономический субъект), воля которого определяется групповыми интересами входящих в его состав индивидов и который организационно и имущественно действует вовне как единое целое от своего собственного имени, обладающий определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества : пер. с англ. / под ред. О. Уильямсона. М. : Дж. Уайли энд Сандз, 1996. С. 24–25.

2) **Корпорация как искусственное образование.** Корпорация — это форма совместного ведения бизнеса, при которой образуется новое искусственное (юридическое) лицо, отличное от своих учредителей, но в соответствии с законодательством имеющее все права и привилегии личности, включая право и обязанность платить налоги⁵. Данное определение вытекает из решения Верховного суда США в начале XIX в., рассматривавшего корпорацию как искусственное (фиктивное) образование, невидимое, неосязаемое и существующее только с точки зрения закона: «корпорация — это искусственное образование, юридическая личность, созданная в соответствии с законом штата или федеральным законом США, состоящее в сравнительно редких случаях из одного лица или его правопреемников, но обыкновенно представляющее собой соединение многих индивидуумов» Платонова Н. О правовом положении предпринимательской корпорации в США // Хо- зяйство и право. 1997. № 1. С. 134.

3) **Корпорация как юридическое лицо**, в рамках которого объединяются физические и юридические лица для совместного ведения деятельности. Участники корпорации отвечают по ее обязательствам лишь ограниченно, в объеме тех средств, которые обобществляются для совместного ведения дел в виде паев или долей акций. Коллективное образование, организация становится корпорацией, если она приобретает статус юридического лица.

Юридическое лицо — это носитель имущественных прав и обязанностей, обладающий следующими признаками:

- наличие обособленного имущества;
 - способность отвечать по обязательствам своим имуществом;
 - способность выступать от собственного имени в хозяйственном обороте;
 - возможность предъявлять иски и выступать в качестве ответчика в суде.
- Об этом свидетельствует факт ее регистрации в государственном органе.

Корпорация - юридическое лицо, которое может самостоятельно продавать и покупать, занимать деньги, производить товары и услуги и вступать в контрактные отношения; имеет право ограниченной ответственности, в соответ-

ствии с которым инвестиции каждого из собственников корпорации ограничены строго определенным образом *Самуэльсон П., Нордхаус В.* Экономика : пер. с англ. М., 1997. С. 144..

Корпорация — 1) объединение, союз, общество; 2) совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели и образующих самостоятельный субъект права — юридическое лицо. Советский энциклопедический словарь. 4-е изд., исп. и доп. М. : Советская энциклопедия, 1989. С. 641.

4) **Корпорация как объединение юридических и физических лиц** или тех и других вместе, на правах юридического лица, в котором участники стоят на началах членства. *Фельдман А. Б.* Управление корпоративным капиталом. М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. С. 194.

С позиций корпорации как юридического лица обычно выделяют ряд ее отличительных черт: корпорация представляет собой самостоятельный субъект гражданского права, ведущий независимое существование; ответственность по своим обязательствам несет сама корпорация в пределах принадлежащего ей имущества; порядок создания и основные принципы функционирования определяются действующим законодательством; капитал корпорации формируется путем акционирования; существование корпорации может быть прекращено только в судебном порядке; корпорация осуществляет как предпринимательскую, так и эмиссионную деятельность. *Эскиндаров М. А.* Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. М. : Республика, 1999. С. 224.

5) **Корпорация как объединение юридических лиц.** Корпорации сегодня функционируют в самых различных отраслях и секторах экономики, на всех уровнях экономической системы — от регионального до транснационального. Поэтому она может восприниматься с организационных позиций или интеграции составляющих частей, при этом юридическому аспекту уделяется меньше внимания. В данном случае понятие «корпорация» подразумевает общее название для многих видов союзов, обладающих внутренней организацией, сплачивающей членов союзов, являющихся субъектом прав и обязанностей, в одно целое.

Корпорация — совокупность имеющих свои интересы юридических лиц. Или так: *корпорация — коллективное объединение лиц и капиталов, признанных юридическими лицами, осуществляющее какую-либо социально полезную деятельность* *Кашанина Т. В.* Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). М. : Норма — Инфра-М, 1999. С. 149.

. То есть корпорация — это объединение не только людей, но и *капиталов* (в некоммерческих корпорациях — взносов).

Корпорация — это не обладающая статусом юридического лица совокупность имеющих свои интересы юридических лиц (бизнес-группа, интегрированная структура, холдинговая компания, концерн, финансово-промышленная группа и пр.), то есть понятие корпорации гораздо шире понятия акционерного общества. *Сонькин Н. Б.* Корпорации: Теоретические и прикладные проблемы. М. : Московская высшая языковая школа, 1999. С. 17;

Корпорация — хозяйственная система, включающая в себя три звена: финансовое, промышленно-торговое и управленческое *Маслечников Ю. С., Тронин Ю. Н.* Финансово-промышленные корпорации России. М. : ДеКа, 1999. С. 3. Данное определение используется также в кн.: *Эскиндаров М. А.* Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. М. : Республика, 1999. С. 224.;

Корпорация — особая разновидность акционерных обществ, характеризующаяся транснациональным характером деятельности, большими размерами,

доминирующим положением на рынке» Страхова Л. П., Бартнев А. Е. Корпоративные образования в современной экономике // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 6. С. 25.

6) **Корпорация как объединение, осуществляющее какую-либо полезную деятельность.** Корпорация — это объединение людей для выполнения какой-либо социально полезной деятельности. Какая деятельность является таковой, в законе прямо не определяется. Как правило, указываются лишь виды деятельности, признаваемые вредными, опасными для общества и поэтому запрещаемые. Все остальные, согласно принципу «разрешено все, что не запрещено», имеют право на существование. Можно привести еще несколько похожих определений.

Корпорация — организация, поставившая перед собой определенные цели, работающая на общественное благо, обладающая определенными правами, являющаяся юридическим лицом, действующая на постоянной основе и несущая ограниченную ответственность Розенберг Д. М. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь. М. : Инфра-М, 1997. С. 105.

*Корпорация — коллективное объединение лиц и капиталов, признанных юридическими лицами и осуществляющих какую-либо социально полезную деятельность*¹⁷.

Если взять за основу характеристики форму имущественной обособленности организаций, то подход к определению корпорации может варьироваться от достаточно широкого (хозяйственное общество) до довольно узкого (акционерное общество).

7) **Корпорация как синоним хозяйственного общества.** Корпорация — форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность участников, самостоятельный юридический статус и сосредоточение функций управления в руках профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.

8) **Корпорация как синоним акционерного общества.** Приведенные одновременно ниже подходы к уточнению понятия корпорация во многом конкретизируют предыдущее определение, сжимая его до понятия акционерного общества. По мнению У. Батлера и М. Гаши-Батлера, «та или иная организация относится к группе корпораций, если для нее характерно наличие следующих критериев: статус юридического лица, принцип ограниченной ответственности, бессрочное существование, свободная передача акций, централизованное управление» Батлер У., Гаши-Батлер М. Корпорации и ценные бумаги в России и в США. М. : Зерцало, 1997

Р. Кларк вносит еще большую ясность, выделяя наиболее привлекательные для инвесторов «четыре характеристики корпоративной формы бизнеса: самостоятельность корпорации как юридического лица, ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов, возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам, централизованное управление» Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. С. 24–25.

Б. З. Мильнер определяет корпорацию следующим образом: «корпорация — это акционерное общество, организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо» Мильнер Б. З. Теория организации. М. : Инфра-М, 1999. С. 260.

Аналогичный подход к определению корпорации как акционерного общества можно найти в работах С. В. Авдашевой и Н. М. Розановой; В. М. Гальперина, С. М. Игнатьева и В. И. Горбунова; Р. М. Нуреева. Такого же мнения

придерживается и А. Б. Фельдман, при этом признавая акционерные общества «основной формой корпораций»: «*корпорация — это акционерное общество, в силу чего предметом корпоративного анализа и регулирования выступают организационно-управленческие отношения по поводу формирования и использования акционерного капитала (собственности)*». Хотя в данном случае понятие «корпорация» определено более широко по сравнению с определением акционерного общества в ГК РФ.

9) **Корпорация как система связей между участниками корпоративных отношений.** В соответствии с получившей в последнее десятилетие договорной теорией (контрактной теорией фирмы) и рынок, и фирма являются альтернативными системами транзакций; при этом если на рынке основным механизмом координации является ценовой, то в фирме используется система команд. Фирма (иерархия) и рынок (полиархия)²² являются крайними проявлениями в своеобразном континууме, содержащем и множество промежуточных форм, сочетающих как ценовой, так и командный механизмы управления²³. Именно эти промежуточные (гибридные) формы и являются корпорациями. *Корпорация, при таком подходе, рассматривается «как формируемая на добровольной основе система связей между участниками корпоративных отношений. Эта система базируется на заключенных между ними контрактах, положениях действующих статуты, обусловленных природой рынка ограничениях и молчаливом соблюдении всеми участниками существующих правил поведения. Корпорация служит правовым инструментом, организующим весь комплекс указанных отношений»*²⁴.

10) **Корпорация как вид организации, характеризующейся определенной корпоративной культурой.** В основу данного определения положены два основных момента — *максимальная централизация и авторитарность руководства*, что в отличие от индивидуалистской организации дает возможность «противопоставлять себя другим объединениям»²⁵.

Проведенный анализ позволяет сформулировать **основные признаки современной корпорации** следующим образом.

Корпорация — это:

- 1) сложный имущественный комплекс;
- 2) собственность корпорации определяется долями в собственном капитале компании;
- 3) акционеры контролируют компании, собственниками которых они являются и в формирование уставного капитала которых они вложили свои собственные средства (деньги, имущество или право пользования имуществом);
- 4) управляющие и директора в корпорациях обладают юридическим правом принятия решений²⁶.

С учетом указанных признаков методологически более предпочтительным представляется следующая интерпретация понятия «корпорация».

Корпорация — это целостный комплекс юридических и физических лиц, имеющих различный правовой статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности, вступающих в согласованные и скоординированные организационно-экономические и управленческие отношения в целях производства продукции или осуществления иной хозяйственной деятельности для удовлетворения интересов учредителей и государства.

- 22 Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности : в 2 т. Т. 1. СПб. : Экономическая школа, 1999. С. 27.
- 23 Laux H., Liermann F. Grundlagen der Organisation. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag, 1997. S. 7–8.
- 24 Solomon L., Palmiter A. Corporations. Examples and Explanations. 2nd ed., 1994. P. 6.
- 25 Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организаций. М. : Русская деловая литература, 1999. С. 167.
- 26 Сонькин Н. Б. Указ. соч. С. 17.

Исходя из данного определения, **корпорация**:

- как **юридическое лицо** может самостоятельно продавать и покупать, занимать деньги, производить товары и услуги, вступать в контактные отношения; имеет право ограниченной ответственности, в соответствии с которым инвестиции каждого из собственников корпорации ограничены строго определенным размером;
- как **хозяйственная система** — это целостный комплекс, юридических и физических лиц — учредителей и акционеров со следующими основными признаками: цели, ресурсы, компетенции, управление, структура связей внутри объединения; при этом характеризующийся новым качеством, не присущим составляющим ее элементам.

Приведенное определение, во-первых, ни в коем случае не ставит знак равенства между тем, что называется акционерным обществом и корпорацией. Во-вторых, обращает внимание на сложный состав участников и отношений в организации — распорядителей собственности, включающий менеджеров компании, крупных акционеров — владельцев контрольного пакета акций, миноритарных акционеров, владеющих незначительным их числом, владельцев других ценных бумаг компании, наемный персонал корпорации. В-третьих, подчеркивает значение согласования и координации отношений участников — условий совместной реализации их целей и интересов. В-четвертых, определяет подчинение частных интересов участников общей стратегии поведения, является условием достижения целей корпоративной организации.

1.3. ТИПЫ И ПОРЯДОК УЧРЕЖДЕНИЯ КОРПОРАЦИЙ

История возникновения корпорации как формы социальной организации общества неразрывно связана с развитием системы общего права (common law), которая в наиболее полном виде сформировалась в Англии и продолжает определять правовые системы многих стран, так или иначе попавших под ее влияние в прошедшие периоды. Среди стран, относящихся к системе общего права (или англосаксонской системы права), можно выделить, прежде всего, США, Великобританию, Канаду, Швейцарию и др. Несмотря на то, что правовые системы многих из этих стран, включая США, в настоящее время значительно отличаются от английской, они имеют корни в английском общем праве.

В настоящее время в системе общего права термин *«корпорация»* используется весьма широко. Им пользуются всякий раз, когда хотят подчеркнуть, что организация, называемая корпорацией, *рассматривается как единое целое и может выступать участником в гражданском обороте*. При этом общая правоспособность в англосаксонской системе права отмечает, что корпорация может заниматься любым видом допускаемой государством предпринимательской деятельности, если ее устав не предусматривает более узких целей (например, банковское или страховое дело). Если же некоторые права по тем или иным причинам оказались за пределами устава, то они считаются правами подразумеваемыми и могут быть использованы корпорациями наравне с открыто выраженными.

Общие идеи корпоративного права были привезены в США из Англии первыми переселенцами. Несмотря на тесное взаимодействие деловых культур США и Великобритании, в них за последние два века сформировались определенные различия в использовании термина «корпорация». Так, организация, соответствующая данному выше определению, в Великобритании сегодня будет называться по-разному в зависимости от ее целей и сферы деятельности. Если это бизнес-организация, то англичане классифицируют ее как «компанию» (*company*), а если это организация, «преследующая общественные цели», то — «корпорация». В США «компания» — это родовое понятие для любой организации, занимающейся бизнесом, вне зависимости от юридического статуса.

В мировой практике существуют различные подходы с незначительными расхождениями к классификации корпораций в системе общего права.

Например, ученые США Д. Речман, М. Мескон, К. Боуи и Д. Тилл предлагают следующую классификацию:

- 1) государственные корпорации (*public corporations*),
- 2) квазигосударственные корпорации (*quasi-public corporations*),
- 3) частные корпорации (*private corporations*), которые подразделяются
 - коммерческие (*business*)
 - некоммерческие (*non-profit*).

Т. В. Кашанина предлагает точно такую же классификацию, однако использует несколько иные термины, разделяя корпорации на четыре группы:

- 1) публичные (*public corporations*),
- 2) полупубличные (*quasi-public corporations*),

3) предпринимательские (*business corporations*) и

4) непредпринимательские (*non-profit*).

В основу классификации корпораций, предложенной Г. Б. Кочетковым и В. Б. Супянон, положены общие целевые установки — общественные (*public*) или частные (*private*), отношение к экономическим результатам деятельности — прибыльные (*profit*) или бесприбыльные (*non-profit*), взаимоотношения между участниками — акционерные (*stock*), безакционерные (*non-stock*), открытые, закрытые (*public, closed*).

Рассмотрим **основные типы корпораций** в соответствии с классификацией американских ученых.

Государственные корпорации (*public corporations*) - это компании, организованные федеральным правительством или правительством штата в особых целях, они являются подразделениями государственного аппарата, наделены соответствующими властными полномочиями и осуществляют управленческую деятельность в пределах определенной территории (городов, округов, селений). В континентальной системе права эта группа организаций называется государственными органами и не относится к числу корпораций.

Квазигосударственные корпорации (*quasi-public corporations*) представляют собой коммерческие предприятия, принадлежащие частному бизнесу, существующие на деньги налогоплательщиков и осуществляющие функции по обслуживанию определенных общих потребностей населения (то есть решающих общественные задачи). Очень часто квазигосударственные (полупубличные) корпорации обладают монополией на оказание основных общественных услуг, поэтому в этой форме регистрируются компании, занимающиеся снабжением населения газом, водой, электричеством (в сфере жилищно-коммунального обслуживания); корпорации по ирригации; железнодорожные корпорации и т. д. В число полупубличных корпораций включают и предприятия, акции которых принадлежат государству или полностью находятся в государственной собственности (предприятия оборонного, космического комплекса и др.). В принципе их правовое положение сходно с другими видами корпораций. Но в ряде случаев им предоставляются льготы, например они освобождаются от налогообложения, внедоговорной ответственности и т. п. Связь между ними и государством отражается в хартии (*charter*) корпорации при ее создании.

Несмотря на то что пакеты акций квазипубличных корпораций могут открыто реализовываться на биржах, рост курсовой стоимости и ка-

питализации является для этих компаний вторичным показателем, главная их миссия — в выполнении возложенных на них общественно полезных функций.

Примером квазигосударственных корпораций являются также *Федеральные правительственные корпорации (ФПК)*. Обоснование необходимости использования этой формы организации работы федерального правительства связано с попытками применения в государственном управлении принципов, заимствованных из бизнеса. ФПК, в отличие от министерств и ведомств, имеют статус юридических лиц и пользуются всеми привилегиями юридических лиц, включая ограниченную ответственность, то есть участники корпораций (даже если корпорация на 100 % принадлежит государству) не отвечают по обязательствам корпорации, кроме случаев, где ответственность государства предусмотрена законом о создании правительственной корпорации. Но одновременно такие корпорации пользуются определенными преимуществами, которые обусловлены их близостью к правительству, такими, например, как запрет на забастовки для служащих.

Федеральные правительственные корпорации (ФПК) США — представляют собой самостоятельные юридические лица, созданные непосредственно решениями конгресса США (то есть отдельными законодательными актами) или лицами, наделенными для этого специальными полномочиями решением конгресса. В подавляющем числе случаев конгресс сам утверждает хартию такой корпорации. Однако в некоторых случаях конгресс своим решением поручает конкретным официальным лицам выступить инкорпораторами. В последнем случае корпорации создаются в соответствии с законодательством федерального округа Колумбия. Наиболее известные корпорации федерального правительства, включенные в Свод законов США: *Corporation for Public Broadcasting* — Корпорация общественного радиовещания; *EximBank* — Экспортно-импортный банк; *Federal Prison Industries* — Промышленность федеральных тюрем; *Federal Reserve Banks* — Банки федерального резерва; *National Passenger Railroad Corp. (AMTRAK)* — Национальная корпорация пассажирских железных дорог; *Overseas Private Investment Corp. (OPIC)* — Корпорация частных зарубежных инвестиций; *Tennessee Valley Authority* — Администрация по развитию долины реки Теннесси; *U. S. Enrichment Corp.* — Корпорация по обогащению ядерных материалов; *U. S. Post Service* — Почтовая служба США³⁵.

ФПК занимают весьма специфическое положение в спектре деловых организаций США. Во-первых, в соответствии с традицией и существу-

ющим законодательством хозяйствующие субъекты в США подконтрольны правительствам штатов. Но ФПК — это организации, созданные федеральным правительством, и в силу этого они не подконтрольны органам власти штатов. Во-вторых, в каждом конкретном случае, чаще всего конгрессом, принимается специальный закон, в котором ФПК даются особые льготы, что делает их менее чувствительными к регулирующим влияниям рынка.

Правительственные корпорации ведут самостоятельную финансовую политику, покупают и продают свои активы, многие выпускают акции, которые котируются на биржах и т. п. Они не зависят от федерального бюджета.

С точки зрения владения собственностью ФПК принято делить на ФПК со 100-процентным государственным участием, ФПК без государственного участия (частные) и ФПК со смешанным участием. В первом случае федеральное правительство полностью формирует совет директоров, который от имени государства контролирует все принимаемые решения. Во многих, но не во всех случаях законы о создании таких корпораций определяют их как независимые агентства.

В *частных ФПК* федеральная власть не принимает участия, но в силу характера производимых услуг или товаров, необходимых обществу, она сохраняет за собой право контроля над политикой такой компании. Это осуществляется за счет законодательного закрепления за федеральным правительством права назначать определенное количество членов совета директоров. Ряд таких ФПК имеют законодательно закрепленные налоговые привилегии, их долги могут гарантироваться бюджетом.

В *ФПК со смешанным участием* президент США имеет право с одобрения конгресса назначать часть членов совета, а долговые обязательства и акции пользуются поддержкой (гарантиями) казначейства. Смешанные ФПК получили широкое распространение при организации федеральной финансовой поддержки специализированных социально-ориентированных программ, страхования, выдачи займов и т. п. Смешанные и частные ФПК получили в практике США название корпораций, спонсируемых правительством.

Частные корпорации (private corporations) – это компании, в создании которых государство не принимает участия и которые образованы по инициативе граждан для осуществления ими своих частных интересов.

- ***коммерческие корпорации (business corporations)***
- ***некоммерческие корпорации (non-profit corporations).***

или, по признаку отношения к экономическим результатам своей деятельности, прибыльные (profit corporations) и неприбыльные (non-for-profit corporations).

И те и другие корпорации получают доход от своей деятельности, но по-разному его используют. Первые — распределяют между участниками пропорционально имеющимся у них акциям либо по другим критериям. Вторые — направляют доход на финансирование уставных видов деятельности — благотворительность, научные исследования, образование, развитие инфраструктуры и искусства и т. п.

Коммерческие корпорации (business corporations) представляют собой коммерческие (негосударственные) объединения, создаваемые с целью получения прибыли. Они доминируют среди всех вышеуказанных видов корпораций с точки зрения экономического веса. Например, по данным Бюро статистики США, в 1984 г. в стране действовало 3 млн коммерческих корпораций, или 5 % от общего числа, наряду с почти 13 млн индивидуальных предпринимателей и 1 млн товариществ, но на долю корпораций приходилось примерно 87 % общего дохода от предпринимательской деятельности.. Коммерческие корпорации действуют в различных сферах: в области промышленности, транспорта, торговли, коммунального обслуживания и целом ряде других отраслей хозяйства. Выделяются также банки, страховые компании, подлежащие особому правовому урегулированию, и др.

*По признаку наличия у корпорации акций предпринимательские корпорации делятся на **акционерные (stock corporations)** и **безакционерные (non-stock corporations)**. Последние также называются организованными на основе членства (membership corporations).*

*В **акционерных корпорациях (stock corporations)** во главу угла при их образовании поставлено формирование капитала, который складывается из пакетов акций. Поэтому вся деятельность таких корпораций направлена на увеличение первоначального капитала и стоимости пакетов акций.*

***Безакционерные корпорации (non-stock corporations)**, капитал которых формируется паями участников, создаются для решения проблем участников, а не максимизации прибыли. Прибыли распределяются среди участников равными долями. Поэтому безакционерные корпорации, прежде всего, формируют коллектив лиц, заинтересованных в реализации общих целей. Их работа строится вокруг удовлетворения потребностей членов, оказывая им определенные услуги.*

В акционерных корпорациях акционеры могут произвольно распорядиться своим пакетом — продать, подарить, наследовать и т. п. Владелец пакета автоматически становится участником корпорации. В безакционерной корпорации личность участника является более значимой, и в большинстве случаев членство не может быть продано, наследовано или передано другим путем. Он может только выйти из корпорации (исключения составляют безакционерные корпорации по совместному владению недвижимостью).

Закрытая корпорация (*closed corporation*), в которой количество участников заранее ограничивается определенным количеством. Законодательства штатов по-разному относятся к подобной практике. В некоторых штатах закрытые корпорации выделяются в ведение особых законов. Но в большинстве случаев закрытые корпорации рассматриваются как частные соглашения между участниками, и часто при рассмотрении споров, возникающих в закрытых корпорациях, суды применяют законы о партнерствах.

При определении закрытых корпораций не дается количественных параметров, важен сам принцип ограничения числа участников, зафиксированный в уставных документах. В некоторых штатах это делается также законодательно на уровне 30–35 участников. Корпорация в своих уставных документах может ограничить количество участников, а также установить принципы взаимоотношений между ними.

Корпорация, с ограниченным числом владельцев (*Closely held corporation*), акции которой могут обращаться на фондовых рынках но искусственно удерживаются в руках узкого круга инвесторов, например семьи или руководства корпорации. Это корпорация, акции которой, продаются на биржах (то есть публичная, открытая корпорация), но в которой основная масса акций (контрольный пакет) сосредоточена в руках небольшого круга инвесторов. Акции таких компаний в большинстве случаев не доступны рядовым инвесторам, и переход пакетов акций из рук в руки идет очень медленно. Многие российские компании, включая известные «голубые фишки», попадают именно в эту категорию.

В целом в юридическом отношении предпринимательские корпорации представляют наибольший интерес: правовое регулирование их деятельности весьма сложное (централизованное регулирование дополняется корпоративным) и является по сравнению с другими видами корпораций в высшей степени организованным и детализированным.

Некоммерческие (бесприбыльные) корпорации (*non-profit corporations*) не преследуют целей получения прибыли, а если имеют прибыль, то обращают ее для достижения цели, которая определялась в качестве

основной при их создании и зафиксированных в уставных документах (например, на научные исследования).

В США неприбыльные корпорации используются для самых различных целей— благотворительности, просвещения, культурного развития, спорта, предотвращения негативных социальных явлений, защиты животных, охраны окружающей среды, организации политических компаний и т. п. Их основной отличительной чертой является полный запрет на получение участниками личной материальной выгоды. Если это условие соблюдается, то корпорация, зарегистрированная в качестве неприбыльной, не облагается подоходным налогом и получает ряд дополнительных привилегий. В противном случае она автоматически переходит в разряд *общей или коммерческой корпорации (general corporations или business corporations)*.

«Модельный закон о неприбыльных корпорациях» в США от 1987 г. рекомендует выделять **четыре типа неприбыльных корпораций**:

- **частные фонды,**
- **религиозные корпорации,**
- **корпорации по обеспечению общественных интересов**
- **корпорации по обеспечению интересов участников.**

Частный фонд (private foundation) — это корпорация, которая в течение каждого налогового года распределяет в соответствии с целями ее создания определенный объем денежных средств, которые не являются объектом налогообложения. Она не имеет права заниматься хозяйственной деятельностью и осуществлять расходы, являющиеся предметом налогообложения в соответствии с действующим законодательством. Через каналы фондов широко финансируются фундаментальные и целевые научные исследования, направленные на решение как общечеловеческих (борьба с раком), так и локальных (охрана окружающей среды в регионе) проблем, осуществляется поддержка деятельности учреждений культуры и искусства, спорта и т. п.

Религиозные корпорации (religious corporations) создаются общинами в целях отправления культов и обрядов, поддержания религии и религиозного образования. Такие корпорации имеют право вести различную деятельность, доходы от которой они должны использовать на осуществление своих целей, задекларированных в сертификате об инкорпорировании; они также могут получать различные дары, гранты и т. п., которые должны использовать в религиозных целях.

Корпорации, обеспечивающие общественные интересы (public benefit corporations) в областях религии, благотворительности, науки,

литературы, образования, национального и международного любительского спорта, предотвращения жестокости по отношению к детям, защиты животных, общественной безопасности. Они также получают статус не облагаемых налогами, бесприбыльных, если не используют свои доходы для пропаганды, воздействия на законодательный процесс, влияния на политические процессы и кампании от имени любого из кандидатов. Полный перечень требований к ним содержится в ст. 501 Налогового кодекса США.

Корпорации, обеспечивающие взаимные интересы участников (*mutual benefit corporations*), свободны от требований ст. 501 (с) Налогового кодекса США. Для этих корпораций сохраняется лишь требование отсутствия личной выгоды.

К бесприбыльным корпорациям также относятся так называемые **единоличные корпорации (*corporation sole*)**.

В отдельную категорию в деловых законодательствах штатов, как правило, выделяются корпорации, действующие в форме **кооперативов**. Это объясняется тем, что, несмотря на общие принципы построения, корпорации-кооперативы отличаются по своим целям, принципам объединения, методам распределения получаемых доходов и т. п. **Кооператив** — это самостоятельное, независимое объединение лиц (физических либо юридических), которые сделали это добровольно во имя достижения своих общих целей и ожиданий посредством находящегося в совместном владении и демократически управляемого предприятия. Такое определение дает международный информационный центр кооперативного движения. В основе движения лежат ценности взаимопомощи, ответственности, демократии, равенства, справедливости и солидарности. Основатели кооперативного движения верили в честность, открытость, социальную ответственность и проповедовали взаимопомощь и заботу о ближнем. Дополнительный доход, образующийся после выплаты всех обязательств кооператива, распределяется не на основе долевого участия в капитале, которое одинаково для всех членов, а на основе реального участия в работе кооператива в любой форме. Например, в виде физического участия в мероприятиях кооператива либо в объеме использования услуг кооператива и т. п.

Основным отличительным признаком кооператива являются его цели, направленные не столько на получение максимального дохода для инвесторов, сколько на наиболее полное удовлетворение потребностей участников кооператива. Чаще всего экономические потребности членов выражаются в минимизации их затрат на получение определенных товаров и услуг, повышении качества и гарантий предоставления этих

товаров и услуг и т. п. В этом кооперативные организации принципиально отличаются от большинства других форм деловой активности.

Кооператив, по существу, является промежуточной формой между прибыльной-образующей и неприбыльной формой корпораций. Поэтому в некоторых штатах закон требует регистрации кооперативов как неприбыльных корпораций, но в большинстве штатов разделы о корпорациях-кооперативах входят в состав законов об *обычных корпорациях (general corporations)*.

В хозяйственной практике США выделяют четыре основных типа кооперативов.

Потребительские (consumer) кооперативы, члены которых являются основными получателями товаров и услуг, производимых или предоставляемых кооперативами. К ним относятся организации, действующие в сфере предоставления потребительских товаров, включая продукты питания, товары длительного пользования, в том числе по уходу за домом и участком, электрообеспечения, жилищных и коммунальных услуг, телекоммуникаций. К этому же типу относятся кооперативы в области финансовых услуг, включая кредитные союзы, здравоохранения, по уходу за детьми и т. п.

Производственные (producer) кооперативы, в которые объединяются мелкие производители однотипных видов продукции, например фермеры, ремесленники, художники и т. п. Целью создания кооператива в этом случае становится формирование общей позиции в переговорах с потенциальными закупщиками производимой продукции, возможность объединения ресурсов для проведения общего маркетинга и реализации единой сбытовой политики. Во многих случаях производственные кооперативы формируют единый бренд для всех участников, что повышает конкурентоспособность производителей на рынке.

Рабочие (workers) кооперативы, создаваемые и управляемые сотрудниками некоторых видов бизнеса. Они обеспечивают своим членам гарантированную занятость и участие во владении и управлении бизнесом. Данный тип кооперативов широко распространен в США, его можно встретить практически в любой отрасли экономики — тяжелой и легкой промышленности, лесопереработке, ресторанном бизнесе, транспорте (особенно в таксопарках) и др. В законодательстве большинства штатов рабочие кооперативы выделяются как особая форма кооперативной организации. При этом подчеркивается, что рабочие кооперативы не могут организовываться как неприбыльные. Законодательство предусматривает право каждого нового работника после прохождения испытательного срока вступить в кооператив.

Закупочные (purchasing or shared service) кооперативы, в которые объединяются представители малого бизнеса для того, чтобы коллективно противостоять диктату производителей за счет консолидации заказов. В закупочных кооперативах часто участвуют местные органы власти. Наиболее известные закупочные кооперативы действуют в сфере мелкой розничной торговли и ресторанном бизнесе.

Такова классификация корпораций, используемая в США, которая с некоторыми уточнениями может быть отнесена и к другим странам с **системой общего (или англосаксонского) права**.

В **системе континентального права** понятие корпорации в основном совпадает с понятием юридического лица. Корпорация — это совокупность юридических лиц (коллективное образование), основанная на объединенных капиталах, или организация, признанная юридическим лицом, осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность.

Корпорациями в системе континентального права являются различные виды товариществ, хозяйственных обществ и объединений, государственные унитарные предприятия, кооперативы.

Сравнивая определение термина «корпорация» в различных системах права, можно обнаружить, что оно имеет сугубо специфическое трактование.

Во-первых, в континентальном праве понятие «корпорация» совпадает с понятием «предпринимательская корпорация» в общей системе права.

Во-вторых, понятие предпринимательская корпорация в континентальном праве шире и отличается большим разнообразием. В него включаются помимо акционерных обществ масса юридических лиц и объединений, которые, согласно праву США и Великобритании, либо не считаются корпорациями, либо практически отсутствуют (например, товарищества).

В-третьих, к числу корпораций, пусть даже публичных, в англосаксонском праве относятся и такие, которые в континентальной Европе вообще не признаются юридическими лицами и соответственно корпорациями. Речь идет о государственных органах, занимающихся управленческой деятельностью.

Несмотря на то что в различных системах права отсутствует единство при определении понятия «корпорация», можно выделить основные и дополнительные признаки.

Основные признаки корпорации:

- количество участников корпорации должно быть более одного (единоличное лицо — гражданин не может являться объединением, он может являться учредителем юридического лица, но не объединением, однако, в зарубежном и российском гражданском законодательстве учредителем корпорации может быть одно физическое или юридическое лицо);
- объединение имущества (в денежной, товарной или в денежно-товарной форме) участников;
- наличие единой цели (общего интереса), во имя которой ее участники объединили (корпорировали) свои усилия для достижения общей выгоды для всех (участников).

Дополнительные признаки корпорации:

- бессрочность существования;
- имущество, в той или иной форме обособленное от участников объединения;
- ограничение ответственности участников (общая ответственность участников по обязательствам корпорации переходит в ответственность корпорации);
- управление делами корпорации обособлено от личной воли его участника;
- наличие статуса юридического лица (хотя необязательно).

Порядок учреждения корпораций

В различных странах мира порядок учреждения корпораций можно кратко охарактеризовать как чрезвычайно упрощенный.

Во-первых. Учредителями корпораций может быть одно или несколько лиц. Понятие «лицо» включает в себя не только физических, но и юридических лиц (причем самого разного свойства, в том числе и правительственных).

Во-вторых. Для регистрации корпорации необходимо представить *устав*, а в некоторых странах и *регламент*, утвержденный собранием учредителей. Эти документы вместе с заявкой (заявлением) подаются в государственный орган, ответственный за регистрацию корпораций, наименование корпорации вносится в реестр, и выдается соответствующее свидетельство.

В-третьих. На начальных этапах использования корпоративной формы в качестве непереносимого условия создания корпораций выдвигалось наличие *уставного капитала*, который, хотя и не полностью,

должен быть оплачен. В настоящее время это условие не является абсолютным, поэтому его выполнение и не проверяется при упреждении корпорации.

В-четвертых. При регистрации корпорации указываются лишь *виды деятельности*, признаваемые вредными, опасными для общества и поэтому запрещаемые. Все остальные, согласно принципу «разрешено все, что не запрещено», имеют право на существование. Корпорация может заниматься любым видом допускаемой государством предпринимательской деятельности, если ее устав не предусматривает более узких целей (например, банковское или страховое дело). В этом смысле считается вполне законным, если корпорация в дальнейшем наряду со своей основной деятельностью, оговоренной в уставе, начинает заниматься и другой, которая в производственном и коммерческом отношении имеет весьма отдаленную связь либо вообще никак не связана с ее основным профилем. Поэтому любая корпорация, независимо от того, каким конкретным видом бизнеса она занимается, практически не ограничена в возможности использования прав, которыми вообще наделены предпринимательские корпорации. Причины подобной метаморфозы следующие: требование совершать сделки только в пределах устава, во-первых, мешает развитию деловой активности корпораций; во-вторых, не дает корпорациям возможности гибко реагировать на конъюнктуру рынка и переливать капиталы в наиболее перспективные отрасли хозяйства.

1.4. КЛАССИФИКАЦИЯ КОРПОРАЦИЙ И КОРПОРАТИВНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Несмотря на повышенное внимание, уделяемое проблемам функционирования корпораций, единая классификация подобных объединений еще не сложилась. В то же время работа по подготовке классификации корпораций является важнейшей предпосылкой их дальнейшего исследования.

В целом, с учетом различных ранее приведенных определений понятия «корпорация», можно выделить **два основных классификационных подхода**.

В соответствии с первым, классификация проводится по ряду критериев, выделяемых исследователем.

Второй подход — рассмотрение комплексных форм корпораций и их сопоставление по различным показателям.

Первый подход задает многомерный континуум (от *лат. continuum* — «непрерывное, сплошное» — непрерывность, неразрывность явлений, процессов), в котором каждая ось координат соответствует той или иной классификации корпораций.

В рамках второго подхода в этом континууме выделяются те точки (формы корпораций), которые представляют собой наиболее типичные сочетания различных признаков, встречающиеся на практике.

При этом классификация уже выделенных комплексных форм корпораций может проводиться с использованием конкретных критериев. Однако с учетом многообразия решаемых задач, широкого спектра самих корпораций нужна развернутая классификация. То есть классификационные признаки, с одной стороны, должны быть достаточно исчерпывающими, чтобы с их помощью можно было выявить специфические черты и тенденции развития различных типов корпораций, с другой — достаточно общими, чтобы абстрагироваться от описания конкретных корпораций, оценить перспективы развития.

Многообразие принципов, методов, форм формирования и функционирования современных корпораций позволяет провести их условную систематизацию, исходя из следующих как качественных, так и количественных классификационных признаков (табл. 2).

Таблица 2

Классификация корпораций

Критерий классификации	Виды корпораций
1. Отраслевая направленность (вид основной деятельности)	• промышленные (сырьевые, обрабатывающие, агропромышленные); • финансовые (банковские, страховые, инвестиционные); • торговые;

2. Масштаб (география) деятельности	• локальные; • региональные; • межрегиональные; • национальные (федеральные); • международные (транснациональные (однациональные, многонациональные), глобальные (многострановые))
3. Форма собственности (принадлежность акционерного капитала)	• государственные; • смешанные (со значительным государственным участием; с незначительной степенью взаимосвязи с государством); • частные
4. Количество отраслей деятельности	• моноотраслевые (узкоспециализированные);
5. Рыночное положение	• монопольные; • олигопольные
6. Организационное строение	• горизонтальные; • вертикальные; • конгломераты
7. Способ организации	• иерархические; • сетевые; • циклические
8. Структура управления	• линейная; • линейно-штабная; • функциональная; • линейно-функциональная (смешанная); • дивизионная; • матричная (функционально-временно-целевая);
9. Организационно-правовая форма	• хозяйственное товарищество; • хозяйственное общество; • унитарное предприятие; • кооператив
10. Ресурсное обеспечение	• собственные ресурсы; • финансирование на фондовом рынке; • финансирование за счет банковских кредитов;

11. Уровень экономической и финансовой	• мощная; • слабая
--	---

При этом приведенную классификацию нельзя считать раз и навсегда устоявшейся. В настоящее время складывается целый ряд принципиально новых форм корпораций. Некоторые из них связаны с развитием внутреннего предпринимательства и децентрализацией компаний (круговые корпорации, горизонтальные корпорации), другие — с развитием интернет-технологий (виртуальные производственные цепочки, квазихолдинги, проектные сообщества). Можно упомянуть еще несколько новейших типов корпораций. Так, введение систем банковских карт привело к возникновению групп, в состав которых входят банки-эквайеры (бенефициары) и банк — эмитент карточек, играющий роль центрального элемента.

Корпоративное объединение:

Возросшие потребности хозяйственной кооперации, интеграции финансового и промышленного капиталов, монополизация экономики создали предпосылки к объединению отдельно-обособленных корпораций в целостный комплекс или корпоративное объединение.

Под термином **«корпоративное объединение»** (или **«корпоративная группа организаций»**) понимается совокупность юридических лиц (объединение капиталов), осуществляющих согласованную предпринимательскую деятельность или какую-либо полезную, не запрещенную законом деятельность.

Признаками корпоративного объединения являются:

- признание группы предприятий единым производственно-хозяйственным комплексом;
- организационное и экономическое единство;
- наличие органа управления, обладающего координирующими (или властными) полномочиями.

В зависимости от различий, лежащих в экономической плоскости, от того, в каком направлении и как глубоко происходит интеграция (централизация производственно- хозяйственных и управленческих функций, делегирование полномочий и ответственности отдельными участниками), от целей и сроков создания можно выделить следующие виды корпоративных объединений: картель, синдикат, трест, пул, консорциум, альянс, деловая группа, сетевая индустриальная организация и др.

Условием эффективной деятельности корпоративного объединения является достижение синергетического эффекта, положенного в основу

его создания. Синергетический эффект (правило $2 + 2 > 4$) — это эффект, при котором общий результат превосходит сумму сложенных слагаемых. Или, другими словами, эффективность деятельности объединения превосходит сумму эффективностей отдельных компаний, работающих самостоятельно. Синергия проявляется в различных сферах:

- в производственной (совместное использование производственных мощностей, взаимодействие научно-исследовательских подразделений различных отделений фирмы);
- управленческой (обмен управленческим опытом между различными отделениями компаний);
- сбытовой (совместное использование отделениями компаниями распределительно-сбытовой сети, рекламы, репутации товарной марки и т. п.).

Преимущества корпоративных объединений в рыночной экономике по сравнению с неинтегрированными организациями заключаются в возможности:

- реализации эффекта масштаба используемых ресурсов (производственных фондов, инвестиционных средств, трудовых ресурсов, в том числе квалифицированного управленческого, научного, производственного персонала) вследствие объединения производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок, возможности интеграции науки и производства;
- минимизации отрицательного воздействия конкуренции (участники объединения, как правило, не допускают взаимной конкуренции на одном и том же рынке);
- обеспечения эффективного ценообразования продукции, способствующего оптимальному уровню рентабельности каждого из участников и группы в целом (использование в расчетах внутри объединения «трансфертных» цен), в том числе путем оптимального налогового планирования.

Отрицательные последствия образования корпоративных объединений непосредственно связаны с возможностью монополизации рынков. Поэтому эти последствия должны нивелироваться мерами государственно-правового регулирования, исходящего из принципа защиты законных прав и интересов всех участников экономической деятельности.

Корпоративные объединения

К корпорациям, формирующимся в рамках групп организаций (корпоративные объединения), можно применить те же классификационные признаки, по которым классифицируются и корпорации, формирующихся в рамках одной организации (табл. 2). Однако в некоторых случаях в использованные классификационные критерии требуется внести определенные корректировки и уточнения, а также добавить специфические критерии, учитывающие многообразие группирующихся организаций. Остановимся на их рассмотрении (табл. 3).

1) Критерий «Отраслевая направленность» (п. 1 табл. 2) при классификации корпоративных объединений заменен на «Центральный элемент объединения» (п. 1 табл. 3). Это связано с тем, что, во-первых, корпоративные объединения очень часто характеризуются объединением капитала различных отраслей деятельности, например финансового и промышленного, промышленного и торгового и т. д., что в свою очередь приводит к формированию финансово-промышленных или промышленно-финансовых групп (в зависимости от главенствующей роли банковского или промышленного капитала). Во-вторых, в корпоративных объединениях, созданных путем объединения различных капиталов, один из них играет ведущую роль и становится центральным элементом, вокруг которого выстраивается вся группа. Например:

- промышленная группа — объединение, сформированное вокруг одного или группы предприятий производственных предприятий;
- банковская группа — объединение, сформированное по инициативе и во- круг либо одного банка (инвестиционной компании), либо банковского союза (равнозначных по силе и величине банков), включающего иногда и другие финансовые институты (комбинированный вариант);
- торгово-коммерческая группа — объединение, сформированное вокруг одного или группы торговых предприятий.

Одновременно могут быть и два равных по значению участника — промышленный и финансовый, тогда это финансово-промышленная группа.

В свою очередь корпоративные объединения с ведущим центральным элементом могут иметь явно выраженную отраслевую направленность, которая определяется предприятием (или группой предприятий), играющим ключевую роль в деятельности объединения. Например, для промышленных групп:

- промышленное предприятие (или группа предприятий) общегосударственного профиля;
- промышленное предприятие (или группа предприятий) военно-промышленного комплекса;
- промышленное предприятие (или группа предприятий) агропромышленного комплекса;
- научно-исследовательский институт, конструкторское бюро (включая производственную базу).

2) Критерий «Масштаб (география) деятельности» (п. 2 табл. 2) заменен на «Территориальные границы расположения участников объединения» (п. 2 табл. 3). Теперь имеется в виду не масштаб деятельности корпорации (корпорация местного, национального или транснационального масштаба), а территориальные границы деятельности предприятий — участников объединения. Указанный подход позволяет классифицировать корпорации по следующим категориям:

- региональная (группа предприятий, расположенных и осуществляющих свою производственную деятельность в рамках одного определенного региона);
- межрегиональная (группа предприятий, расположенных в различных регионах, взаимосвязанных между собой производственной кооперацией);
- транснациональная или межгосударственная (группа предприятий, среди участников которых имеются юридические лица, находящиеся под юрисдикцией других государств, имеющие обособленные подразделения на территории указанных государств либо осуществляющие на их территории капитальные вложения).

3) Критерий «Организационное строение» (п. 6 табл. 2) заменен на «Экономико-организационная форма интеграции» (п. 6 табл. 3). В соответствии с данным критерием корпоративные объединения можно классифицировать как:

- вертикальные (объединение предприятий под единым (технологическим, финансовым и т. д.) контролем двух и более предприятий, осуществляющих разные стадии производства того или иного товара);
- горизонтальные (объединение под единым контролем двух и более предприятий, осуществляющих одни и те же стадии производства или производящих одну и ту же продукцию);
- конгломераты (объединения, образуемые на основе соединения различных технологически не связанных между собой

предприятий, находящихся на разных стадиях производства и работающих в различных отраслях на- родного хозяйства).

В свою очередь, вертикальные корпоративные объединения могут быть двух типов: объединения предприятий по принципу «технологической цепочки» («интеграции вниз», «интеграции вверх») и объединения, сформированные вокруг одного, достаточно крупного, головного промышленного предприятия. Горизонтальные группы также могут быть разделены на два типа: монопрофильные, осуществляющие производственную деятельность в одной конкретной отрасли, и полипрофильные (кооперативные), представляющие достаточно широкий спектр направлений деятельности предприятий. Конгломераты могут быть представлены объединения- ми как связанного, так и несвязанного типа. Конгломераты несвязанного типа — объединения, расширяющие свою производственно-хозяйственную деятельность посредством покупки предприятий в отраслях, совершенно не связанных между собой. Конгломераты связанного типа (родственная или концентрическая диверсификация) — это объединения, расширяющие (диверсифицирующие) свою деятельность в направлениях, связанных базовой технологией, производственным процессом или через рыночную нишу.

- 4) Критерий «Организационно-правовая форма корпораций» (п. 9 табл. 2) заменен на «Организационно-правовая форма объединения» (п. 9 табл. 3), то есть во главу угла теперь ставится не просто правовая форма предприятия как юридического лица, акцент делается на полную или частичную правосубъективность объединения:
- правосубъективные объединения (ассоциации (союзы), некоммерческие партнерства) — объединения, имеющие статус юридического лица;
 - частично правосубъективные или обладающие неполной правосубъективностью — объединения, которые не имеют статус юридического лица (холдинги, ФПГ), но могут выступать субъектами отдельных предпринимательских отношений, например урегулированных конкурентным правом (группа лиц), налоговым правом (взаимозависимые лица).
- 5) Специфические критерии, учитывающие многообразие группирующихся организаций (п. 11–18 табл. 2): целевые установки (экономическое содержание) объединения; способ организации объединения (форма консолидации собственности и интеграции предприятий); устойчивость взаимосвязей участников; тип используемых взаимосвязей; количество участников объединения; экономическая и финансовая мощь; степень наблюдаемости; используемая система отчетности.

Например, по целевым установкам (экономическое содержание объединения), положенным в основу создания, корпоративные объединения могут быть классифицированы как:

- объединения, направленные на монополизацию товарных рынков (картель, синдикат, трест);
- объединения, созданные с целью интеграции не только сбытовой деятельности, но и совместного научно-технического, производственного развития участников (концерн) и пр.

По способу организации объединения (форма консолидации собственности и интеграции предприятий) корпоративные объединения условно можно разделить на две группы:

- равноправного типа (основаны на добровольной договорной кооперации участников (ассоциации, союзы, простое товарищество));
- неравноправного типа (основаны на экономической субординации и контроле одного участника над другим (объединения холдингового типа, унитарные предприятия со своими дочерними предприятиями)).

Такие критерии, как «Количество участников объединения» и «Экономическая и финансовая мощь», относятся к количественным характеристикам, позволяющим судить о размерах группы, например: крупные, средние, малые.

В итоге корпоративные объединения можно классифицировать следующим образом (табл. 3).

Классификация корпоративных объединений

Критерий классификации	Виды корпораций
1. Центральный элемент объединения	• промышленная корпорация (включает в себя исключительно промышленные компании: сырьевые, обрабатывающие, агропромышленные, объединенные вокруг промышленного предприятия или группы предприятий); • финансовая корпорация (включает в себя только банковские и кредитно-финансовые учреждения); • торговая корпорация (объединяет исключительно торговые компании); • финансово-промышленная корпорация (объединение банков и промышленных предприятий при ведущей роли банковского капитала); • промышленно-финансовая корпорация (объединение банков и промышленных предприятий при ведущей роли промышленного капитала); • торгово-финансовая корпорация (объединение банков и торговых компаний)
2. Территориальные границы расположения участников объединения	• локальная; • региональная; • межрегиональная (в рамках объединений регионов отдельных государств); • национальная (федеральная); • международная (транснациональная (однонациональная, многонациональная), глобальная (многоотраслевая))
3. Форма собственности (принадлежность акционерного капитала)	• государственная; • смешанная (со значительным государственным участием; с незначительной степенью взаимосвязи с государством); • частная
4. Количество отраслей деятельности	• моноотраслевая (узкоспециализированная); • многоотраслевая

5. Рыночное положение	• монополия; • олигополия
6. Организационная форма интеграции	• горизонтальная; • вертикальная; • конгломеративная

Окончание табл. 1.2

7. Способ организации	• иерархическая; • сетевая; • циклическая
8. Структура управления	• линейная; • линейно-штабная; • функциональная; • линейно-функциональная (смешанная); • дивизионная (линейно-дивизионная, функционально-дивизионная); • матричная (функционально-временно-целевая); • проектная
9. Организационно- правовая форма организации объединения	• правосубъективная; • частично правосубъективная
10. Ресурсное обеспечение	• собственные ресурсы; • финансирование на фондовом рынке; • финансирование за счет банковских кредитов; • государственная поддержка
11. Целевые установки (экономическое содержание) объединения	• материальное взаимодействие; • финансовое взаимодействие; • информационное взаимодействие
12. Способ организации объединения (форма консолидации собственности и интеграции предприятий)	• корпорация равноправного типа; • неравноправного типа
13. Устойчивость взаимосвязей участников	• долгосрочные устойчивые взаимосвязи; • краткосрочные взаимосвязи (консорциумы, объединения для предоставления синдицированных кредитов, для реализации конкретных проектов)

14. Тип используемых взаимосвязей	• отношения «один ко многим»; • отношения «многие к одному»; • вертикальная интеграция; • горизонтальная интеграция; • радиальная интеграция; • кольцевая интеграция
15. Число участников в составе корпорации	• локальная; • разветвленная
16. Экономическая и финансовая мощь	• мощная; • слабая
17. Степень наблюдаемости	• латентная; • явная
18. Используемая система отчетности	• с консолидированной отчетностью; • без консолидации отчетности

1.5. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система корпоративного управления (corporate governance) — это система отношений между собственниками (акционерами) компании, руководителями высшего звена (директорами), менеджерами нижестоящих уровней, а также другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами), складывающаяся в процессе формирования и реализации стратегий и направленная на обеспечение устойчивого развития компании и максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц.

Надлежащая система корпоративного управления повышает стоимость компании и доступ к рынкам капитала. Опыт отдельных компаний и исследования показывают, что компании с надлежащей системой корпоративного управления наиболее привлекательны для инвесторов, имеют более высокую стоимость и более низкие затраты капитала, а также такие компании менее всего могут быть подвержены актам мошенничества.

В качестве важных комментариев, позволяющих конкретизировать приведенное определение, можно выделить следующее. Корпоративное управление:

- включает систему внешних агентских отношений, складывающихся между лицами, обеспечивающими финансирование бизнеса (ак-

ционерными и кредиторами), и руководителями высшего звена (директорами) компании с целью снижения рисков и повышения инвестиционной привлекательности бизнеса;

- включает систему внутренних агентских отношений, складывающихся между руководителями высшего звена (директорами) компании и менеджерами нижестоящих уровней, предусматривающую делегирование полномочий и ответственности (accountability/ responsibility) и направленную на обеспечение эффективного внутри- корпоративного взаимодействия;

- направлено на обеспечение устойчивого развития компании (sustainability), включающего экономическую, экологическую и социальную составляющие;

- неразрывно связано со стратегическим менеджментом как процессом определения целей развития компании, формирования стратегий и управленческой политики, а также с практической реализацией стратегий на тактическом уровне управления, в том числе посредством системы стратегически ориентированного планирования и бюджетирования;

- признает различия в позициях различных групп заинтересованных лиц (стейкхолдеров), но в то же время способствует максимально полному удовлетворению их интересов исходя из того, что устойчивое развитие компании является общей глобальной целью всех заинтересованных лиц;

- является комплексным понятием и включает в себя несколько взаимосвязанных аспектов: нормативно-юридический (законодательство, стандарты, профессиональные кодексы), организационный (структура компании и ее органов управления, включая совет директоров, регламенты внешних и внутренних управленческих взаимодействий), кадровый (подбор и расстановка кадров, квалификационные требования, система повышения квалификации управленческого персонала), информационный (информационно-логические модели, технологии сбора, обработки, хранения и представления управленческой информации), культурно-этический (корпоративные ценности, культура, социальная роль бизнеса).

Система корпоративного управления организацией состоит из двух основных подсистем: стратегического корпоративного управления и тактического управления, (включая оперативное). Процесс и последовательность формирования системы корпоративного управления организацией показаны на рис. 4 и 5.

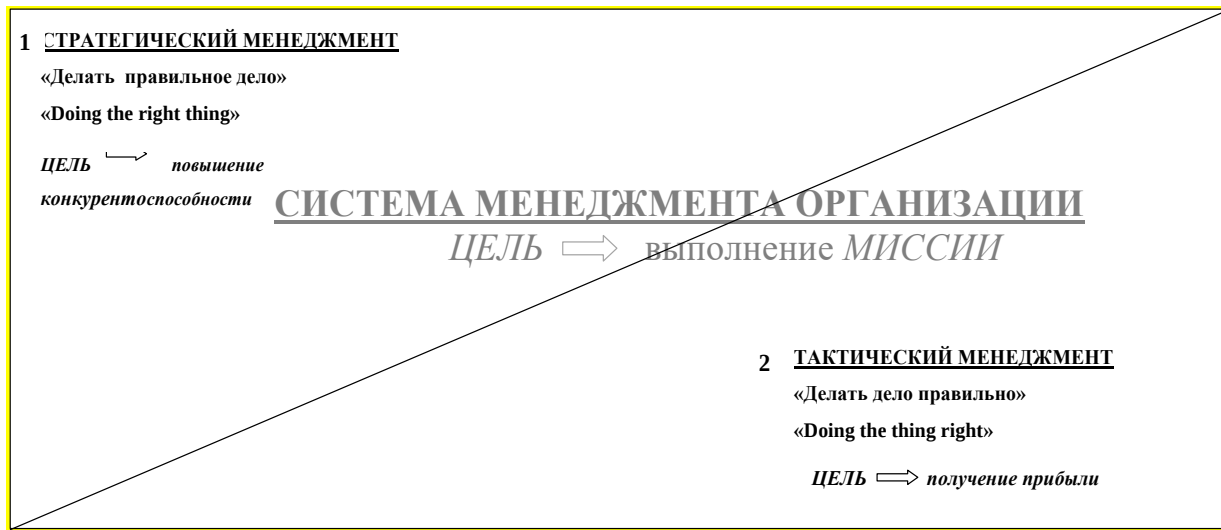


Рис. 4. Система корпоративного управления организацией

Источник: Harvard: Harvard Business School Press, 2001

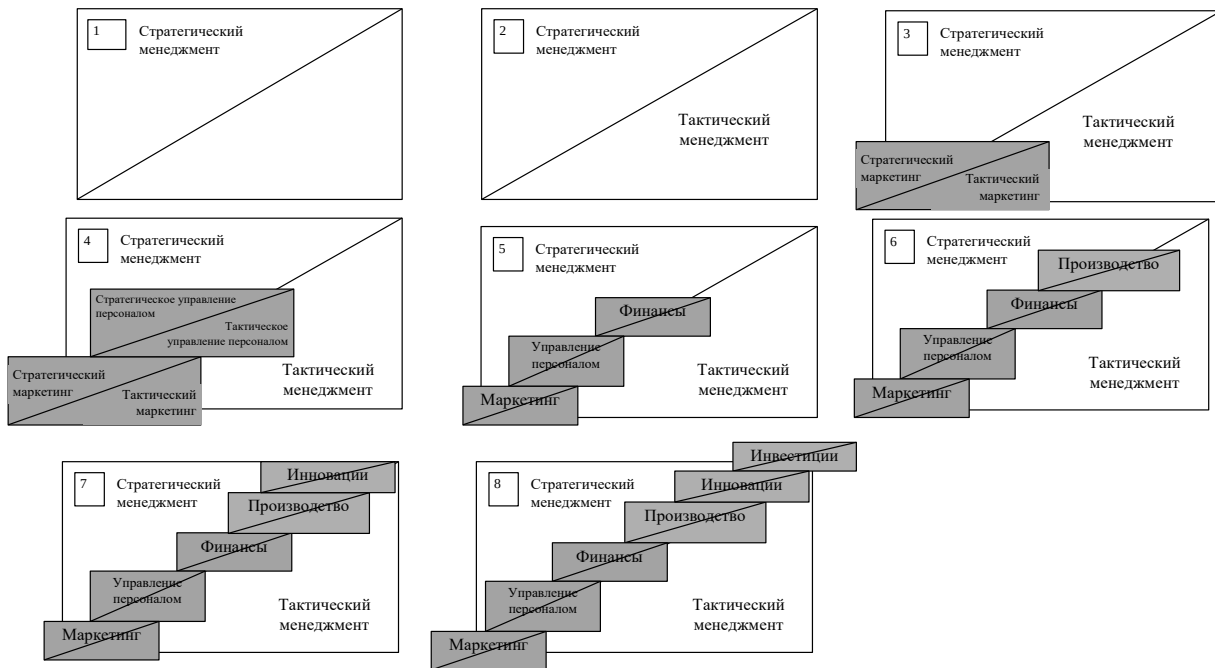


Рис. 5. Процесс и последовательность формирования системы корпоративного управления организацией

Для лучшего понимания особенностей формирования системы корпоративного управления сравним характеристики организаций приростного и предпринимательского типов поведения, представленные в табл. 4.

Таблица 4

Сравнение типов поведения организаций

Характеристики организации	Тип поведения	
	Приростный	Предпринимательский
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых доходов	Определяются взаимодействием возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	По окружающей среде организации По внутренним возможностям	Способность изменять окружающую среду организации Способность создать требуемые специальности Способность воспринимать различные способы поведения
Система поощрений и взысканий	Поощрения за стабильность Поощрения за прошлую деятельность	Поощрения за творчество, инициативу Взыскания за отсутствие инициативы
Информация	Внутренняя: деятельность Внешняя: долгосрочный объем возможностей	Внутренняя: возможности Внешняя: глобальный объем возможностей
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Стиль руководства	Популярность Установление единства подходов	Допускающий рискованные действия Вдохновляющий людей на восприятие изменений
Организационная структура	Стабильная или расширяющаяся Деятельность организована в соответствии и процессом переработки ресурсов Стремление к экономии в масштабах производства Виды деятельности увязаны слабо	Гибкая, структурно меняющаяся Деятельность организована в соответствии с проблемами Виды деятельности жестко увязаны

Характеристики организации	Тип поведения	
	Приростный	Предпринимательский
Решение управленческих проблем:	Реакция в ответ на возникшую проблему	Активный поиск возможностей
а) признание необходимости действий	С запаздыванием по отношению к появлению проблемы	Предвидение проблем
б) поиск альтернативы	Ориентация на прошлый опыт Незначительные отклонения от статус-кво Рассматривается единственная альтернатива	Творческий поиск Большие отклонения от статус-кво Рассматриваются многочисленные альтернативы
в) оценка альтернативы	Принимается первая, удовлетворяющая потребности	Выбирается лучшая из набора альтернатив
г) отношение к риску	Минимизация риска Соответствие прошлому опыту	Сознательный риск Балансировка совокупности рискованных вариантов

Существуют международные стандарты корпоративного управления, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и одобренные на встрече Министров стран ОЭСР в 1999 году. Принципы корпоративного управления ОЭСР (далее Принципы) являются международным ориентиром для лиц, формирующих политику, инвесторов, компаний и других заинтересованных лиц во всем мире. Последняя редакция Принципов была принята в 2004 году. Принципы учитывают разнообразный опыт не только в странах ОЭСР, но и в государствах, не входящих в ОЭСР. В нем отмечается, что единой модели надлежащего корпоративного управления не существует. Термины «корпорация» и «компания» в тексте взаимозаменяемы.

Принципы носят эволюционный характер. Чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях постоянно меняющегося мира, корпорации должны искать новые решения и пересматривать свою практику корпоративного управления таким образом, чтобы быть в состоянии соответствовать новым требованиям и не упускать новых возможностей.

Сходным образом, одной из важных функций государства является создание эффективной нормативной базы, которая обеспечивает достаточную гибкость, позволяющую рынку эффективно функционировать и соответствовать ожиданиям акционеров и других заинтересованных сторон. Именно государство и участники рынка сами должны решать, как применять Принципы при создании собственных основ надлежащего корпоративного управления, с учетом всех издержек и преимуществ регулирования.

В Российской Федерации Кодекс корпоративного поведения, разработанный на основе Принципов, был рекомендован Распоряжением ФКЦБ России № 421/р. В настоящее время государственным органом, подготавливающим рекомендации по внедрению и распространению общепринятых стандартов корпоративного поведения, является Банк России.

Перечислим Принципы ОЭСР.

1. Система корпоративного управления должна способствовать развитию прозрачных и эффективных рынков, не противоречить принципу законности и четко определять разделение обязанностей между различными надзорными, регулирующими и правоохранительными органами.

2. Система корпоративного управления должна защищать права акционеров и способствовать их реализации.

3. Система корпоративного управления должна обеспечивать равенство условий для всех акционеров, включая миноритарных акционеров и иностранных акционеров. Всем акционерам должна быть предоставлена возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.

4. Система корпоративного управления должна признавать права заинтересованных сторон, установленные законом или по взаимной договоренности, и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными сторонами в создании материальных ценностей и рабочих мест и поддержании жизнеспособности финансово устойчивых предприятий.

5. Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и достоверное раскрытие информации по всем существенно важным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление в компании.

6. Система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство компаний, эффективный контроль за работой совета директоров, а также ответственность совета директоров перед компанией и акционерами.

1.6. КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Корпоративное стратегическое планирование – процесс разработки корпоративной стратегии на основе и в процессе стратегического анализа.

Цель корпоративного стратегического планирования – разработка корпоративной стратегии в виде комплексного бизнес-плана развития организации на заданную стратегическую перспективу, включающего не менее двух, альтернативных стратегических программ развития всех бизнесов и функциональных подразделений, а также выбора одной из них для реализации на основе и в процессе ситуационного стратегического анализа.

Корпоративный стратегический план – основа всех управленческих решений. Именно на разработку корпоративных стратегических планов нацелены управленческие функции организации, мотивации и контроля¹.

По мнению П. Лоранжа, *корпоративное стратегическое планирование* – инструмент принятия управленческих решений, назначение которого состоит в обеспечении должного уровня новаторства и изменений в организации.

В процессе корпоративного стратегического планирования присутствуют все четыре основных вида управленческой деятельности:

- 1) *распределение ограниченных организационных ресурсов*: денежных средств, времени, талантливых управленцев и специалистов;
- 2) *адаптация к внешней среде* – это разработка эффективной стратегии адаптации корпорации к угрозам и возможностям внешней среды организации;
- 3) *внутренняя координация* заключается в выявлении сильных и слабых сторон корпорации;
- 4) *корпоративная стратегическая осведомленность* – это систематический подход к развитию менеджмента корпорации, способного проводить процесс стратегического анализа, планирования, реализации, интеграции и оценки корпоративной стратегии.

¹ Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. – 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011. – 672 с.

Разработкой корпоративных стратегических планов занимается высшее руководство; менеджеры и специалисты также участвуют в процессе, предоставляют нужную информацию, обеспечивая обратную связь. Для организации, координации и улучшения результата корпоративного стратегического планирования приглашают специалистов консалтинга. Приглашаются также независимые эксперты.

По мнению теоретика стратегического менеджмента Генри Минцберга, существует *различие между корпоративным стратегическим планированием и корпоративным стратегическим управлением*, которое, прежде всего, характеризуется следующими двумя моментами.

Во-первых, успешные корпоративные стратегии – это всегда в первую очередь удачное корпоративное стратегическое видение и во вторую – корпоративные стратегические планы.

Во-вторых, корпоративное стратегическое планирование, особенно на первом этапе своего развития, фактически сводилось к стратегическому программированию, т. е., как правило, к формализации и детальной проработке стратегий, которые уже были приняты и уже осуществлялись².

Корпоративное стратегическое планирование всегда весьма существенно зависит от уже сложившихся параметров организации, а также от ее ключевых бизнес-процессов, таких как:

⌚ реализуемая корпоративная стратегия, включающая стратегии основных подсистем: отдельных бизнесов, функциональных, операционных;

⌚ производственно-операционный процесс и заданная структура выпускаемого продукта;

⌚ сложившаяся организационная структура корпорации и сформировавшиеся процессы профессиональных взаимодействий.

² Минцберг Г. Альстрэнд Б. Лэмпел Д. Школа стратегий: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.

Современная концепция корпоративного стратегического управления и планирования базируется основывается на концепции динамических способностей (*dynamic capabilities*), выдвинутой в начале 1990-х гг. Д. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуен³ и получившей затем развитие в работах Д. Тиса, С. Уинтера, К. Эйзенхардт, Х. Волберды, К. Зотта и других⁴, к настоящему времени имеет ряд явных преимуществ в изучении вопросов конкуренции организаций в экономике знаний.

Во-первых, дифференцирующий эту концепцию акцент на фактор предпринимательских способностей (распознавания новых возможностей бизнеса и извлечения из них экономических выгод) точно улавливает главную для нашей эпохи тенденцию к постоянному обновлению знаний. В отличие от подхода Г. Хамела, данная концепция трактует успешные стратегии не как революцию, а скорее как направляемую эволюцию, означающую, что при учете важности эффективного использования накопленных активов акцент делается на максимизации новых ценностей.

Во-вторых, особый потенциал концепции динамических способностей в объяснении и предсказании успехов и неудач организаций связан с уникальной комбинацией в ее методологии возможностей эволюционной теории, теории транзакционных издержек, концепций менеджмента-обучения и неявного знания. Из всех имеющихся концепций стратегического менеджмента такой подход представляет собой наибольшее «управленческое расширение» экономической теории фирмы. Это обстоятельство впервые позволило эффективно соединить как концепцию менеджмента-обучения с экономическими исследованиями стратегий фирм, так и исследования процессов отбора и адаптации в управлении процессами изменений.

В-третьих, данная концепция раскрывает новый механизм формирования конкурентных преимуществ, характерный для инновационной экономики, основанный не только на имеющихся у организации неявных знаниях (ее ключевых стратегических активах), но прежде всего на ее способностях извлекать экономическую выгоду из знаний как активов. Эта концепция уходит от традиционного жесткого противопоставления факторов рынка и внутренней среды организации и основана на

³ Teece D.J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management.

⁴ An Evolutionary Theory of Economic Change, 1982; Strategic Management: Competitiveness & Globalization; Зотт, К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм.

развитии динамических способностей организации к комбинации ее внутренних ключевых компетенций (знаний) с возможностями внешней среды с целью повышения конкурентоспособности.

В-четвертых, концепция динамических способностей служит прообразом новой парадигмы стратегий организаций в экономике XXI в. и находится в центре процессов становления четвертого этапа теории стратегического управления. Разумеется, adeptам этой концепции еще предстоит определить механизм создания динамических способностей, проверить их вклад в результаты организаций и понять эволюцию способностей во времени. Однако уже сегодня концепция динамических способностей позволяет успешно изучать многие актуальные проблемы развития и конкуренции организаций в самых различных отраслях.

Концепция динамических способностей основана на постулате, что «динамические способности делают корпорации способными создавать, развертывать и защищать нематериальные активы, поддерживающие долгосрочную эффективность бизнеса». Динамические способности можно разделить на три основные логические части:

⌚ «ощущение» (sensing) – в применении к организации – это аналитические системы (или индивидуальные способности сот-рудников) для поиска, идентификации, фильтрации, выверки и выбора рыночных возможностей;

⌚ «захват» (seizing) возможностей – управленческие структуры, процессы, модели и стимулы, предназначенные для того, чтобы идентифицированные ранее рыночные возможности нашли свое отражение в деятельности организации;

⌚ управление возможностями и угрозами внешней среды, т. е. перманентная трансформация, направленная на перераспределение материальных и нематериальных ресурсов организации с целью извлечения выгоды из рыночных возможностей и нивелирования угроз.

Предметом исследования концепции динамических способностей становится анализ источников и методов создания и присвоения богатств корпорациями, действующими в основном в среде, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями⁵.

⁵ Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен.

Вопросы

1. Раскройте содержание понятий: «корпоративное стратегическое управление» и «корпоративная стратегия». Какова цель и что является предметом исследования корпоративного стратегического управления?

2. Дайте определение понятиям «организация», «корпорация». Каковы типы и порядок учреждения корпораций?

3. Какова классификация корпораций и корпоративных объединений?

4. Каковы международные стандарты корпоративного управления. Перечислите основные принципы корпоративного управления.

5. Раскройте содержание понятия «корпоративная стратегия».

6. Дайте определение понятиям «корпоративная (портфельная стратегия)», «бизнес-стратегии», «функциональные стратегии», «операционные стратегии».

7. Дайте определения понятию «корпоративная миссия». Каково содержание и особенности разработки корпоративной миссии.

8. Каков алгоритм разработки корпоративной стратегии?

9. Раскройте содержание понятия «система корпоративного управления». Каковы особенности формирования системы корпоративного управления.

10. Раскройте содержание понятие «корпоративное стратегическое планирование». Какова цель корпоративного стратегического планирования? В чем заключается принципиальное различие в подходах к корпоративному стратегическому управлению и стратегическому планированию?

11. Изложите основной постулат концепции динамических способностей современной корпорации.

Глава 2

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ.

Корпоративная (портфельная) стратегия разрабатывается в виде минимум двух альтернативных вариантов планов стратегического корпоративного развития, направленных на выполнение корпоративных стратегических целевых приоритетов, сформулированных в корпоративной миссии. Разработка этих планов проводится в процессе и на основе стратегического анализа, направленного на адаптацию внутрикорпоративных изменений к изменениям во внешней среде на планируемый стратегический период с целью повышения конкурентоспособности корпорации.

2.1. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Основные постулаты

Свою эффективность организация должна искать не внутри себя, а во внешнем окружении. Поскольку внешняя среда постоянно меняется, должна постоянно меняться и организация.

Критерии

Основные критерии при разработке корпоративной стратегии: ментальная правильность*, ситуационность, уникальность, отношение к будущей неопределенности как к стратегической возможности, гибкая

* Ментальность – мироощущение, мировосприятие, формирующееся на уровне индивидуального или коллективного сознания; совокупность поведенческих установок в организации под воздействием традиций, социальных институтов, среды. \Культуролог.RU Сетевое издание по философии современной культуры и быта. <http://www.kultu-rolog.ru/project/> Сетевое издание по философии современной культуры и быта. <http://www.kultu-rolog.ru/project/>

адекватность при принятии управленческих решений. В основе корпоративного стратегического управления, как уже было указано ранее, лежит принцип «от образа будущего успеха дела (бизнеса), отраженного в миссии организации, – через прошлое и настоящее – к будущему», а не «от прошлого к будущему».

Методологические подходы к разработке корпоративной стратегии:

- ⌚ системный подход;
- ⌚ ситуационный подход;
- ⌚ программно-целевой принцип;
- ⌚ принцип перспективного управления;
- ⌚ принцип адаптивности.

Системный подход предполагает рассмотрение организации как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей. В основе системного подхода лежит *системный анализ* – научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между элементами исследуемых сложных систем: социально-экономических, технических и т. д. В системном анализе *решение проблемы* определяется как деятельность, которая сохраняет или улучшает характеристики системы. Приемы и методы системного анализа направлены на формирование альтернативных вариантов решения проблемы, выявление масштабов неопределенности по каждому варианту и сопоставление вариантов по их эффективности.

Системный анализ базируется на ряде общих принципов, среди которых:

- ⌚ *принцип дедуктивной последовательности* – последовательного рассмотрения системы по этапам: от окружения и связей с целым до связей частей целого;
- ⌚ *принцип интегрированного рассмотрения* – каждая система должна быть неразъемная как целое даже при рассмотрении лишь отдельных подсистем системы;
- ⌚ *принцип согласования ресурсов и целей* системы;
- ⌚ *принцип бесконфликтности* – отсутствия конфликтов между частями целого, приводящих к конфликту целей целого и части.

*Результатом системного стратегического анализа будет разработка альтернативных вариантов бизнес-планов стратегического развития организации по выполнению корпоративной миссии и выбор одного из них для реализации, что соответствует **программно-целевому принципу**.*

Посредством **ситуационного подхода** реализуются **принципы перспективного управления и адаптивности** – основополагающие принципы корпоративного стратегического управления. Их суть состоит в том, что все внутриорганизационные корпоративные построения (организационная структура, процессы управления функциональными подразделениями, корпоративная культура и др.) есть реакция организации на изменения во внешней среде в перспективе. Успешность корпоративной стратегии определяется степенью адаптивности изменений во внутренней среде организации к изменениям ее внешней среды. «Наивысший пилотаж» корпоративного стратегического управления – управление изменениями внешней среды.

Методика разработки корпоративной стратегии

Корпоративная стратегия разрабатывается на основе многофакторного системного стратегического анализа. Это итерационный процесс, имеющий обратные связи, так как результат выполнения каждого из этапов может выявить необходимость частичного пересмотра предыдущих этапов. Методика разработки корпоративной стратегии организации показана на рис. 6.

Этап 1. Формулировка корпоративной миссии. В процессе разработки корпоративной стратегии, на основе стратегического анализа изменений во внешней и внутренней средах организации, первичное видение собственников и топ-менеджеров уточняется, корректируется и из первоначального видения превращается в документ – миссию организации.

Этап 2. Проведение многофакторного системного стратегического анализа, выполняемого относительно корпоративной миссии и включающего: *финансовый анализ, инвестиционный анализ, планирование и проектирование, маркетинговое исследование, анализ конкурентоспособности, анализ рынка позиционирования, оценку конкурентных преимуществ, комплексный ситуационный анализ.* Набор этих анализов является необходимым минимумом для разработки стратегии организации. Все анализы выполняются относительно корпоративной миссии.

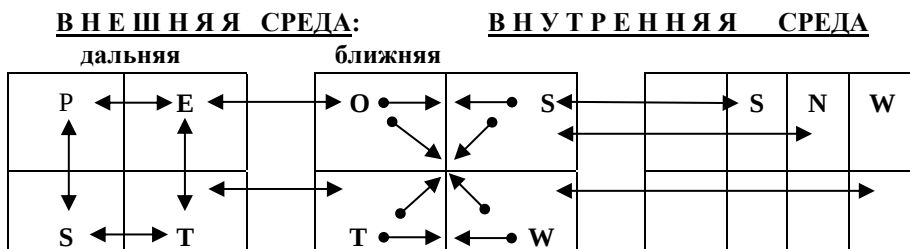
1. КОРПОРАТИВНАЯ МИССИЯ - ВИДЕНИЕ (формулировка)
2. МНОГОФАКТОРНЫЙ СИСТЕМНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
 - 2.1. Финансовый анализ (ретроспектива 3–5 лет)
 - 2.2. Инвестиционный анализ $\Rightarrow$ Инвестиционное планирование $\Rightarrow$
Набор инвестиционных проектов (перспектива 1–5 и более лет)
 - 2.3. Маркетинговое исследование
 - 2.4. Анализ конкурентоспособности:
 - ⌚ анализ пяти конкурентных сил
 - ⌚ анализ системы и цепочки создания стоимости
 - ВЫБОР БАЗОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ: D,CL,FD,FCL
 - 2.5. Анализ рынка позиционирования:
клиенты, конкуренты, поставщики, партнеры
 - 2.6. Оценка конкурентных преимуществ организации
- 2.7. РАЗРАБОТКА ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ

КОМПЛЕКСНОГО СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

2.7.2. PEST-анализ

2.7.1. SWOT-анализ

2.7.3. SNW-анализ



2) сценарии и
планы по PEST

1) планы по SWOT

3) планы по SNW

Две-четыре альтернативные программы

Две-четыре альтернативные программы

Две-четыре альтернативные программы

3. УТВЕРЖДЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ И ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ (аналогично п.п. 1-3)

5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ:

- ⌚ Продуктивно-маркетинговой
- ⌚ Производственной
- ⌚ Управления персоналом
- ⌚ Финансовой
- ⌚ Инновационной

6. РАЗРАБОТКА ОПЕРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

7. АУДИТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Рис. 6. Методика разработки корпоративной стратегии

⌚ *Финансовый анализ* проводится в случае, если стратегия разрабатывается для уже существующей организации. Исследуются финансовая отчетность организации: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств; все документы изучаются в ретроспективе от трех до пяти лет.

⌚ *Инвестиционный анализ и планирование*, на основе которых разрабатывается *набор инвестиционных проектов* – документы, обозначающие объемы и сроки прихода и расхода денежных средств в предстоящем стратегическом периоде как для корпорации в целом, так и для всех её бизнесов, а также функциональных подразделений (служб, отделов).

⌚ *Маркетинговое исследование*, которое фокусируется на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов в диктуемой рынком экономике.

⌚ *Анализ конкурентоспособности корпорации*, включающий анализы пяти конкурентных сил, системы и цепочки создания стоимости, позволяющий установить, какого базового конкурентного преимущества может добиться организация и как его можно защитить в процессе выбора и реализации ее базовой конкурентной стратегии (БКС). Базовым конкурентным преимуществом может быть либо *лидерство по издержкам*, либо *дифференциация*, т. е. уникальность продукта или услуги, предоставляемых организацией, с точки зрения потребителя. Конкурентное преимущество организации реализуется в определенной рыночной сфере – это либо вся рыночная ниша, либо фокусирование на определенном сегменте. Существует четыре БКС: CL (Cost Leadership) – лидерство по издержкам; D (Differentiation) – дифференциация; FCL (Focus Cost Leadership) – фокусированное лидерство по издержкам; FD (Focus Differentiation) – фокусированная дифференциация. В идеале конкретная БКС должна определяться для каждой позиции продуктово-маркетинговой программы организации.

Следует отметить, что одна из самых больших стратегических ошибок – стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как по существу указанные БКС альтернативны.

⌚ *Анализ рынка позиционирования*, позволяющий определить главных и основных субъектов рынка: потребителей (клиентов), конкурентов, поставщиков, партнеров организации – и выявить возможности и угрозы, исходящие от них в стратегическом периоде.

Ⓟ *Оценка конкурентных преимуществ, позволяющая выявить и оценить конкурентные преимущества организации: ключевые компетенции, ключевые отличия, а также другие ключевые факторы успеха организации.*

Результаты всех проведенных анализов служат подготовкой исходной информации для проведения комплексного ситуационного анализа, на основе которого разрабатываются от двух до четырех альтернативных стратегических планов по выполнению целевых приоритетов организации, сформулированных в корпоративной миссии.

Ⓟ *Комплексный ситуационный анализ* внешней и внутренней среды организации позволяет разработать альтернативные варианты стратегических планов по выполнению корпоративных целевых приоритетов, что способствует адекватному распределению ключевых ресурсов организации.

SWOT-анализ – основной метод ситуационного анализа *ближней внешней среды*. При проведении SWOT-анализа необходимо придерживаться следующих принципов: в первую очередь анализируются *внешние* возможности и угрозы со стороны потенциальных клиентов, поставщиков, партнеров, затем – сильные и слабые стороны организации. На основе SWOT-анализа разрабатываются стратегические цели организации.

Для исследования *дальней внешней среды организации* применяется метод *PEST-анализа*, который из бесчисленного множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, выделяет четыре основные группы: политические факторы, экономические факторы, социальные факторы и технологические факторы. Стратегический анализ каждого из четырех компонентов должен быть системным, так как в реальности все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны и любое значимое изменение одного из них, как правило, влечет за собой сложную цепочку изменений по всем другим факторам. Такие изменения для организации могут быть либо угрозой, либо новой стратегической возможностью. Связь PEST- и SWOT-анализов показана стрелками на рис. 6. На основе выявленных политических, экономических, социальных и технологических тенденций, имеющих существенное значе-

ние для стратегии организации, разрабатываются альтернативные сценарии развития организации, которые служат основанием для постановки стратегических целей. Сценарное планирование – особый инструмент стратегического менеджмента, с помощью которого предсказывается несколько существенно разных, но одинаково возможных вариантов (альтернатив) будущего развития организации.

Стратегический *анализ внутренней среды* следует за анализом внешней среды организации и также является многофакторным и системным, при этом возможный потенциал организации рассматривается как его внутренний стратегический ресурс. Для стратегического анализа внутренней среды организации применим метод *SNW-анализа*, который сохраняет все, что связано со SWOT-анализом в части SW, но при этом добавляется особая нейтральная N-позиция, фиксирующая ситуационное среднерыночное состояние организации. Таким образом, определяется своеобразная «точка отсчета» уровня конкурентоспособности организации. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N (нейтральном) и только по одной позиции – в состоянии S (сильная).

Этап 3. Утверждение корпоративной миссии и портфельной стратегии. По результатам *комплексного ситуационного анализа* разрабатываются от двух до четырех существенно разных, но одинаково возможных вариантов альтернативных программ по выполнению корпоративной стратегии.

Этапы 4, 5, 6 посвящены разработке стратегий отдельных бизнесов, функциональных подсистем и операционных стратегий.

Таким образом, разработанная корпоративная стратегия является системой стратегий, состоящей из *портфельной стратегии и, подчиненных ей, стратегий отдельных бизнесов, стратегий функциональных подсистем, операционных стратегий*. Документально корпоративная стратегия оформляется в виде комплексного бизнес-плана развития организации на заданную стратегическую перспективу, включающего не менее двух, разработанных на основе и в процессе стратегического анализа, альтернативных программ, направленных на реализацию корпоративной миссии.

Этап 7. Завершается процесс разработки корпоративной стратегии оценкой и выбором одной из альтернативных стратегических

программ по выполнению корпоративных стратегических приоритетов для реализации, на основе аудита инвестиционных проектов и ситуационного стратегического анализа.

В следующих главах представлены основы практического применения методики разработки основных этапов разработки корпоративной стратегии: 1, 2 (2.4; 2.5; 2.6; 2.7) 3, 4 и 5 (см. рис.6).

2.2. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ

Корпоративная миссия – основной документ организации, относительно которого проводятся все стратегические анализы в процессе разработки, выбора, реализации и корректировки корпоративной стратегии.

Корпоративная миссия – это основной официальный документ, утвержденный руководством корпорации, представленный в интегральной форме, четко выражающий основную причину существования организации как конкурентоспособной корпорации.

Корпоративная миссия формулируется на основе так называемого **в́идения** – идеального представления, желаемого образа будущего развития организации, комплексного осмысления событий и стратегической ситуации будущего на *этапе 1* (рис. 19).

В процессе проведения многофакторного системного стратегического анализа корпоративная миссия-видение корректируется и уточняется, дополняется и сокращается, конкретизируется и систематизируется. Практический опыт показывает, что таких итераций бывает не менее двадцати. В результате проведенного анализа на *этапе 3* (рис. 19) ее разработка завершается и руководитель подписывает официальный документ из семи пунктов – корпоративную миссию.

В́идение – это первый шаг в разработке корпоративной стратегии. А. Эйнштейн писал: «Воображение важнее знания, ибо знание ограничено. Воображение же охватывает все на свете, стимулирует прогресс и является источником его эволюции». В́идение – это мечта, это представление собственников и топ-менеджеров об организации в будущем. По мнению «гуру» менеджмента, японского консультанта по стратегическому управлению Омае Кеничи, «...видение без действия – это мечта, а действия без видения – это кошмар», но «...бесполезно грести сильнее, если ты гребешь в неправильном направлении», поэтому организации

принимают решения о действиях в стратегической перспективе, исходя из трех факторов:

1) рассматривают, что понадобится потребителю в стратегической перспективе;

2) оценивают, способна ли компания удовлетворить данную потребность;

3) определяют, сможет ли организация удовлетворить потребность покупателей с прибылью для себя, в том числе, когда на поле появятся конкуренты.

Таким образом, организации должны максимально полно отвечать запросам покупателей и одновременно гарантировать акционерам, что они получают приемлемый доход на свои инвестиции. Для привлечения и удержания клиентов надо удовлетворять их потребности в товарах и услугах лучше, чем это делают конкуренты, предлагая или уникальные продукты и услуги, или же аналогичные продукты и услуги, но дешевле.

Корпоративная миссия включает 7 пунктов (табл. 5), системно и конкретно представляющих целевые стратегические приоритеты, виды деятельности, текущую и будущую рыночные позиции организации, конкурентные преимущества в виде ключевых отличий, ключевых компетенций и прочих ключевых факторов успеха. Для формирования миссии необходимо установить потребности, которые удовлетворяет организация, выделить целевую группу клиентов, поставщиков, партнеров, представляющих собой субъектов рынка позиционирования организации на стратегическую перспективу; определить способы расширения рынка позиционирования, ключевые технологии управления маркетингом, ресурсы, позволяющие наиболее эффективно и качественно работать организации в отрасли.

Первый пункт корпоративной миссии «Провозглашение ценностей и убеждений» включает следующие так называемые *формы миссии*.

⌚ **Миссия-предназначение корпорации:** характеризует положение организации во внешней среде (конкурентная позиция в отрасли, вклад в развитие экономики, влияние на глобальные процессы). *Отвечает на вопросы: «Что мы делаем? Где? Для кого?»*

⌚ **Миссия-политика корпорации:** призвана сформировывать имидж организации, придает индивидуальность, определяет курс развития. *Отвечает на вопрос: «Как мы делаем это дело?»*

Ⓟ **Миссия-ориентация корпорации:** развивает организационную культуру, это могут быть слоганы, лозунги, разработанные с целью мотивации персонала организации. *Отвечает на вопрос: «Какие мы, те, кто делает это дело?»*

Т а б л и ц а 5

Корпоративная миссия организации _____

(Юридическое название)

на стратегический период с чч.мм.гггг по чч.мм.гггг.

Дата заполнения: чч.мм.гггг

1. ЦЕННОСТИ И УБЕЖДЕНИЯ

1.1. МИССИЯ-ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАЦИИ

Отвечает на вопрос: Какое дело мы делаем? Где? Для кого?

Конкурентные преимущества организации:

- 1) *ключевые отличия;*
- 2) *ключевые компетенции;*
- 3) *прочие ключевые факторы успеха*

1.2. МИССИЯ-ПОЛИТИКА КОРПОРАЦИИ

Отвечает на вопрос: Как мы делаем это дело?

Обязательны ссылки на стандарты качества.

1.3. МИССИЯ-ОРИЕНТАЦИЯ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА КОРПОРАЦИИ.

Отвечает на вопрос: Какие мы, те, кто делает это дело?

Это краткое, ясное и четкое определение основного направления деятельности персонала организации во всех ее подразделениях, направленное на мотивацию соответствующего корпоративного поведения сотрудников.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ КОРПОРАЦИИ:

2.1. Приоритет оптимальной концентрации: *Формулировка..., что позволит получить 60–80 % запланированной прибыли.

2.2. Приоритет достаточного минимума: *Формулировка..., что позволит получить 40–20 % запланированной прибыли.

2.3. Приоритет по остаточному принципу: *Формулировка..., что позволит получить бонус ... % сверх запланированной прибыли.

*Формулировки стратегических целевых приоритетов организации следует выбрать из табл. 10. и конкретизировать:

Окончание табл. 9

3. ТОВАРЫ ИЛИ УСЛУГИ КОРПОРАЦИИ
на начало и окончание стратегического периода

С указанием предполагаемой прибыли от реализации соответствующего количества товаров и/или услуг (различной товарной номенклатуры и \или ассортиментных групп, и/или их совокупности) в соответствии с целевыми стратегическими приоритетами

4. РЫНОК ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ
на начало и окончание стратегического периода

- 4.1. Клиенты (с указанием предполагаемой выручки от каждой категории)
- 4.2. Партнеры (с указанием предполагаемого дохода от каждой категории)
- 4.3. Поставщики (с указанием предполагаемых затрат на каждую категорию)

5. СПОСОБЫ ВЫХОДА КОРПОРАЦИИ НА РЫНОК ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ
на начало и окончание стратегического периода

- 5.1. Открытие офиса, (филиала, склада, ...)
- 5.2. Реклама
- 5.3. ...

6. КЛЮЧЕВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
МАРКЕТИНГОМ в КОРПОРАЦИИ
на начало и окончание стратегического периода

- 6.1. Франчайзинг, (дилерская система, дистрибуция,...)
- 6.2. Директ-маркетинг
- 6.3.

7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ
на начало и окончание стратегического периода

- 7.1. 60 % собственный капитал
- 7.2. 30% инвестиции фонда ООО УК «Альфа-Капитал», г. Москва
- 7.3. 8 % лизинг оборудования группы компаний "Балтийский лизинг", г. Санкт-Петербург
- 7.4. 2% налоговые льготы за счет

Корпоративная миссия описывает события будущего, но формулируется в настоящем времени. При работе с миссией менеджеры ориентируются на стратегические целевые приоритеты и ключевые моменты стратегии.

Обязанность менеджеров – доносить миссию до сотрудников и клиентов.

Конкурентные преимущества корпорации. Ключевые факторы успеха (КФУ) – слагаемые общей конкурентоспособности организации, которые в наибольшей степени влияют на ее способность успешно функционировать на рынке.

К КФУ в первую очередь относятся специфические элементы стратегии, которые по тем или иным причинам не применяются конкурентами:

⌚ **атрибуты продукта:** уникальность, сложность копирования или воспроизведения другими технико-технологическими способами;

⌚ **ресурсы, которыми располагает организация:** рабочая сила – особый ресурс;

⌚ **компетенция организации:** внутренняя деятельность, которую организация осуществляет или способна осуществлять лучше, чем другие виды деятельности.

⌚ **ключевые компетенции:** хорошо реализуемые внутренние виды деятельности, которые являются центральными по отношению к стратегии, конкурентоспособности и рентабельности, а именно особые технологии управления маркетингом, персоналом, финансами, база знаний, высокий научно-технический потенциал, заделы по НИОКР и др.

⌚ **информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество, как особый ресурс.**

Стратегические целевые приоритеты организации обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием конкурентных преимуществ организации на основе ключевых факторов успеха, включающих инновации.

Стратегические и оперативные целевые приоритеты организации представлены в сравнении в табл. 6.

Таблица 6

Стратегические и оперативные целевые приоритеты организации

Стратегические целевые приоритеты организации	Оперативные целевые финансовые приоритеты
1. Рост доли рынка	1. Ускорение роста доходов
2. Более сильное и надежное положение в своей бизнес-отрасли	2. Ускоренный рост денежных поступлений
3. Повышение качества продукта	3. Более высокие дивиденды
4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами	4. Более широкие пределы получения прибыли
5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта	5. Рост прибыли на вложенный капитал
6. Повышение репутации организации среди клиентов	6. Повышение надежности облигаций, ставок по кредитам
7. Улучшение обслуживания клиентов	7. Увеличение притока денежных средств
8. Признание организации лидером в области технологии и инноваций	8. Повышение цен акций
9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке	9. Достижение прочного финансового положения фирмы

10. Полное удовлетворение запросов клиентов	10. Диверсификация базы получения прибыли
	11. Стабильный доход в период экономических спадов

Источник: Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегическое управление. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998.

Список стратегических (организационных, корпоративных) целей, представленный в табл. 6, является полным, и в процессе разработки миссии организации при *формулировании* пункта «*Стратегические целевые приоритеты*», необходимо лишь «конкретизировать» выбранные из этого списка две-четыре цели.

Для адекватного распределения ключевых ресурсов организации - корпорации рекомендуется трехуровневая система постановки *стратегических целевых приоритетов* в миссии организации: 1) *оптимальная концентрация*; 2) *достаточный минимум*; 3) *остаточный принцип* (в том числе полное прекращение программ и проектов, рис. 7).

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕВЫХ ПРИОРИТЕТОВ ОРГАНИЗАЦИИ



Рис. 7. Система стратегических целевых приоритетов организации

Стратегические цели ориентированы в первую очередь на внешнюю среду организации. Такой подход обеспечивает организации выживание в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц: клиентов, конкурентов, партнеров, поставщиков

В этом заключается особенность корпоративной миссии организации и стратегических целевых приоритетов, содержащихся в ней.

Стратегические цели должны соответствовать так называемым SMART-критериям постановки целей, следовательно, должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, ориентированными на результат, определенными во времени, пригодными для оценивания.

Итак, организация, как конкурентоспособная корпорация, определила для себя главную цель – миссию, представленную в общей, интегральной форме и содержащую от двух до четырех целевых стратегических приоритетов.

Основными группами людей, чьи интересы должны быть учтены при разработке миссии, являются: собственники организации, создающие и развивающие организацию; сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие ее деятельность по созданию и продвижению продукта, получающие от организации за свой труд компенсацию; покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, удовлетворяющий их потребности; деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации; местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации; общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроразличия, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

Важность и необходимость миссии для организации заключается в том, что, *во-первых*, миссия дает субъектам внешней среды общее

представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, т. е. способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды. *Во-вторых*, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в том, что миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении и могут легче идентифицировать себя с организацией. *В-третьих*, миссия создает возможность для более действенного управления организацией, так как она служит основой для разработки целей организации, обеспечивает непротиворечивость их набора, определяет общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования. Все это способствует лучшему пониманию работниками смысла и содержания их трудовой деятельности.

2.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Стратегический анализ корпорации является многофакторным, системным и предполагает комплексное изучение внешней и внутренней сред корпорации (организации):

- 1) микроокружения – ближней внешней среды;
- 2) макроокружения – дальней внешней среды;
- 3) внутренней среды.

Внешняя и внутренняя среда организации характеризуется постоянным нарастанием сложности, изменчивости и неопределенности, следовательно, стратегический анализ должен быть адекватным, многофакторным, системным и высокопрофессиональным. Многофакторность и системность стратегического анализа организации заключается во взаимосвязи миссии организации со всеми факторами, рассматриваемыми в анализе трех сред.

Менеджерам необходимо изучать те факторы, от которых успех организации зависит больше всего. Дж. Белл сформулировал следующее определение: «**Внешняя среда организации** состоит из таких внешних элементов, как потребители, конкуренты, поставщики, правительственные органы, финансовые институты и резерв трудовых ресурсов, имеющих отношение к ее деятельности».

Внешние факторы разделяют на две основные категории: прямые и косвенные⁶.

К **прямым факторам внешней среды** относятся те, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе ее влияние. *Это потребители, поставщики, партнеры, конкуренты, трудовые ресурсы, законодательные органы, органы государственного регулирования.*

Косвенные факторы внешней среды – факторы, не всегда оказывающие прямое и немедленное воздействие на деятельность организации. *Это – экономические, социокультурные, политические и технологические условия и тенденции, имеющие существенное значение для реализации стратегии организации.*

Методы стратегического анализа можно условно разделить на следующие группы:

1) методы анализа микроокружения: анализ конкурентоспособности, анализ целевого рынка позиционирования, оценка конкурентных преимуществ организации, анализ стратегических групп, анализ ЗС: клиент, конкурент, корпорация;

2) методы анализа потенциала предприятия: цепочки и системы создания стоимости организации, анализ организационного потенциала, модель 7S: стратегия, способности, соединяющие ценности, структура, системы, сотрудники, стиль;

3) методы комплексного ситуационного анализа трех сред организации: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ;

4) матричные методы (модели) портфельного анализа: матрицы Бостонской консалтинговой группы, Джеренал Электрик–Мак-Кинси, Ансоффа, Хофера-Шенделя, Shell/DPM;

5) методы стратегического выбора согласно жизненным циклам: анализ традиционных и эволюционных жизненных циклов отрасли, организации, технологий, товарных групп.

В соответствии с представленной в разделе 2.1 (рис. 19) методикой разработки корпоративной стратегии необходимая и достаточная часть этих анализов в ней применяется. Кроме того, многофакторный системный стратегический анализ включает маркетинговое исследование, а также финансовый и инвестиционный анализы. Эти анализы являются

⁶ Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2011.

предметом изучения других университетских дисциплин, поэтому на методике их проведения мы не останавливаемся. Важно отметить, что все эти анализы проводятся относительно будущего организации, т. е. относительно ее корпоративной миссии.

Далее изучим подробно основные методы и практические методики проведения стратегического анализа для разработки корпоративной стратегии (см. рис. 19):

- 1) анализ конкурентоспособности организации;
- 2) анализ рынка позиционирования организации;
- 3) оценку конкурентных преимуществ организации;
- 3) комплексный ситуационный анализ внешней и внутренней сред организации: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ.

Представленный набор методов и методик стратегического анализа является минимальным и достаточным для разработки корпоративной стратегии.

2.3.1. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая организация всегда действует в конкретной рыночной среде. Характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами, называются **конкурентными преимуществами**. Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, называется **конкурентоспособностью**. Способность организации реализовать и защитить свои конкурентные преимущества зависит от того, насколько успешно она может противостоять давлению конкурентных сил, действующих на рынке.

Цель анализа конкурентоспособности организации – установить, каких конкурентных преимуществ может добиться фирма и как их можно реализовать и защитить в процессе разработки и реализации корпоративной стратегии.

Для подготовки к ситуационному стратегическому анализу проводится исследование конкурентной среды и конкурентоспособности организации. Рассмотрим концепцию анализа конкурентоспособности организации, предложенную профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером.

2.3.1.1. ИССЛЕДОВАНИЕ «ПЯТИ СИЛ», ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Проведем исследования существующих пяти конкурентных сил, определяющих интенсивность конкуренции в отрасли и конкурентоспособность организации:

- 1) угрозы появления в отрасли новых конкурентов;
- 2) способности ваших покупателей добиваться снижения цен;
- 3) способности ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию;
- 4) угрозы появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг;
- 5) степени ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Исследование первой конкурентной силы: угрозы появления новых конкурентов

Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новым конкурентам на рынок.

1. *Экономия за счет масштабов деятельности.* В некоторых отраслях крупные организации обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершение каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить значительные финансовые ресурсы, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками.

2. *Дифференциация продуктов.* Организации, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется вложить значительные финансовые ресурсы в то, чтобы его торговая марка превзошла уже известные для завоевания своих постоянных клиентов.

3. *Потребность в капиталовложениях.* Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции, например затраты на НИОКР или рекламу, рискованны или их нельзя возместить.

4. *Издержки переключения.* Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям приходится существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого.

5. *Доступ к каналам распределения.* Каждый, кто организует новый канал телевидения, вынужден бороться за зрителей. Производители новых продуктов сталкиваются со сходной проблемой и ведут борьбу за место на полках супермаркетов.

6. *Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.* Закрепившиеся на рынке организации могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т. д.

7. *Правительственная политика.* Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, к государственным землям и многими другими способами. В число отраслей, подпадающих под государственное регулирование, входят, например, автомобильные и железнодорожные перевозки, доставка грузов.

Исследование второй конкурентной силы: давления заменителей

Это легкость, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда не просто дают покупателям альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества.

Исследование третьей конкурентной силы: различной способности покупателей добиваться снижения цен

Покупатели не созданы равными. Покупатели становятся гораздо могущественнее и диктуют цены в следующих случаях.

🕒 *Когда покупатели совершают закупки в больших объемах,* что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, например, о мощи, которой обладает крупная компания, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки.

⌚ *Когда покупатели существенно заинтересованы в экономии средств*, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. Например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем розничный торговец, который имеет один грузовик для доставки товаров.

⌚ *Когда покупатели приобретают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание*. Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок.

⌚ *Когда покупатели стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения*. Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с одной компьютерной системы на другую может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования и программного обеспечения и конвертации файлов.

⌚ *Когда покупатели имеют низкие доходы*. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что состоятельные покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.

⌚ *Когда покупатели сами производят приобретаемый продукт*. Крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. «Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Мы станем производить их сами».

⌚ *Когда покупатели крайне озабочены качеством приобретаемого продукта*. Примером могут служить значительные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, чем стоимостью этих устройств.

⌚ *Когда покупатели обладают полной информацией*. Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку.

Исследование четвертой конкурентной силы: способности поставщиков добиваться повышения цен

По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительно большими возможностями в следующих случаях.

⌚ *Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей.* Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, невелика.

⌚ *Когда поставщикам нет необходимости конкурировать с продуктами-заменителями, присутствующими в отрасли.* Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.

⌚ *Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.*

⌚ *Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.*

⌚ *Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции»* – группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

Исследование пятой конкурентной силы: соперничества между ныне действующими конкурентами

Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. *В отрасли конкурирует множество организаций, или конкурирующие организации примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают.* «Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна организация – лидер, которая может диктовать условия, устанавливая дисциплину». Если же в отрасли много организаций-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих организаций пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества.

2. *Данная отрасль развивается медленно.* Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, – лишить конкурирующие организации возможности работать.

3. *У организаций высокие постоянные издержки.* Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, организации испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.

4. *Организации несут большие расходы на хранение продукции.* Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у организаций возникает искушение снизить цены.

5. *Организации вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукцию.* Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от не проданных на рейсы билетов. Поэтому авиакомпаниям необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.

6. *Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики.* В таких случаях покупатели торгуются о цене и требуют дополнительных или льготных услуг и конкуренция обостряется.

7. *Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.* В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов, организации либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда организации могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукцию начинает превышать предложение, которое обеспечивают организации. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.

8. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные подходы к ведению бизнеса. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели по сравнению с местными, укоренившимися на рынке организациями. Это справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших организаций, руководимых их собственниками. Такие организации могут быть более агрессивными и предприимчивыми.

9. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет, поскольку конкуренты исходили из ограниченности во времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.

10. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Уход из бизнеса может оказаться для организации дорогостоящим с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точки зрения. Поэтому организации стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:

⌚ дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;

⌚ наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;

⌚ эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу.

2.3.1.2. ВЫБОР БАЗОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Базовые конкурентные стратегии – это оборонительные или наступательные действия организации, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление *пяти конкурентных сил* и на получение более высоких доходов от инвестиций. Хотя М. Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных типовых стратегий.

Базовые конкурентные стратегии:

- 1) минимизация издержек;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование (концентрация).

Первая типовая базовая конкурентная корпоративная стратегия: минимизация издержек CL

Низкие издержки отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами, меньшими чем у конкурентов. Низкие издержки обеспечивают этим организациям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Портер объясняет следующее.

1. «Положение, которое занимает такая организация по своим издержкам, обеспечивает ей *защиту от соперничества конкурентов*, поскольку более низкие затраты означают, что организация может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества.

2. *Низкие издержки защищают организацию от могущественных покупателей*, так как покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой организацией.

3. *Низкие издержки защищают фирму от поставщиков*, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы.

4. Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно *создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль* – это экономия на масштабе или преимущества по затратам.

5. *Низкие издержки обычно ставят организацию в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.*

Таким образом, **позиция низких издержек защищает организацию от всех пяти конкурентных сил**, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные организации в условиях обострившейся конкуренции страдают первыми».

Перечислим организации, для которых эффективна стратегия лидерства по издержкам.

1. Организации, способные контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, например, самым благоприятным доступом к сырью.

2. Организации, предлагающие широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, которую легко производить, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт.

3. Организации, способные завоевать широкую потребительскую базу и занять значительную рыночную нишу.

Как только организация становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности и, если будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени. В качестве *примеров* компаний, которые поступили именно таким образом, Портер упоминает Briggs & Stratton; Lincoln Electric, Texas Instruments; Black & Decker, Du Pont.

Лидерство в минимизации издержек сопряжено с некоторыми убытками, неудобствами и опасностями.

1. Хотя увеличение объемов производства нередко ведет к снижению издержек, экономия на масштабе издержек не происходит автоматически и руководители организаций с низкими издержками должны вести специальный мониторинг, чтобы обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств.

2. Управляющим надлежит незамедлительно реагировать на необходимость обновления устаревших активов и инвестирования в технологии.

3. Существует опасность того, что новый или существующий конкурент воспользуется применяемыми лидером технологиями или методами управления издержками и одержит победу.

4. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает.

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.

Вторая типовая базовая конкурентная корпоративная стратегия: дифференциация D

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и (или) большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом. Поскольку наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет коммерческой организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Организация, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели уникальность. Так, компания Caterpillar Inc, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристское оборудование.

В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта. Дифференциация требует определенного увеличения издержек.

Организациям, проводящим стратегию дифференциации, следует:

- 1) *больше инвестировать* в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек;
- 2) *иметь* продукты лучшего дизайна;
- 3) *обеспечивать более высокое качество* и использовать более дорогое сырье;
- 4) *делать* большие вложения в обслуживание клиентов;
- 5) *быть* готовыми к отказу от некоторой доли рынка, так как, даже признавая превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Например, Bentley – автомобиль не для всех.

Дифференциация защищает организацию от конкурентных сил.

Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени защищает фирму от конкурентов. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, так как позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, потребители ограничены в выборе и возможности сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек.

Во-первых, если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым.

Во-вторых, то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе устареет.

В-третьих, конкуренты, реализующие стратегию минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переклечь их на себя.

Третья типовая базовая конкурентная корпоративная стратегия: фокусирование FCL/FD (концентрация)

Организация, проводящая стратегию концентрации, сосредоточивает свои усилия:

- 1) *на удовлетворении конкретного покупателя;*
- 2) *определенном ассортименте продуктов;*
- 3) *рынке определенного географического региона.*

Главное отличие такой стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию кон-

центрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. Действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.

Стратегии CL, D, F – три в высшей степени жизнеспособных подхода к противодействию конкурентным силам, причем Портер предупреждает руководителей компаний, что лучше применять только один из этих подходов.

2.3.1.3. АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ И СИСТЕМЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает организация, чтобы предоставить своим потребителям определенную ценность в виде товара или услуги. Виды деятельности организации при конкуренции могут быть разделены на категории и объединены в так называемую **систему создания стоимости**. При проведении стратегического анализа Портер предлагает обратиться к так называемым **цепочке и системе создания стоимости**, идентифицируя пять первичных действий и четыре вторичных.

Пять первичных действий по созданию цепочки стоимости

1. *Материально-техническое обеспечение деятельности организации.* Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.

2. *Производственные процессы.* Это действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.

3. *Материально-техническое обеспечение сбыта.* Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта по-

купателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.

4. *Маркетинг и продажи.* Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта, реклама, продвижение товара на рынке, бытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта и ценообразование.

5. *Обслуживание.* Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка).

Четыре вторичных действия по созданию цепочки стоимости

1. *Закупки.* Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.

2. *Развитие технологии.* Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т. д.

3. *Управление человеческими ресурсами.* Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.

4. *Поддержание инфраструктуры организации.* Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т. д.

Важно! Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной организации действия. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести организация, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной организации.

Цепочка создания стоимости организации, применяемая при конкуренции в данном бизнесе, входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать *системой создания стоимости*. Таким образом, все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой организации находятся в цепочке создания стоимости, анализ которой

поэтапно должны проводить руководители всех организаций. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать издержки своих организаций, а затем проводить такой же анализ издержек в отношении поставщиков, каналов сбыта, потребителей, формируя систему создания стоимости. Этот анализ необходимо провести и в отношении конкурентов, так как позиционирование организации в отрасли – это важнейший элемент стратегии развития организации, часть ее миссии.

При разработке и анализе системы создания стоимости организация решает две основные задачи. *Первая* связана с выбором архитектуры системы стоимости, т. е. определением этапов, необходимых для превращения исходных составляющих в конечный продукт, причем для одного и того же продукта могут быть разработаны варианты системы создания стоимости в зависимости от используемых технологий производства, а также других инновационных факторов. *Вторая* вызвана необходимостью выбирать направления деятельности организации: чем заниматься самостоятельно, а что отдать на аутсорсинг, т. е. какие виды деятельности в контексте разработанной архитектуры системы создания стоимости организация будет осуществлять самостоятельно, а какие передаст для выполнения поставщикам, партнерам, заказчикам.

2.3.2. АНАЛИЗ РЫНКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ

На основании проведенного анализа конкурентоспособности проводится дальнейшее исследование ближней внешней среды корпорации, т. е. микроокружения. ближняя внешняя среда организации анализируется по основным компонентам, в совокупности образующим **рынок позиционирования** организации – это *ресурсы, клиенты, поставщики, партнеры, конкуренты*.

Конкурентное позиционирование – это выбор, формирование и усиление корпоративной конкурентной позиции, которое необходимо для закрепления текущего уровня конкурентоспособности, выявления недостатков главных и основных конкурентов, определения корпоративных стратегических целевых приоритетов для повышения конкурентоспособности.

Цель анализа – определение возможностей и угроз, исходящих от главных и основных агентов рынка позиционирования корпорации: клиентов, партнеров, поставщиков конкурентов.

Предмет исследования – влияние прямых факторов ближней внешней среды корпорации, т. е. изменений рыночной ситуации и интенсивности конкуренции в отрасли на стратегию поведения организации на рынке.

Условия проведения анализа

1. Анализ рынка позиционирования выполняется относительно миссии исследуемой организации.

2. При стратегическом анализе рынка позиционирования ближняя внешняя среда рассматривается как **ресурс организации**, который включает:

⌚ **человеческий ресурс** (рынок рабочей силы) – предмет исследования стратегии управления персоналом;

⌚ **финансовый ресурс** (рынок капитала) – предмет исследования финансовой стратегии;

⌚ **ресурс кооперации** (рынок поставщиков комплектующих) – предмет исследования производственной стратегии;

⌚ **технологический ресурс** (рынок технологий) – предмет исследования технологической стратегии;

⌚ **рынок всех других факторов организации** (системный ресурс факторов бизнеса).

3. **Конкуренты, клиенты, поставщики, партнеры** – предмет особого исследования продуктивно-маркетинговой стратегии. Суть анализа можно свести к поиску ответов на следующие вопросы: *«Что движет конкурентом, клиентом, поставщиком, партнером? Что он делает? Что может сделать?»*

В анализе конкурентов, клиентов, поставщиков, партнеров выделяют три диагностические зоны:

1) анализ стратегии конкурентов;

2) анализ перспектив развития клиентов, поставщиков, партнеров и прогноз их поведения относительно корпоративной стратегии;

3) анализ возможностей и угроз, исходящих от конкурентов клиентов, поставщиков, партнеров исследуемой организации.

Для анализа конкурентов, клиентов, поставщиков, партнеров заполняются соответствующие аналогичные по сути таблицы. Приведем пример анализа конкурентов.

Методика проведения анализа

1. Проведем анализ конкурентов организации, для этого заполним табл. 7-9.

Таблица 7

**Анализ конкурентов организации _____
на стратегический период _____**

Дата заполнения _____

Наименование	Адрес	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
Конкурент 1			
Конкурент 2			
Конкурент 3			

2. Проанализируем основные характеристики конкурентов организации (табл. 8). Сравним слабые и сильные стороны нашей организации и конкурентов по трехбалльной шкале (1 – слабая сторона, 2 – не лучше и не хуже, чем у других, 3 – сильная сторона).

Таблица 8

**Анализ основных характеристик конкурентов организации _____
на период _____**

Дата заполнения _____

№ п/п	Характеристика	Исследуемая организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1	Широта ассортимента				
2	Качество товаров				
3	Уровень цен				

Окончание табл. 8

№ п/п	Характеристика	Исследуемая организация	Конку- рент 1	Конку- рент 2	Конку- рент 3
4	Постоянное наличие про- дукции				
5	Гибкие цены (скидки по- стоянным партнерам, скидки на большие партии товаров и т. д.)				
6	Товарный кредит				
7	Прямые поставки в торго- вую точку даже минималь- ных заказов				
8	Бесплатные рекламные об- разцы и помощь в отборе образцов				
9	Помощь в демонстрации продукции				
10	Удобное месторасположе- ние компании				
11	Дополнительные услуги				
12	Что-то еще _____				
13	Что-то еще _____				
	Общее количество бал- лов				

**Анализ главных и основных конкурентов организации _____
на период _____**

Дата заполнения _____

Название организации- конкурента	Адрес	Конкурентные преимуще- ства конкурента \ УГРОЗЫ для организации	Конкурентные отстава- ния конкурента \ ВОЗ- МОЖНОСТИ для орга- низации
I. Главные конкуренты			
II. Основные конкуренты			

3. Определим «главных» и «основных» конкурентов организации по результатам заполнения табл. 12 и 13. *Главными* среди *основных* по отношению к исследуемой организации на конкретном рынке позиционирования являются те организации, которые претендуют на роль лидеров. Заполнение табл. 14 позволяет выявить возможности и угрозы, исходящие от главных и основных конкурентов относительно выполнения миссии исследуемой организации.

Результаты анализа

1. Мониторинг и контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации быть готовым к потенциальным угрозам и использовать возможности, выявленные в процессе анализа.

2. Результаты анализа используются для проведения ситуационного SWOT-анализа организации.

По аналогии с анализом конкурентов выполняется анализ клиентов, поставщиков, партнеров.

2.3.3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОРПОРАЦИИ

Цель анализа – определение и оценка конкурентных преимуществ корпорации.

Предмет исследования – конкурентные преимущества организации: ключевые компетенции, ключевые отличия и прочие ключевые факторы успеха корпорации.

Условия проведения анализа

Анализ конкурентных преимуществ выполняется относительно корпоративной миссии.

Методы: мозгового штурма, экспертной оценки и взвешенной оценки.

Методика проведения анализа

В процессе разработки корпоративной миссии, анализа конкурентоспособности и рынка позиционирования организации выявлены её конкурентные преимущества в виде ключевых отличий, ключевых компетенций и прочих ключевых факторов успеха. Проранжируем и оценим конкурентные преимущества исследуемой организации в сопоставительном анализе с ее главными и основными конкурентами на основе взвешенной оценки. Для этого заполним профильную матрицу оценки конкурентных преимуществ организации (табл. 10), которая помогает получить важную стратегическую информацию.

Т а б л и ц а 10

**Профильная матрица оценки конкурентных преимуществ
корпорации _____ на стратегический период _____**

Дата заполнения _____

Оцениваемые параметры		Вес ¹	ОРГАНИЗАЦИИ							
№ <i>i</i> = 1	Конкурентные преимущества: Ключевые Факторы Успеха (КФУ)		Исследуемая организация		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент <i>n</i> ...	
			Рейтинг ²	Результат ³	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
Ключевые отличия										
1	Качество	<i>a</i>	<i>Q</i>	<i>aQ</i>						
2	Конкурентоспособность цены									
3	Реклама									
Ключевые компетенции										
4	Управление									
5	Персонал									
Прочие КФУ										
6	Финансовая позиция									
7	Место-расположение									
...										
V		1,0								
Интегральный показатель К:			<i>K</i> _{лю}		<i>K</i> _{k1}		<i>K</i> _{k2}		<i>K</i> _{kn}	

Источник: Fred R. David. (2005). Strategic Management (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Pp. 115.

¹ a – **вес** в относительных единицах (в процентах) каждого из представленных факторов для успеха организации.

² Q – **рейтинг** конкурентного преимущества организации: 4 – основное преимущество, 3 – второстепенное преимущество, 2 – второстепенный недостаток, 1 – основной недостаток.

³ aQ – результат – произведение веса и рейтинга организации.

Для составления профильной матрицы *в первую очередь* необходимо определить список оцениваемых параметров, а именно *конкурентные преимущества: ключевые отличия, ключевые компетенции* и другие *факторы успеха корпорации*. Примерами таких факторов могут быть: ключевые отличия организации по особому качеству продукта, конкурентоспособности цены, рекламы; ключевые компетенции в управлении организацией и у её персонала; в качестве других ключевых факторов успеха могут быть, например, финансовое состояние и месторасположение организации. Анализ этих факторов позволяет руководству фирмы уточнить корпоративную стратегию и укрепить позиции организации на рынке.

Определим *вес в относительных единицах каждого из этих факторов*, отражающий их значимость в процессе выполнения миссии организации.

Затем *ключевые факторы успеха следует ранжировать* в соответствии с сильными и слабыми сторонам организации.

Последним шагом является расчет интегрального показателя конкурентных преимуществ K каждой из исследуемых организаций посредством суммирования произведений веса на рейтинг соответствующего параметра по формуле

$$K = \sum_{i=1}^V a_i Q_i, \quad (1)$$

где V – число оцениваемых параметров;

a – вес i параметра;

Q – показатель конкурентоспособности по i параметру.

В результате получаем интегральные показатели оценки конкурентных преимуществ, которые отражают позицию организации относительно ее конкурентов.

Соотношение между суммой баллов, набранное исследуемой организацией, и каждым из конкурентов N , рассчитывается следующим образом:

$$N = K_{kn} / K_{io}, \quad (2)$$

где K_{kn} – количество баллов, набранное организацией конкурента;

K_{io} – количество баллов, набранное исследуемой организацией;

n – число главных и основных конкурентов организации.

Если N находится в интервале от 0 до 0,5, то исследуемая организация существенно опережает данного конкурента.

Если N находится в интервале от 0,5 до 1, то, несмотря на наличие преимуществ у исследуемой организации перед данным конкурентом, он имеет возможность «догнать» ее.

Если N находится в интервале от 1 до 2, то отставание от конкурента можно преодолеть за счет изменений отдельных моментов в стратегии исследуемой организации.

Если N больше 2, то отставание от конкурента можно преодолеть лишь за счет существенных изменений стратегии исследуемой организации.

По аналогии с проведенным анализом разрабатываются профильные матрицы клиентов, поставщиков, партнеров.

2.3.3. КОМПЛЕКСНЫЙ СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕД

Результатом комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней сред организации является разработка от двух до четырех альтернативных стратегических планов по выполнению целевых приоритетов корпоративной миссии, а также выбор одного из планов для реализации

Комплексный ситуационный стратегический анализ внешней и внутренней сред корпорации проводится на основе результатов анализа конкурентоспособности, анализа рынка позиционирования и оценки конкурентных преимуществ организации.

Цель анализа – разработка корпоративной (портфельной) стратегии.

Основные методы комплексного ситуационного анализа трех сред корпорации (рис.8):

SWOT-анализ ближней внешней среды,

PEST-анализ дальней внешней среды,

SNW-анализ внутренней среды.

Процесс разработки и формирования альтернативных стратегических планов по выполнению стратегических целевых приоритетов корпоративной миссии на основе комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней сред организации показан на рис. 9.

КОМПЛЕКСНЫЙ СИТУАЦИОННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

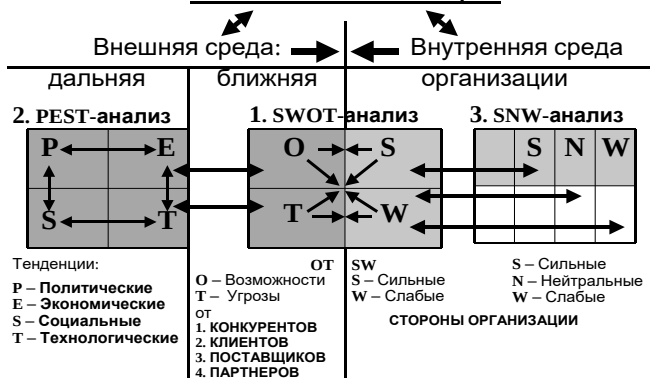


Рис. 8. Комплексный ситуационный анализ внешней и внутренней сред организации

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ (ЦСП) МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Оптимальной концентрации (60–80 % запланированной прибыли)	2. Достаточного минимума (20–40 % запланированной прибыли)	3. Остаточного принципа (Бонус или прекращение выполнения этой части стратегического плана)
---	--	---

SWOT-анализ

Разработка альтернативных стратегических целей \ планов по реализации ЦСП

1. Альтернатива	2. Альтернатива	1. Альтернатива	2. Альтернатива	1. Альтернатива	2. Альтернатива
1. 1. 1	1. 2. 1	2. 1. 1	2. 2. 1	3. 1. 1	3. 2. 1
1. 1. 2	1. 2. 2	2. 1. 2	2. 2. 2		3. 2. 2
	1. 2. 3	2. 1. 3	2. 2. 3		

PEST-анализ

Разработка \ доработка альтернативных стратегических целей \ планов по ЦСП

1. 1. 3	1. 2. 4	2. 1. 4	2. 2. 4	3. 1. 2	3. 2. 3
1. 1. 4	1. 2. 5	2. 1. 5	2. 2. 5	3. 1. 3	3. 2. 4
1. 1. 5	1. 2. 6		2. 2. 6	3. 1. 4	3. 2. 5
	1. 2. 7				

SNW-анализ

Завершение разработки альтернативных стратегических целей \ планов по реализации ЦСП

1. 1. 6	1. 2. 8	2. 1. 6	2. 2. 7	3. 1. 5	3. 2. 6
1. 1. 7	1. 2. 9	2. 1. 7	2. 2. 8		3. 2. 7
			2. 2. 9		3. 2. 8

Рис. 9. Процесс разработки и формирования альтернативных стратегических планов по выполнению стратегических целевых приоритетов корпоративной миссии на основе комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней сред организации

2.3.3.1. АНАЛИЗ БЛИЖНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. SWOT-АНАЛИЗ

SWOT-анализ — метод комплексного ситуационного стратегического анализа, заключающийся в выявлении тенденций изменений факторов внешней и внутренней сред организации на планируемый стратегический период, разделении их на четыре категории:

1. Strengths - сильные стороны организации

2. Weaknesses - слабые стороны организации

3. Opportunities - возможности

4. Threats - угрозы

внешней среды,

исходящие от:

- ✓ КОНКУРЕНТОВ,
- ✓ КЛИЕНТОВ,
- ✓ ПОСТАВЩИКОВ,
- ✓ ПАРТНЕРОВ,

основанный на корреляции возможностей и угроз, исходящих из внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации для формирования динамических способностей организации в постановке стратегических целей в процессе разработке альтернативных стратегических планов.

Наиважнейшим методом комплексного ситуационного анализа внешней среды и разработки корпоративной стратегии является *SWOT-анализ*. Без применения этого метода стратегия не может быть разработана.

SWOT – это аббревиатура четырех английских терминов: S (Strengths) – сильные стороны, W (Weaknesses) – слабые стороны, O (Opportunities) – возможности, T (Threats) – угрозы (рис. 10).



SWOT-анализ

Рис. 10 SWOT-анализ ближней внешней среды организации

При строгом подходе в самом SWOT-анализе к исследованию внешней среды организации непосредственно относится только та ее часть, которая обозначается буквами О и Т, а часть анализа, которая обозначается буквами S и W, касается внутренней среды организации. Но так как в системе четырехэлементного SWOT-анализа ведущими являются именно элементы, обозначаемые как О – возможности и Т – угрозы, то в качестве исходного метода анализа внешней среды организации используется именно SWOT-анализ.

Профессор Dealtry в 90-е годы XX века предложил новый подход к исследованию *динамических изменений в окружении организации на основе так называемого «динамического SWOT-анализа»*, в котором используются три горизонта планирования: настоящее, ближайшее будущее, отдаленное будущее. Развитие этого подхода осуществляет в настоящее время проф. Дэвид Дж. Тис, директор Центра глобальной стратегии и управления Школы бизнеса Калифорнийского университета, автор *концепции динамических способностей организации*, согласно которой устойчивость ее конкурентного преимущества зависит от *способности к изменениям*, к постоянной поисковой деятельности, к экспериментированию с новыми альтернативами. Таким образом, *динамические способности* – это способности организации целенаправленно создавать, расширять и модифицировать свою ресурсную базу в ответ на изменение условий внешней среды.

Дэвид Дж. Тис ввел классификацию динамических способностей организации:

- 1) *умение* распознавать и формировать перечень возможностей и угроз;
- 2) *умение* использовать, «перехватить» возможности ближней внешней среды и дальней внешней среды;
- 3) *умение* поддерживать конкурентоспособность через усиление ключевых факторов успеха (КФУ), *комбинирование* (соотношение параметров при анализах), *защиту* (стратегия на определенный стратегический период, определяемая инвестиционным анализом, фиксируемым в финансовом плане, где планируется норма прибыли) и затем *реконфигурирование* нематериальных (имидж, ключевые компетенции, инновации, патенты) и материальных активов фирмы (финансовый план).

Основным инструментом интегрирования динамических способностей организации в стратегию ее развития может стать динамический SWOT-анализ.

Данные для SWOT-анализа формируются на основе выявленных возможностей и угроз из внешней среды в результате проведения анализа рынка позиционирования, а также на основе формирования и оценки конкурентных преимуществ организации (рис 11).

как формируются данные для SWOT-анализа ?

- **Strengths - Сильные Стороны** - это в основном КФУ организации, которые сформулированы в её миссии.
- **Weaknesses - Слабые Стороны** - выявляются в сопоставительном анализе с конкурентами: **ЧТО У КОНКУРЕНТОВ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ - У ОРГАНИЗАЦИИ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** 😊
- **Opportunities и Threats - Возможности и Угрозы** из внешней среды, т.е. от: **КОНКУРЕНТОВ, КЛИЕНТОВ, ПОСТАВЩИКОВ, ПАРТНЕРОВ**

WHO IS WHO?
What is what????

SWOT-АНАЛИЗ

Рис. 11. Формирование данных для SWOT-анализа

Цель SWOT-анализа – разработка от двух до четырех альтернативных стратегических планов развития организации (функционального подразделения), направленных на реализацию миссии.

Задача SWOT-анализа – сужение области исследования применительно к специфике деятельности конкретной организации, которое заключается в выделении именно тех критичных факторов внешней и внутренней сред, которые имеют принципиальное значение для выполнения корпоративно миссии.

Предмет исследования SWOT-анализа – синтез (корреляция):

1) *«возможностей»* внешней среды с *«сильными сторонами»* организации для получения синергического эффекта в постановке целей;

2) *«угроз»* внешней среды со *«слабыми сторонами»* организации для снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей;

3) *«сильных сторон»* организации с *«угрозами»* внешней среды для компенсации внешних угроз и снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей;

4) *«слабых сторон»* организации с *«возможностями»* внешней среды, для компенсации слабостей организации, снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей.

Условия проведения анализа. Первичный стратегический SWOT-анализ выполняется относительно миссии исследуемой организации.

В основе корреляции факторов внешней и внутренней сред организации лежит метод формальной логики.

Методика проведения SWOT-анализа представляет собой заполнение таблицы, состоящей из четырех граф (табл. 11).

1. На первом этапе заполняется квадрант «Возможности», затем – квадрант «Угрозы».

2. На втором этапе заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – квадрант «Слабые стороны».

Особенность SWOT-анализа в том, что, во-первых, необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т. е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы», а, во-вторых, анализ сильных и слабых сторон на втором этапе необходимо увязывать с соответствующими результатами, которые были зафиксированы на первом этапе.

Варианты альтернативных стратегических планов корпорации, разработанные в результате поведенного SWOT-анализа, заносятся в табл.12.

Результат SWOT-анализа – разработанные два-четыре альтернативных плана стратегического развития организации, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации.

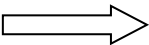
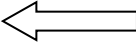
Важно! *Основной задачей профессионально выполненного SWOT-анализа ближней внешней среды корпорации является разработка не-*

скольких стратегических планов, направленных на выполнение корпоративной миссии при существенно разных обстоятельствах, связанных с поведением агентов внешней и внутренней сред организации.

Таблица 11

SWOT-анализ – первичный стратегический анализ ближней внешней среды корпорации
на стратегический период _____ гг.

Дата заполнения _____

О ВОЗМОЖНОСТИ из внешней среды	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ S организации
O1. Наличие свободной ниши на рынке позиционирования  АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ 1	S1. Современные технологии производства S2. Квалифицированный персонал S3. Наличие финансовых ресурсов
O2. Условия поставок O3. Инвестиционные программы O4. Наличие специалистов – маркетологов на рынке трудовых ресурсов	S4. Разветвленная инфраструктура S5. Удачное географическое положение
Т УГРОЗЫ из внешней среды	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ W организации
T1. Тенденция к уменьшению свободной ниши на рынке позиционирования  АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ 2	W1. Отсутствие единой информационной системы организации W2. Устаревшие технологии управления маркетингом
T2. Усиление конкуренции T3. Рост цен поставщиков T4. Отсутствие технических специалистов на рынке трудовых ресурсов	W3. Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с W4. Неэффективная эксплуатация технологических линий

Разработка альтернативных стратегических планов корпорации на основе стратегического SWOT-анализа ближней внешней среды на стратегический период_____

Дата заполнения: _____

КОРПОРАТИВНЫЙ ПЛАН 1. «Возможность» SWOT-анализа – «Наличие свободной ниши на рынке позиционирования корпорации»		
Внешняя среда	Внутренняя среда	
	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Возможности – O	<u>O1 – S1, S2, S3</u> Цели: 1. ... 2. ... <u>O2, S3-S4, S5</u> Цели: 3. ... 4. ... <u>п.</u> ...	<u>O2 – W3</u> Цели: 1. ... <u>O3-W4</u> Цели: 2. ... 3. ... <u>м.</u> ...
Угрозы – T	<u>T2 – S4</u> Цели: 1. ... 2. р. ...	<u>T 2, T3 – W3</u> Цели: 1. ... 2. .. <u>T4– W4</u> Цели: 3. ... 4. ... <u>h.</u> ...

КОРПОРАТИВНЫЙ ПЛАН 2. «Угроза» SWOT-анализа – «Тенденция к уменьшению свободной ниши на рынке позиционирования»		
Внешняя среда	Внутренняя среда	
	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Возможности – O	<u>O2, S3 – S4, S5</u> Цели: 1. ... 2. г. ...	<u>O4 – W3</u> Цели: 1. ... 2. ... 3. с. ...
Угрозы – T	<u>T2 – S4</u> Цели: 1. ... 2. ... <u>T3 – S4, S5</u> Цели: 3. ... 4. ... 5. t. ..	<u>T1 – W1, W2</u> Цели: 1. ... 2. ... <u>T 2, T3, T4 – W3, W4</u> Цели: 3. ... 4. q. ...

Применяя методологию сценарного планирования, разработчики корпоративной стратегии в процессе проведения SWOT-анализа ближней внешней среды организации прогнозируют как минимум, позитивный и негативный сценарии развития событий. Например, возможно и следует предположить, что в течение стратегического периода во внешней среде - на рынке позиционирования организации существует вероятность возникновения двух, взаимоисключающих событий: «наличие

свободной ниши...», как основной возможности, и «отсутствие свободной ниши...», как основной угрозы. Очевидно, что для каждой из этих ситуаций требуются различные, альтернативные по сути действия, а, следовательно, альтернативные стратегические планы организации (рис. 12).

В результате проведённого SWOT-анализа ближней внешней среды организации разрабатывается, как минимум, два корпоративных альтернативных плана по выполнению ее миссии.

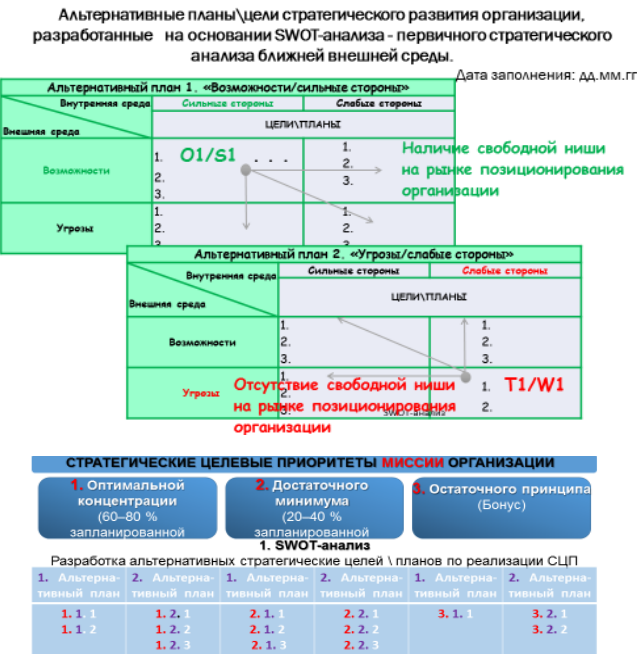


Рис. 12. Разработка альтернативных корпоративных стратегических планов на основе SWOT - анализа

В процессе проведения SWOT-анализа ближней внешней среды могут быть выявлены и другие, существенно разные обстоятельства, связанные с поведением агентов внешней и внутренней сред корпорации. Как следствие, разрабатываются третий, а, иногда, и четвёртый альтернативные корпоративные стратегические планы по выполнению миссии организации.

Для дополнения и уточнения планов, разработанных после SWOT-анализа, а также лучшей адаптации внутренних изменений корпорации к изменениям в дальней внешней среде требуется провести PEST-анализ.

Б. Анализ дальней внешней среды. PEST-анализ

Изучение дальней внешней среды (макросреды) корпорации проводится методом PEST-анализа, служащего инструментом стратегического анализа, который исследует политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации.

Цель PEST-анализа – продолжить разработку двух-четырёх альтернативных планов стратегического развития организации, являющихся дополнением и уточнением планов, разработанных после SWOT-анализа.

Задача PEST-анализа – адаптировать изменения внутри организации к изменениям ее дальней внешней среды на основе анализа политических, экономических, социокультурных и технологических тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.

Условия. PEST-анализ выполняется относительно миссии организации, а также относительно квадрантов SWOT-анализа: О – возможности и Т – угрозы и дополняет сведения о ближней внешней среде организации, полученные в результате SWOT-анализа.

Методика PEST-анализа

Технически PEST-анализ представляет собой заполнение таблицы, состоящей из четырех граф (табл. 13). Особенность PEST-анализа в том, что все четыре компонента и все тенденции внутри каждого квадранта должны быть системно взаимосвязаны.

Политические тенденции внешней среды изучаются в первую очередь, так как главный политический вопрос – это вопрос о власти, а центральная власть регулирует механизм обращения денег в государстве, а

также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для деятельности любой организации.

Т а б л и ц а 13

**PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение
для корпоративной стратегии на стратегический период _____**

Дата заполнения _____

ПОЛИТИКА Р	ЭКОНОМИКА Е
1. Выборы Президента РФ 2. Выборы Государственной Думы РФ 3. Изменение законодательства РФ 4. Отношения вашей организации с правительством и Федеральной властью в целом 5. Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности 6. Государственное регулирование конкуренции в отрасли ... <i>n</i> . Сценарий № 1. Политика <i>n</i> +1. Сценарий № 2. Политика ...	1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Инфляция 3. Динамика курса российского рубля по отношению к доллару США 4. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ 5. Экспортно-импортная политика по продукту вашей организации 6. Основные внешние издержки для вашей организации, в том числе: 6.1. Затраты на энергоносители ... <i>m</i> . Сценарий № 1. Экономика <i>m</i> +1. Сценарий № 2. Экономика ...
СОЦИУМ S	ТЕХНОЛОГИЯ T
1. Изменения в базовых ценностях 2. Изменения в уровне и стиле жизни 3. Экологический фактор 4. Отношение к работе и отдыху 5. Отношение к образованию 6. Демографические изменения 7. Изменение структуры доходов ... <i>l</i> . Сценарий № 1. Социум <i>l</i> +1. Сценарий № 2. Социум ...	1. Государственная технологическая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые патенты 4. Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий 5. Новые продукты 6. Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации ... <i>k</i> . Сценарий № 1. Технология <i>k</i> +1. Сценарий № 2. Технология ...

Затем проводится анализ *экономических тенденций* внешней среды, который позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства организаций этот фактор есть важнейшее условие их деловой активности.

Далее анализируются *социальные тенденции* внешней среды, в наибольшей степени связанные с формированием потребительских предпочтений населения. Этим, как правило, и определяется их особое назначение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе.

Следующий этап – анализ *технологических тенденций* внешней среды, значимость которых представляется очевидной. В современных условиях быстрых технологических изменений перед любой организацией стоит постоянная угроза потери рынка продукта из-за его вытеснения технологически более совершенным продуктом.

Чтобы выполнить анализ, в организации необходимо сформировать информационную базу данных для анализа тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации на стратегический период (табл. 14).

Т а б л и ц а 14

Информационная база данных для PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для корпоративной стратегии на стратегический период _____

Дата заполнения: ДД.ММ.ГГ

№ п/ п	Наименование			
	Название документа \ публикации	Название источника \ Ссылка на сайт	Основные тезисы для разработки сценариев	Периодичность выхода
Нормативные документы				
1				
2				
3				
Федеральные и региональные программы				
4				
5				
Отраслевые журналы				
6				
7				

№ п/ п	Наименование			
	Название документа \\публикации	Название источника \\ Ссылка на сайт	Основные тезисы для разработки сценариев	Периодичность выхода
СМИ				
6				
7				
8				

Завершающий этап – *написание сценариев по всем четырем компонентам анализа*, причем количество сценариев для каждого из них должно варьироваться от двух до четырех, соответственно по каждому сценарию разрабатываются корпоративные стратегические цели.

Результат PEST-анализа – разработанные два-четыре альтернативных плана корпоративного стратегического развития организации, являющихся дополнением и уточнением планов, разработанных после SWOT-анализа, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации (рис. 13).



Рис. 13. Разработка / доработка альтернативных корпоративных стратегических планов организации на основе PEST-анализа

Для дополнения и уточнения корпоративных стратегических планов, разработанных после SWOT- и PEST-анализов, а также лучшей адаптации внутренних изменений корпорации к изменениям во внешней среде требуется провести и SNW-анализ.

В. Стратегический анализ внутренней среды. SNW-анализ

Корпорация это организация, являющаяся сложной органической системой, и все, что находится внутри этой системы, называется *внутренней средой организации*.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения целевых стратегических приоритетов, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

Цель анализа внутренней среды организации – разработка эффективной конкурентоспособной корпоративной стратегии.

Анализ должен быть системным и многофакторным.

При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, включая ее отдельные подсистемы и компоненты, рассматривается как *стратегический ресурс развития организации*. Главным условием анализа служат его полнота, качество и эффективность.

Наиболее известное деление внутренней среды корпорации – это выделение структурных подразделений, в рамках которого рекомендуется проводить анализ отдельных бизнесов, функциональных служб, структурных подразделений и бизнес-процессов.

Стратегический анализ внутренней среды корпорации проведем *методом SNW-анализа*.

SNW – аббревиатура трех английских слов, которые означают: S-Strengths – сильная позиция (сторона), N-Neutral – нейтральная позиция, W-Weaknesses – слабая позиция (сторона). Таким образом, SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых позиций (сторон) организации (табл. 15).

Цель SNW-анализа – завершить разработку двух-четырёх альтернативных планов стратегического развития организации, являющихся дополнением и уточнением планов, разработанных после SWOT- и PEST-анализов.

Задача SNW-анализа – адаптировать изменения внутри организации к изменениям ее внешней среды в постановке целей плана стратегического развития организации.

Условия

1. SNW-анализ выполняется относительно МИССИИ организации, а также относительно квадрантов SWOT-анализа: S – «сильные» и W – «слабые» стороны организации.

2. Внутренняя среда корпорации подразделяется на структурные подразделения. SNW-анализ рекомендуется проводить в такой последовательности:

- 1) отдельных бизнесов;
- 2) функциональных служб;
- 3) структурных подразделений;
- 4) бизнес-процессов.

Подход к анализу внутренних ресурсов корпорации

При стратегическом анализе внутренняя среда корпорации рассматривается как стратегический ресурс развития организации:

⌚ S – *сильная позиция (сторона)* – это хороший ресурс организации, который следует сохранить и усилить.

⌚ W – *слабая позиция (сторона)* – это плохой внутренний ресурс, который следует устранить.

⌚ N – *нейтральная позиция (сторона)* – среднерыночное состояние организации относительно ее миссии, т. е. точка отсчета конкурентоспособности организации. Если по результатам SNW-анализа организация относительно всех своих конкурентов по всем ключевым позициям (кроме одной) находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору в состоянии S (сильная), то это **конкурентоспособная** организация.

Таким образом, при стратегическом SNW-анализе добавляется еще особая нейтральная позиция. В результате мы определяем сильные и слабые стороны организации, а также ее ситуационное среднерыночное состояние, т. е. своеобразную нулевую точку отсчета конкурентоспособности организации (табл. 15).

SNW-анализ внутренней среды корпорации _____
на стратегический период _____

Дата заполнения _____

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S Сильная	N Нейтраль- ная	W Сла- бая
1	Корпоративная стратегия организации		X	
2	Бизнес-стратегии (в целом)		X	
3	Организационная структура		* ← — X	
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:		X	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса		← — X	
4.2	Финансы как уровень бухучета		X	
4.3	Финансы как финансовая структура		← — X	
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение бумаг и т. п.)		X	
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента		X	
5	Продукт как конкурентоспособность в целом, в том числе:		X	
5.1	Продукт 1		← — X	
5.2	Продукт 2		X	
5.3	Продукт 3 (Роуминг)		X	
6	Структура затрат (уровень себестоимости)	X		
7	Дистрибуция как система реализации продукции (в целом), в том числе:		X	
7.1	Как материальная структура		X	
7.2	Как умение торговать		← — X	
8	Информационная технология		X	
9	Инновации как способ реализации на рынке продуктов		X	
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:		X	
10.1	Способность к лидерству 1-го лица организации	X		
10.2	Способность к лидерству всего персонала		← — X	
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X	

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S Сильная	N Нейтраль- ная	W Сла- бая
11	Уровень производства в целом, в том числе:		X	
11.1	Качество материальной базы	←	X	
11.2	Качество инженеров (ключевых производ- ственных специалистов)		X	
11.3	Качество рабочих (основное производство)		X	
12	Уровень маркетинга		X	
13	Уровень менеджмента		X	
14	Качество торговой марки		←	X
15	Качество персонала	X		
16	Репутация на рынке		←	X
17	Репутация работодателя	X		
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:		X	
18.1	С федеральным правительством		X	
18.2	С правительством субъекта Федерации		X	
18.3	С органами местного самоуправления		X	
18.4	С системой налогового контроля		X	
19	Отношение со смежниками (качество ключе- вых звеньев кооперационной сети организа- ции)		X	
20	Инновации как исследования и разработки		X	
21	Послепродажное обслуживание		X	

* Стрелкой обозначаются – 1 и более целей.

Методика SNW-анализа

Технически SNW-анализ представляет собой заполнение табл. 15.

1. Определяются стратегические позиции корпорации.
2. Проводится качественная оценка каждой стратегической позиции: слабая, нейтральная, сильная.
3. Разрабатываются стратегические цели по каждой стратегической позиции.

Результат проведенного SNW-анализа – два-четыре альтернативных плана корпоративного стратегического развития организации (рис. 14).

В результате аналитического соединения системы стратегических целевых приоритетов миссии с разработанными в процессе ситуационного стратегического анализа альтернативными целями формируются

альтернативные стратегические планы корпоративной (портфельной) стратегии организации (табл. 16).

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ (СЦП) МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ					
1. Оптимальной концентрации (60–80 % запланированной прибыли)		2. Достаточного минимума (20–40 % запланированной прибыли)		3. Остаточного принципа (Бонус)	
SWOT-анализ					
Разработка альтернативных стратегических целей \ планов по реализации СЦП					
1. Альтернативный план	2. Альтернативный план	1. Альтернативный план	2. Альтернативный план	1. Альтернативный план	2. Альтернативный план
1.1.1	1.2.1	2.1.1	2.2.1	3.1.1	3.2.1
1.1.2	1.2.2	2.1.2	2.2.2		3.2.2
	1.2.3	2.1.3	2.2.3		
PEST-анализ					
Разработка \ доработка альтернативных стратегических целей \ планов по реализации СЦП					
1.1.3	1.2.4	2.1.4	2.2.4	3.1.2	3.2.3
1.1.4	1.2.5	2.1.5	2.2.5	3.1.3	3.2.4
1.1.5	1.2.6		2.2.6	3.1.4	3.2.5
	1.2.7				
SNW-анализ					
Завершение разработки альтернативных стратегических целей \ планов по реализации СЦП					
1.1.6	1.2.8	2.1.6	2.2.7	3.1.5	3.2.6
1.1.7	1.2.9	2.1.7	2.2.8		3.2.7
			2.2.9		3.2.8

Рис. 14. Разработка / доработка альтернативных стратегических планов корпорации на основе SNW-анализа

Таблица 16

Корпоративная (портфельная) стратегия организации _____
на стратегический период _____

Дата заполнения _____

КОРПОРАТИВНАЯ МИССИЯ								
организации _____			на стратегический период _____					
(формулировка)								
БАЗОВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ – (CL,D, FCL,FD)								
Стратегические целевые приоритеты								
1. Оптимальная концентрация (см. табл. 5) (Формулировка)			2. Достаточный минимум (см. табл. 5) (Формулировка)			3. Остаточный принцип (см. табл. 5) (Формулировка)		
Срок исполнения			Срок исполнения			Срок исполнения		
15.01.2015 – 31.05.2019			...			...		
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ								
АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН I «НАЗВАНИЕ»								
1.1. Цель, формулировка	1.2. Цель, формулировка	1.3. Цель, формулировка	2.1. Цель, формулировка	2.2. Цель, формулировка	2.3. Цель	3.1. Цель	3.2. Цель	
Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	
...	...	...						

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН 2 «НАЗВАНИЕ»							
1.1. Цель, формулировка	1.2. Цель, формулировка	1.3. Цель, формулировка	2.1. Цель, формулировка	2.2. Цель, формулировка	2.3. Цель	3.1. Цель	3.2. Цель
Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения
...	...	...					

После разработки представленного формата корпоративной (портфельной) стратегии организации следует приступать к разработке стратегий отдельных бизнесов и функциональных стратегий: продуктово-маркетинговой, производственной, управления персоналом, финансовой.

Вопросы

1. Какие стратегии включает корпоративная стратегия? Перечислите основные постулаты и критерии эффективности, на основе которых разрабатывается корпоративная стратегия.

2. Перечислите основные этапы разработки корпоративной стратегии. Какие методологические подходы применяются при разработке корпоративной стратегии?

3. Какова цель многофакторного системного стратегического анализа организации? Систему каких основных методов стратегического анализа он включает?

4. Какова особая роль и цель комплексного ситуационного стратегического анализа в разработке корпоративной стратегии?

5. Дайте определение понятиям «корпоративная миссия» и «видение». Перечислите 7 пунктов корпоративной миссии. Каковы процесс и принципы разработки миссии организации?

6. Каковы формы миссии? На какие вопросы должны отвечать различные формы миссии, и на кого они направлены?

7. Дайте определение понятию «ключевые факторы успеха – КФУ». Какова роль КФУ при разработке корпоративной миссии?

8. Какая система постановки корпоративных стратегических целевых приоритетов в корпоративной миссии организации рекомендуется для адекватного распределения ее ключевых ресурсов?

9. Представьте в общем виде формулировки корпоративных целевых стратегических приоритетов?

10. Раскройте содержание понятия «конкурентное преимущество» корпорации. Раскройте содержание понятий «ключевое отличие» и «ключевая компетенция».

11. Раскройте содержание понятия «конкурентоспособность» корпорации Какова цель анализа конкурентоспособности?

12. Перечислите пять сил, определяющих интенсивность конкуренции в отрасли и конкурентоспособность организации в соответствии с концепцией Майкла Портера.

13. Перечислите барьеры, затрудняющие доступ новым конкурентам на рынок позиционирования корпорации.

14. Перечислите ситуации на рынке позиционирования корпорации, когда покупатели продукта или услуги могут диктовать цены.

15. Перечислите ситуации на рынке позиционирования организации, когда поставщики могут повышать цены.

16. Какие условия, доминирующие на рынке позиционирования корпорации, способствуют ожесточению соперничества между конкурентами?

17. Раскройте содержание понятия «базовая конкурентная стратегия корпорации». Назовите два основных вида конкурентных преимуществ, по М. Портеру. Какие базовые конкурентные стратегии вам известны

18. Каким образом позиция низких издержек защищает организацию от всех пяти конкурентных сил?

19. Каким образом позиция дифференциации защищает организацию от всех пяти конкурентных сил?

20. Возможна ли одновременная реализация в организации нескольких базовых конкурентных стратегий?

21. Пересилите пять первичных и четыре вторичных действия, необходимых, по мнению М. Портера, при проведении стратегического анализа цепочки и системы создания стоимости организации.

22. Перечислите источники конкурентных преимуществ организации.

23. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа рынка позиционирования организации?

24. На основе каких ситуаций на рынке позиционирования корпорации и посредством какого комплексного стратегического анализа разрабатывается несколько альтернативных корпоративных стратегических

планов? Сколько таких планов должно быть в организации для выполнения корпоративной миссии?

25. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа конкурентоспособности организации?

26. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа и оценки конкурентных преимуществ корпорации?

27. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения комплексного ситуационного стратегического анализа?

28. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа ближней внешней среды, SWOT-анализа – первичного стратегического анализа?

29. Каким образом на основании проведенного SWOT-анализа ближней внешней среды корпорации разрабатывается несколько альтернативных корпоративных стратегических планов?

30. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа дальней внешней среды, PEST-анализа?

31. Каким образом на основании проведенного PEST -анализа дальней внешней среды организации разрабатывается несколько альтернативных корпоративных стратегических планов?

32. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа внутренней среды, SNW-анализа?

33. Каким образом на основании проведенного SNW -анализа внутренней среды организации разрабатывается несколько альтернативных корпоративных стратегических планов?

Глава 3

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

На основе проведенного стратегического анализа и разработанной корпоративной (портфельной) стратегии, разрабатывается система функциональных стратегий корпорации: *продуктово-маркетинговая, управления персоналом, финансовая и производственная* (п.п. 5 на рис. 19).

Составные части корпоративной стратегии как специализированных видов деятельности разрабатываются в соответствии с функциональным подходом. Любая конкретная организация может иметь свой набор функциональных стратегий. Функциональная стратегия нацелена на деятельность той или иной функциональной службы или отдела. Из всех стратегий основных функциональных подсистем организации может быть выделена ключевая функциональная стратегия – *продуктово-маркетинговая*. Такой принцип построения корпоративной стратегии можно назвать логикой выделения ведущей функциональной стратегии, посредством которой наряду с корпоративной стратегией задается и детерминируется процесс разработки системы стратегий организации в целом. На основе разработанных портфельной и продуктово-маркетинговой стратегий и разрабатываются три основные функциональные стратегии организации: *производственная, управления персоналом и финансовая*.

3.1. ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Продуктово-маркетинговая стратегия (ПМС) – это подсистема корпоративной стратегии, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры,

ассортимента, качества и объема производства продуктов организации, а также реализации их на соответствующих рынках.

Под **продуктом** будем понимать целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта, соответствующих услуг и работ.

На основе продуктово-маркетинговой стратегии формируется продуктово-маркетинговая программа – долгосрочная программа конкретных действий, реализующих ПМС. Она должна отвечать на следующие ключевые вопросы.

1. Какие продукты необходимо производить?
2. Кому продавать продукт?
3. Где должны продавать продукты?
4. Каким должен быть уровень цен?
5. Как должны устанавливаться цены?
6. Какова должна быть стратегия продвижения на рынке?

Формирование продуктово-маркетинговой программы включает 9 этапов.

1. Проводится анализ общего состояния текущего этапа функционирования конкретного рынка, на котором реализуются продукты организации. Завершается этап аналитическим документом, в котором дается полное описание тенденций, характеризующих текущую конъюнктуру рынка.

2. По каждому продукту устанавливаются лидеры рынка на тактический и стратегический период.

3. Проводится сравнительный анализ лидеров рынка по реальной и потенциальной номенклатуре организации с обязательной оценкой их конкурентоспособности относительно лидеров рынка.

4. Определяются конкретные ниши рынка, в которых организация считает себя конкурентоспособной по своим реальным и потенциальным продуктам на тактическую и стратегическую перспективу.

5. Устанавливается система приоритетов по реальным и потенциальным продуктам организации на тактическую и стратегическую перспективу.

6. Определяется система конкретных реальных и потенциальных конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранить, развить или создать для обеспечения конкурентоспособности нового продуктового профиля организации на тактическую и стратегическую перспективу.

7. Устанавливаются основные и главные конкуренты (продукты, организации) по новому продуктовому профилю.

8. Разрабатывается единая продуктовая программа организации на тактическую и стратегическую перспективу как программа практических действий, концентрирующих ресурсы и усилия организации на реализации ее нового продуктового профиля.

9. Продуктовая программа согласовывается в качестве подсистемы общей программы развития организации на заданную стратегическую перспективу.

Схема продуктово-маркетингового аспекта развития организации показана на рис. 15.

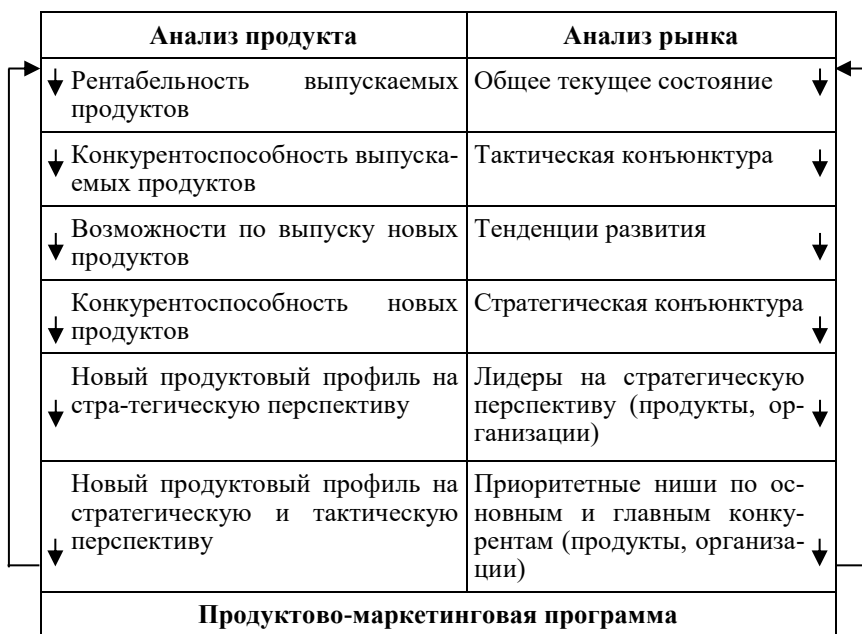


Рис. 15. Продуктово-маркетинговый аспект развития организации

Продуктовые профили представляют собой полный перечень продуктов (традиционных, новых) и объемы их производства по годам на заданную перспективу.

3.1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТОВОГО ПРОФИЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Важнейшая задача корпоративного стратегического управления и она же ключевой элемент продуктивно-маркетинговой стратегии/программы – это оптимизация продуктовой программы организации на текущий год и заданную стратегическую перспективу.

Практически любой организации желательно абсолютно точно знать: *сколько и каких конкретно продуктов (товаров и услуг) надо представить на конкретные рынки – в конкретные периоды времени.*

Первый шаг в разработке продуктивно-маркетинговой стратегии – **формирование классификаторов по продукту. Классификатор** – это полный перечень всех первичных продуктов организации, которые она уже производит и реализует, а также собирается производить и реализовать в качестве товара на период общей стратегии. В дальнейшем на основе этого классификатора формируется классификатор по укрупненным позициям, которые соответствуют корпоративным целевым приоритетам. Весь персонал организации в любых разговорах по продукту постепенно должен перейти на язык двух указанных классификаторов как единый и понятийно точный язык профессионального общения.

Для решения данной задачи используют различные методы и подходы. Один из таких подходов как набор формализованных процедур, обобщающих результаты соответствующих маркетинговых исследований.

Второй подход реализуется через процедуру последовательного заполнения соответствующих форм (табл. 17, 18, 19).

Форма 1 – Продуктовый профиль организации _____
на стратегический период _____

Дата заполнения _____

Полный перечень продуктов		201 <i>t</i> – 1 г. Приоритеты (факт)	201 <i>t</i> г. Приоритеты (план)	201 <i>t</i> + 1 г. Приоритеты (план)
I	<i>Традиционные продукты</i>			
1				
2				
3				
4				
5				
...				
<i>n</i>				
II	<i>Новые продукты</i>			
1				
2				
3				
...				
<i>m</i>				

Приоритеты по концентрации совокупных ресурсов организации:

1 – максимальная концентрация;

2 – необходимый минимум;

3 – остаточный принцип.

Таблица 18

Форма 2 – Продуктовый профиль организации – 201t + 1

Дата заполнения _____

Полный перечень продуктового профиля		201t г. Приоритеты (план)
I	<i>Традиционные продукты</i>	
1		1.
2		1.
3		1.
4		1.
5		1.
...		
n1		1.
II	<i>Новые продукты</i>	
1		1.
2		1.
3		1.
...		
m1		1.

Таблица 19

Форма 3 – Продуктовый профиль организации — 201t + 1

Дата заполнения _____

Полный перечень продуктового профиля		201t + 1 г. Приоритеты (план)
I	<i>Традиционные продукты</i>	
1		1.

2		1.
3		1.
4		1.
5		1.
...		
<i>n1</i>		1.
II	<i>Новые продукты</i>	
1		1.
2		1.
3		1.
...		
<i>m1</i>		1.

Данные по продуктам и рынкам, которые могут быть получены в рамках первого подхода, можно и нужно использовать при заполнении форм, т. е. при втором подходе. Их использование только повышает качество и скорость принимаемых решений. Таким образом, первый подход дополняет и усиливает второй подход. В ситуации, когда необходимые формализованные данные отсутствуют, но решение принимать надо, незаменимым, а зачастую единственно возможным оказывается именно подход по заполнению соответствующих форм по продуктовому профилю. Практическое применение такого подхода сводится к следующей пошаговой последовательности действий.

Первый шаг: При определении продуктового профиля на текущий (201t), и на конкретную стратегическую перспективу (201t + 1) в соответствующую форму начала выписывается весь соответствующий перечень продуктов организации согласно "Классификатору по продукту-1" с разбивкой на две структурные группы: "Традиционные продукты" и "Новые продукты".

В таком виде форма 1 (табл. 22) представляется высшему коллегиальному исполнительному органу организации, например Правлению, на котором при участии всех необходимых ведущих специалистов по заданной процедуре принимается первое решение по продуктовой стратегии/программе: ***утверждается двухэлементная структура продукта*** (1 – традиционные продукты; 2 — новые продукты) в разрезе всех конкретных номенклатурных позиций.

Второй шаг: В организации принимается конкретная система приоритетов по продукту.

Например, утверждается следующая троичная система приоритетов: 1 – максимальная концентрация; 2 – необходимый минимум; 3 – остаточный принцип (в том числе полное прекращение деятельности по отдельным продуктам/проектам).

Приоритет № 1 означает, что по данному конкретному продукту коммерческая организация по факту (в 201t – 1 г.) и/или в своих планах на будущее намерена осуществить максимальную (максимально-оптимальную) концентрацию всех своих ресурсов; т. е. для организации, на момент принятия конкретного решения, данный продукт имеет самую высокую системную приоритетность.

Приоритет № 2 означает, что по данному конкретному продукту организация по факту (в 201t – 1 г.) и/или в своих планах на будущее намерена обеспечить некую минимально необходимую концентрацию своих совокупных ресурсов; т. е. мобилизация ресурсов по приоритету № 2 была и/или будет относительно приоритета № 1 существенно меньшей, а относительно приоритета № 3 – существенно большей.

Приоритет № 3 означает, что по данному конкретному продукту организация по факту (в 201t – 1 г.) уже выделяла минимум ресурсов и/или в своих планах на будущее намерена ограничиться минимальным ресурсным обеспечением, включая возможность консервации данного продуктового направления или даже полного прекращения по нему какой-либо деятельности.

Третий шаг: Сначала в колонке за предыдущий (201t – 1) год по каждой позиции полного перечня продуктов (по соответствующей графе) проставляется только одна из трех цифр (1, 2, 3), обозначающая реальный (по факту) приоритет, который в предыдущем году имел данный продукт для организации.

В случае, когда конкретный продукт, помещенный в полный перечень, в соответствующем году реально задействован не был (например, новый продукт, к освоению которого организация приступает только в текущем году), ставится прочерк.

Затем аналогичным образом заполняются колонки на текущий (201t) год и на конкретную стратегическую перспективу, например на 201t + 1 г.

В случае, когда данный конкретный продукт из полного перечня на стратегическую перспективу не предусмотрен (например, к 201t + 1 г.

некоторые продукты предполагается снять с производства как устаревшие), ставится прочерк.

Таким образом, устанавливается предварительная система приоритетов по конкретным годам в разрезе всех продуктовых позиций.

Четвертый шаг: На высшем коллегиальном исполнительном органе организации обсуждается предварительная система приоритетов, выставленная каждым его членом в разрезе всех позиций полного перечня продуктов.

По определенной процедуре проводятся согласование различных точек зрения и предварительное определение единой для организации системы приоритетов по продукту на текущий (201t) год.

По аналогичной процедуре проводятся согласование и предварительное определение системы приоритетов организации по продукту на конкретную стратегическую перспективу (201t + 1 г.).

Перед обсуждением приоритетов по продукту на стратегическую перспективу настоятельно рекомендуется перевести все позиции перечня "Классификатора по продукту-1" в позиции перечня "Классификатора по продукту-2", т. е. в позиции стратегического классификатора.

При этом обязательно должно соблюдаться правило сохранения системы приоритетов, утвержденной для полного перечня на текущий год согласно "Классификатору по продукту-1".

Пятый шаг: Все продукты, получившие на текущий (201t) год приоритет № 1, заносятся в перечень формы 2.

По данному перечню по определенной процедуре сначала проводятся отдельное обсуждение и согласование мнений, а затем – утверждение приоритета № 1 по отдельным позициям и перечню в целом.

После утверждения, если коллегиальный орган сочтет необходимым, в рамках уже утвержденной системы приоритета № 1 в разрезе всех (или отдельных позиций) может быть сделан следующий шаг по ее углублению (развитию): против каждой продуктовой позиции формы 2 в колонке текущего (201t) года после единицы с точкой (1.) ставится одна из трех цифр (1, 2, 3).

Таким образом, в рамках приоритета № 1 устанавливается своя собственная система приоритетов, и соответствующие продукты с индексом 1.1 утверждаются как суперприоритетные. То есть на производстве и/или реализации именно продуктов, которые получили приоритет № 1.1 в текущем (201t) г. и/или на конкретную стратегическую перспек-

тиву ($201t + 1$), организация планирует системным образом сконцентрировать максимум своих самых лучших ресурсов и соответствующих усилий.

Завершается пятый шаг официальным утверждением полного перечня продуктов, получивших на текущий ($201t$) год приоритет № 1.

После утверждения такой перечень получает официальное название "Продуктовый профиль (наименование организации) на текущий год".

Шестой шаг: По аналогии с формой 2 проводится работа с формой 3, т. е. устанавливается продуктовый профиль коммерческой организации на конкретную стратегическую перспективу ($201t + 1$).

В отличие от формы 2, перечень продуктов в форме 3 (как уже отмечалось) настоятельно рекомендуется составить согласно "Классификатору по продукту-2", т. е. как позиции именно стратегического классификатора.

Завершается шестой шаг официальным утверждением продуктового профиля организации на конкретную стратегическую перспективу.

При работе над продуктовым профилем конкретной организации, применяя формы 1, 2, 3, рекомендуется использовать максимум конкретных данных, а также иной формализованной и неформализованной информации по продукту, которая должна заранее готовиться и представляться соответствующими службами организации.

При проведении аналитической работы по продукту силами коллегиального исполнительного органа организации целесообразно использовать и некоторые другие эффективные методы современного менеджмента. Так, в подобных ситуациях на практике хорошо себя зарекомендовали коллегиальные целевые (по продукту) SWOT/SNW-анализы.

3.1.2. SWOT-АНАЛИЗ ПО ПРОДУКТУ

В первой части данного параграфа была изложена относительно простая пошаговая процедура заполнения форм, посредством которой организация устанавливает свой продуктовый профиль на текущий год, и на конкретную стратегическую перспективу.

Завершается процедура утверждением двух перечней:

1) полного перечня конкретных продуктов, составляющих продуктовый профиль организации на текущий год (форма 2);

2) полного перечня конкретных продуктов, составляющих продуктовый профиль организации на стратегическую перспективу (форма 3).

По поводу указанных перечней разработчики продуктового профиля организации в реальной жизни всегда сталкиваются с проблемой системной оценки каждого перечня с точки зрения его полноты и реалистичности в целом. При этом оценка на реалистичность обязательно должна включать анализ практической реализуемости данного продуктового профиля в соответствующие конкретные периоды времени на данных конкретных рынках.

Системная оценка на полноту и реалистичность может быть последним аналитическим этапом в процессе принятия решения по утверждению продуктового профиля коммерческой организации на текущий год или на стратегическую перспективу. Такую оценку по определенной процедуре весьма полезно проводить на заседаниях уполномоченного коллегиального исполнительного органа организации (например, Правления).

Сразу после всесторонней системной оценки целесообразно принимать официальное решение об утверждении соответствующего продуктового профиля.

Подобная проблема возникает и в ходе разработки полноценного бизнес-плана организации на текущий год, который должен быть нацелен на системное обеспечение реализации утвержденного текущего продуктового профиля, а также при разработке в рамках корпоративной стратегии комплекса конкретных стратегических указаний, призванных обеспечить реализацию продуктового профиля организации, утвержденного на заданную стратегическую перспективу.

В процессе решения поставленной проблемы в указанных и иных ситуациях, как показала практика, очень полезным и достаточно эффективным средством является целевой SWOT-анализ по продуктовому профилю организации.

Для проведения SWOT-анализа продуктового профиля на текущий (201t) год и конкретную стратегическую перспективу (201t + 1) предлагается использовать форму 4 (табл. 20).

Представим метод работы с формой 4 как пошаговую процедуру.

Форма 4 – SWOT-анализ продуктового профиля
организации _____ на период _____ гг.

Дата заполнения _____

О ВОЗМОЖНОСТИ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ S
Т УГРОЗЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ W

Первый шаг: анализ возможностей и угроз по продукту

Для проведения целевого коллегиального SWOT-анализа по продуктовому профилю коммерческой организации на текущий год (201t) сначала данный профиль в виде официально утвержденного полного перечня соответствующих продуктов в заданном формате кладется на стол перед каждым членом ее коллегиального исполнительного органа.

Затем все члены исполнительного органа (Правления) начинают самостоятельно заполнять левую сторону SWOT-анализа. Такое заполнение рекомендуется проводить в строгой последовательности (во-первых, прописываются возможности, во-вторых – угрозы) и по строгому временному регламенту (например, 20 минут на заполнение двух квадрантов, т. е. и возможностей, и угроз).

При заполнении формы 4, особенно на начальном этапе освоения SWOT-анализа, необходимо четко помнить, что все конкретные позиции квадрантов Возможности/Угрозы относятся только к внешней среде, т. е. их надо искать не внутри организации.

Возможности и угрозы реально существуют вне организации и поэтому могут быть выявлены анализом как существенные и значимые позиции окружающей ее внешней рыночной среды.

После заполнения квадрантов Возможности/Угрозы проводится опрос всех членов исполнительного органа на предмет зафиксированных ими конкретных позиций и соответствующих обоснований. Лучше в такой опрос включать всех членов органа (участников заседания), про-

водя его по кругу; завершают опрос председатель Правления или ведущий заседание. При опросе рекомендуется строго соблюдать правило — не повторять уже названные позиции.

Второй шаг: анализ сильных/слабых сторон продукта.

Членам коллегиального исполнительного органа дается команда на заполнение правой стороны SWOT-анализа, т. е. квадрантов Сильные стороны/Слабые стороны. По аналогии это лучше делать в правильной строгой последовательности (во-первых, сильные, во-вторых — слабые) и по такому же регламенту (20 минут).

В отличие от квадрантов Возможности/Угрозы, при заполнении в трафарете 1.4 конкретных позиций квадрантов Сильные стороны/Слабые стороны надо четко понимать, что все они относятся к так называемой внутренней среде коммерческой организации, т. е. предметом анализа являются только силы и слабости продукта именно данной организации.

Через установленное время (20 минут) по кругу (аналогично первому шагу) проводится сплошной опрос участников заседания.

Третий шаг: системная оценка продуктового профиля и принятие необходимых решений.

Участникам заседания дается установка на осмысление рассматриваемого продуктового профиля в целом с необходимостью сделать соответствующее заключение, а также указать ключевые позиции бизнес-плана на текущий год (201t), которые, по мнению каждого, должны обеспечить его реализацию. Устанавливается временной регламент, например 15 минут.

Через установленное время (15 минут) по кругу проводится сплошной опрос участников заседания с обязательной фиксацией персонального заключения по продуктовому профилю организации в целом.

Завершать обсуждение по кругу целесообразно выступлением и заключением руководителя исполнительного органа (председателя Правления), который в конце своего выступления должен сформулировать проект решения по рассматриваемому вопросу.

Затем по определенной процедуре проводится обсуждение проекта и принимается официальное решение коллегиального исполнительного органа (Правления) по продуктовому профилю организации.

Таким решением может быть утверждение продуктового профиля коммерческой организации на текущий год (201t), решение по разработке соответствующих отдельных разделов бизнес-плана или корпоративного бизнес-плана в целом, комплексное решение по утверждению продуктового профиля и разработке бизнес-плана и т. п.

Четвертый шаг: доработка результатов анализа и выполнение принятых решений.

Член коллегиального исполнительного органа, который выносит на его заседание вопрос о продуктовом профиле в формате установленной процедуры SWOT-анализа, собирает все отработанные на заседании материалы (включая все трафареты, заполненные участниками заседания).

По процедуре (или по традиции) трафареты могут быть или именными, или анонимными (на трафарете указывается только порядковый номер участника). Как показывает опыт, с именными анкетами-трафаретами работать лучше.

После заседания тот же член коллегиального исполнительного органа ставит перед соответствующими специалистами организации конкретные задачи по обработке результатов проведенного SWOT-анализа и по осуществлению конкретных работ, необходимых для выполнения принятых решений.

В установленном порядке производятся необходимые работы, осуществляется их мотивация, контролируются промежуточные и конечные результаты.

Для проведения целевого коллегиального SWOT-анализа по продуктовому профилю организации на конкретную стратегическую перспективу (например, до конца 201t + 1 г.) используется аналогичная четырех шаговая процедура.

Существенные отличия данного анализа от SWOT-анализа по продуктовому профилю на текущий год заключаются лишь в том, что на третьем и четвертом шаге вместо позиций бизнес-плана анализируются и обсуждаются позиции соответствующих разделов корпоративной стратегии на конкретную стратегическую перспективу (201t + 1).

А при принятии решений вместо установок для бизнес-планирования на рассматриваемую стратегическую перспективу утверждается система конкретных стратегических указаний и/или принимается более общее решение, например, по доработке в соответствии с утвержденным продуктовым профилем организации корпоративной стратегии в целом.

3.1.3. ИССЛЕДОВАНИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА-ТОВАРА

При проведении анализа продуктового профиля организации, особенно по его наиболее важным конкретным позициям, рекомендуется учитывать данные по так называемому жизненному циклу рынка продукта-товара. Общеизвестная модель такого цикла представлена на рис. 16.

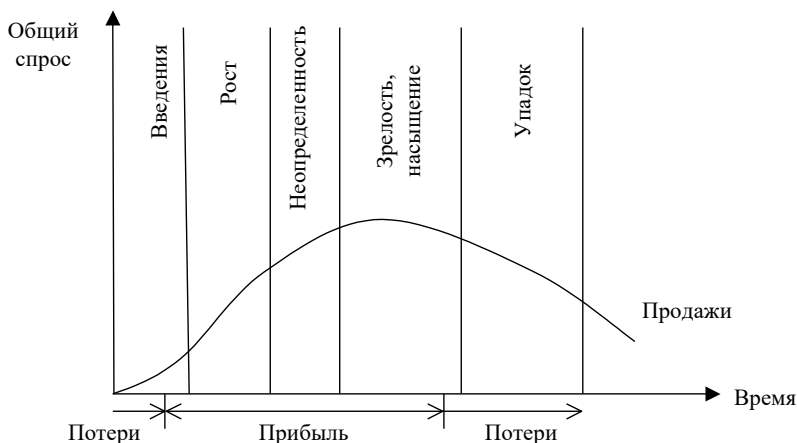


Рис. 16. Модель жизненного цикла продукта

В некоторых ситуациях анализ конкретного этапа жизненного цикла рынка по конкретным продуктам, входящим в продуктовый профиль организации, очень желателен, а в определенных ситуациях — необходим. В частности, весьма важен период, когда конкретный продукт из стадии «зрелость» объективно переходит в стадию «упадок». Важен также период будущей динамики жизненного цикла соответствующего конкретного продукта.

Очевидно, что при любых положительных результатах любого целевого SWOT-анализа по продукту организации, в случае получения достаточно достоверных данных о том, что в анализируемый конкретный период времени данный конкретный продукт-товар попадает в стадию перехода от зрелости к упадку, предварительно положительное решение по данному продукту требует тщательного пересмотра и последующей качественной корректировки.

Возможна и противоположная ситуация: по результатам предварительного анализа, включая данные различных SWOT-анализов по продукту, конкретный продукт-товар не попадает в тот или иной продуктовый профиль (текущего года или на стратегическую перспективу), а исследования его жизненного цикла убедительно показывают, что он находится в лучшей стадии своего рыночного роста и в рассматриваемый период времени принесет максимальную прибыль. Понятно, что в таком случае также необходима качественная корректировка соответствующих решений по продуктовому профилю организации.

При разработке и принятии стратегических и программно-тактических решений по каждой номенклатурной позиции продуктового профиля организации (по продукту в целом) надо обязательно учитывать оценку пройденного пути и прогноз будущей динамики жизненного цикла рынка соответствующего конкретного продукта.

В связи с отмеченным выводом в порядке предостережения следует отметить, что при практическом освоении техник анализа, основанных на модели жизненного цикла продукта-товара, надо проводить анализ не усредненных (типичных) траекторий абстрактного продукта-товара, как это представлено на рис. 29, а только достаточно достоверных траекторий жизни данного конкретного товара на данном конкретном рынке.

На практике проведение соответствующих маркетинговых исследований, получение необходимых исходных данных и построение реальных графиков таких достоверных траекторий — это отдельная и зачастую весьма сложная проблема. Но несмотря на все сложности, эффективные конкретные методики и техники решения данной проблемы существуют.

При разработке и принятии стратегических и программно-тактических решений по каждой номенклатурной позиции продукта организации необходимо учитывать оценку пройденного пути и прогноз будущей динамики жизненного цикла рынка соответствующего конкретного продукта-товара.

3.1.4. SNW-АНАЛИЗ ПО ПРОДУКТУ

При разработке продуктивно-маркетинговой стратегии/программы наряду со SWOT-анализом по продукту и анализом жизненного цикла продукта-товара можно применять целевой SNW-анализ по продукту.

Целевой SNW-анализ по продукту может быть как коллегиальным, так и индивидуальным.

Процедура проведения коллегиального SNW-анализа по продукту, например, на заседаниях Правления или другого исполнительного органа организации, на практике почти полностью соответствует процедуре проведения SWOT-анализа.

Индивидуальный SNW-анализ по продукту обычно проводят специалисты, которые профессионально, надолго задействованы в разработке продуктово-маркетинговой стратегии/программы.

По аналогии с предыдущими разделами опишем SNW-анализ по продукту как пошаговую процедуру заполнения формы 5 (табл. 21).

Первый шаг: оценка продуктового профиля текущего года

Сначала в левой части формы 5, в колонке "Полный перечень продуктов", прописывается продуктовый профиль коммерческой организации на текущий год (200t) согласно "Классификатору по продукту-1".

Т а б л и ц а 21

Форма 5 – SNW-анализ продуктового профиля
организации _____ на период _____ гг.

Дата заполнения _____

Полный перечень продуктов		Интегральная качественная оценка								
		200t – 1 г. (факт)			200t г.			200t + 1 г.		
		S Силь- ная	N Нейтраль- ная (сред- няя по рынку)	W Сла- бая	S Силь- ная	N Нейтраль- ная (сред- няя по рынку)	W Сла- бая	S Силь- ная	N Нейтраль- ная (сред- няя по рынку)	W Сла- бая
I	Традици- онные про- дукты									
1										
2										
3										
4										

Окончание табл. 21

Полный перечень продуктов		Интегральная качественная оценка								
		200t – 1 г. (факт)			200t г.			200t + 1 г.		
		S Силь- ная	N Нейтраль- ная (сред- няя по рынку)	W Сла- бая	S Силь- ная	N Нейтраль- ная (сред- няя по рынку)	W Сла- бая	S Силь- ная	N Нейтраль- ная (сред- няя по рынку)	W Сла- бая
5										
..										
n										
II	Новые про-									
1										
2										
3										
...										
m										

Затем по каждой записанной позиции, т. е. по всем конкретным продуктам продуктового профиля, делается только одна из трех возможных интегрально качественных оценок, характеризующих фактическую рыночную позицию в прошлом году ($201t - 1$) данного конкретного продукта, на данном конкретном рынке его реализации, относительно его главных конкурентов. Такая оценка фиксируется, например, в виде крестика, проставляемого в одной из клеток соответствующей подколоники (S, N, W) колонки прошлого года ($201t - 1$).

Крестик в клетке N означает, что заполняющий форму 5 представитель организации оценивает позицию данного продукта по совокупному рынку его реализации как среднерыночную.

Крестик в клетке S означает, что по данному конкретному продукту позиция организации оценивается выше средней, т. е. как сильная для данной организации по данному конкретному рынку.

Крестик в клетке W означает, что позиция по конкретному продукту оценивается в качестве слабой, т. е. ниже средней по данному конкретному рынку.

Второй шаг: оценка продуктового профиля текущего года (на ближайшую перспективу)

По ранее указанной процедуре уточняется продуктовый профиль организации на текущий год (201t).

По аналогии с первым шагом делается оценка рыночной позиции организации по каждому конкретному продукту ее продуктового профиля в текущем году (201t)

В случае когда в продуктовом профиле следующего года ($200t + 1$) будут отсутствовать некоторые конкретные позиции продуктового профиля текущего года (201t), в соответствующих клетках формы 5 ставятся прочерки.

Третий шаг: оценка продуктового профиля на стратегическую перспективу

По определенной процедуре уточняется продуктовый профиль организации на конкретную стратегическую перспективу (например, до конца $201t + 1$ г.). При этом, как уже отмечалось раньше, по желанию аналитика, который работает с формой 5, конкретный перечень позиций продуктового профиля может быть составлен либо по первичному перечню всех продуктов организации, т. е. согласно "Классификатору по продукту-1", либо по стратегическому (вторичному) классификатору, т. е. согласно "Классификатору по продукту-2".

По аналогии с первым шагом делается оценка рыночной позиции организации по каждому продукту ее продуктового профиля на конкретную стратегическую перспективу ($201t + 1$).

В случае когда в продуктовом профиле на стратегическую перспективу ($201t + 1$) будут отсутствовать некоторые позиции продуктового профиля текущего года (201t), в соответствующих клетках года стратегической перспективы ($201t + 1$) ставятся прочерки.

Четвертый шаг: использование результатов анализа при принятии и реализации корпоративных управленческих решений.

Максимальный эффект от SNW-анализа по продукту можно получить при его правильном использовании на заседаниях соответствующего коллегиального исполнительного органа (например, Правления).

При коллегиальном SNW-анализе коллегиальный орган прежде всего акцентирует внимание на вопросах, вызывающих наибольшие разногласия. Если по конкретной первичной или стратегической позиции продуктового профиля сходятся оценки всех или подавляющего

большинства членов коллегиального органа, то соответствующая оценка принимается практически без обсуждения. Если же по отдельным позициям мнения расходятся значительно, то по ним проводится дополнительное целевое обсуждение до момента достижения приемлемого уровня единства оценок.

Общие оценки коллегиального органа организации, полученные посредством SNW-анализа по конкретным позициям ее продуктового профиля, а также аргументы, высказанные в ходе обсуждения отклонений, как правило, имеют существенное значение при принятии соответствующих управленческих решений.

Так, в случае официального утверждения продуктового профиля организации на текущий год и/или принятия адекватных решений по разработке (коррекции) ее бизнес-плана оценка S (сильная) может ориентировать комплекс конкретных мер бизнес-плана организации на максимальную "раскрутку" соответствующего продукта с целью получения именно на нем максимальной прибыли. Например, это может быть достигнуто за счет установления реальных максимальных цен или предельного расширения рыночной ниши данного конкретного продукта.

При оценке N (нейтральная, т. е. среднерыночная) соответствующая часть бизнес-плана в первую очередь может оказаться сориентированной на удержание уже освоенной рыночной ниши по данному "среднему" продукту.

При оценке W (слабая) соответствующие позиции бизнес-плана логично разрабатывать как конкретные меры, направленные на преодоление слабых сторон данного продукта-товара с целью выведения его на данном рынке сначала в позицию N, а затем, возможно, и в позицию S.

В случае, если на основе или с учетом результатов SNW-анализа по продукту действительно принимаются соответствующие решения по бизнес-планированию, то в установленном порядке производятся необходимые работы, осуществляется их мотивация, контролируются промежуточные и конечные результаты.

В ситуациях, когда на основе или с учетом результатов SNW-анализа по продукту принимаются адекватные решения по общей стратегии, в установленном порядке осуществляется свой необходимый цикл действий, включающий конкретные работы, как менеджеров, так и специалистов.

При этом надо четко представлять, что точность и другие содержательные моменты результатов SNW-анализа на стратегическую перспективу, так же как и вся деятельность по разработке-стратегии организации, от деятельности по составлению тактического бизнес-плана – отличаются существенно.

3.1.5. ВЫБОР БАЗОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОДУКТОВОГО ПРОФИЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

При разработке и реализации продуктивно-маркетинговой стратегии/программы организации надо очень четко и точно определяться с базовыми конкурентными стратегиями БКС продуктового профиля организации. По ключевым продуктам на каждый год обязательно устанавливаются БКС.

По отдельным дополнительным позициям продуктового профиля организации устанавливать БКС крайне желательно.

А в идеале конкретную БКС надо определять для каждой конкретной бизнес-позиции продуктивно-маркетинговой программы.

Напомним, что существуют следующие базовые конкурентные стратегии:

1. CL – Cost Leadership strategy – Стратегия лидерства по издержкам;
2. D – Differentiation strategy – Стратегия дифференциации;
3. FCL – Focus Cost Leadership strategy – Стратегия фокусированного лидерства по издержкам;
4. FD – Focus Differentiation strategy – Стратегия фокусированной дифференциации.

При практическом применении базовых конкурентных стратегий по продукту необходимо строго придерживаться следующего главного правила.

Из четырех БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта-товара в данный период времени (т. е. по конкретной бизнес-позиции) – может выбираться и применяться – только одна БКС.

В целях практического освоения выбора БКС по позициям продуктового профиля представлен трафарет 1.6.

По всему продуктовому профилю организации выбор БКС может быть представлен по форме 6 (табл. 22).

Форма 6 – Выбор БКС по каждой позиции продуктового профиля организации _____ на период _____ гг.

Дата заполнения _____

№ п/п	Полный перечень про- дуктов профиля	Базовые конкурентные стратегии (БКС)			
		CL Лидерство по из- держкам	D Диф- ферен- циация	FCL Фокуси- рованное лидерство по издержкам	FD Фокуси- рованная дифференци- ация
I	Традиционные продукты				
1					
2					
3					
4					
...					
n					
II	Новые продукты				
1					
2					
3					
...					
m					

По ключевым продуктам в размере каждого года непременно устанавливаются БКС. Из четырех БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта в заданный период времени (т. е. по конкретной бизнес-позиции) может выбираться и применяться только одна БКС.

Один из вариантов получения максимального практического эффекта от рассматриваемой техники "Выбор БКС", т. е. целевое прикладное использование данного инструмента менеджмента, может заключаться в выполнении следующей пошаговой процедуры.

Первый шаг: фиксация продуктового профиля

В графу "Полный перечень продуктов профиля" формы 6 заносится продуктовый профиль организации на 201t + 1 г. Это может быть сделано, например, простым переносом перечня продуктов согласно "Классификатору по продукту-2", составленному по форме 3.

Второй шаг: *выбор БКС*

Сначала по всем зафиксированным продуктам первой части полного перечня, т. е. по каждой позиции списка "Традиционные продукты", выбирается одна из четырех БКС (в соответствующей клеточке ставится крестик).

Затем в списке "Новые продукты" выбираются только те конкретные продукты, которые в качестве товаров в 201t + 1 г. запланированы для реализации на соответствующих рынках. По каждому из таких продуктов аналогичным образом выбирается конкретная БКС.

При выборе БКС по любой позиции продуктового профиля необходимо учитывать максимум информации о соответствующем продукте, т. е. в том числе результаты SWOT-анализа, SNW-анализа, а также всех других аналитических техник, которые представляются в настоящем пособии.

Третий шаг: *принятие решений*

В соответствии с базовыми конкурентными стратегиями, которые выбраны по каждой позиции продуктового профиля, принимаются адекватные управленческие решения по реализации данных стратегий, как в режиме действий стратегического менеджмента, так и в режиме действий тактического менеджмента.

3.1.5.1. АНАЛИЗ ГЛАВНЫХ И ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ ПО ПРОДУКТОВОМУ ПРОФИЛЮ ОРГАНИЗАЦИИ

При анализе конкурентов необходимо вернуться к понятию конкурентного преимущества. Относительно конкретного продукта (товара, услуги) его конкуренты-продукты (товары, услуги), а также соответствующие конкуренты-организации подразделяются на главные и основные.

Совокупность основных продуктов-конкурентов определяет рынок позиционирования. Главными среди основных товаров по отношению к конкретному продукту (товару, услуге) на данном конкретном рынке являются те, что претендуют на роль лидеров. Существенное значение

для понимания и идентификации конкурентов как по продуктам (товарам, услугам), так и по компаниям имеют понятия **частного и общего конкурентного преимущества**.

Конкурентные преимущества продукта-товара могут быть:

⌚ **частными**, или отдельными, т. е. превосходить продукт-конкурент по какому-то одному или нескольким конкретным свойствам-пара-метрам;

⌚ **общими**, или интегральными, т. е. представлять собой определенную комплексную (интегральную) оценку превосходства по всем основным параметрам, характеризующим данный продукт и продукт-конкурент как сопоставимые системы.

Для освоения методики анализа главных и основных конкурентов по всем конкретным продуктам (товарам и услугам), включенным в продуктовый профиль организации, рекомендуется заполнить форму 7 (табл. 23).

Т а б л и ц а 23

Форма 7 – Анализ главных и основных конкурентов по продуктовому профилю организации _____
на период _____ гг.

Дата заполнения _____

	Наименование продукта-кон- курента	Наименование ор- ганизации-конку- рента	<i>Конкурентные преимущества</i>	<i>Конкурентные отставания</i>
I.	Главные конкуренты			
1				
2				

...				
k				
II	Основные конкуренты			
1				
...				
p				

При анализе конкурентов по продуктам технику использования формы 7 представим в виде пошаговой процедуры. Такую процедуру опишем для первичного элемента анализа, т. е. для данного конкретного продукта, который реализуется на данном конкретном рынке.

Первый шаг: *установление полного перечня главных и основных конкурентов*

Сначала как самостоятельная задача маркетингового исследования решается вопрос определения всех главных и основных конкурентов первичного элемента анализа. При этом, во-первых, устанавливаются главные конкуренты, а во-вторых, – основные.

Конкретный перечень продуктов-конкурентов, в разрезе каждой позиции продуктового профиля организации и по ее профилю в целом, желательно утверждать соответствующим официальным решением.

Второй шаг: *определение исчерпывающего перечня частных конкурентных преимуществ/недостатков*

По каждому первичному элементу анализа, по конкретному перечню (кругу) сначала главных, а затем и основных конкурентов определяются полный список его качественных конкурентных преимуществ и соответствующий перечень качественных конкурентных недостатков.

Критерием качественного определения конкретного частного конкурентного преимущества/недостатка может служить достоверная оценка влияния соответствующего свойства анализируемого продукта

на цену его реализации на данном конкретном рынке относительно цены реализации конкретного продукта-конкурента.

Для проведения таких исследований хорошим инструментом является, например, SNW-анализ по продукту.

Важнейшее требование рассматриваемого этапа маркетингового исследования – полнота перечней частных конкурентных преимуществ/недостатков по каждому первичному элементу анализа. То есть каждый конкретный продукт по данному конкретному рынку должен получить исчерпывающую качественную характеристику типа "плюс/минус" – в терминах частных конкурентных преимуществ/недостатков.

Поэтому в форме 7 по каждому продукту необходимо указать все конкретные конкурентные преимущества/недостатки по полному кругу его главных и основных конкурентов.

Третий шаг: *свод по частным конкурентным преимуществам/недостаткам*

Результаты исследования частных конкурентных преимуществ/недостатков по первичным элементам анализа сводятся в некоторые единые форматы – по всему продукту организации, в разрезе всех рынков его реализации.

Простейшая форма такого сведения может заключаться в объединении всех заполненных отдельных форм 7 в соответствующие общие таблицы (свод). Если объединяются все продукты-товары продуктового профиля, то получается таблица, или свод, под названием "Частные конкурентные преимущества/недостатки продуктового профиля (наименование организации)"; если сводятся вообще все продукты, получается таблица "Частные конкурентные преимущества/недостатки по продукту (наименование организации)".

Проведенный анализ продукта организации, результаты которого состоят из исчерпывающих перечней качественных частных конкурентных преимуществ/недостатков – очень важная информационная база как для следующих этапов разработки продуктово-маркетинговой стратегии организации, так и для принятия по данной стратегии ключевых решений.

3.1.5.2. ВЫБОР БАЗОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПО ПРОДУКТАМ ОРГАНИЗАЦИИ

После получения полной стратегической информации по продуктовому профилю организации, которая в разрезе всех ее конкретных продуктов демонстрирует данные по всем основным и главным конкурентам, а также перечень показателей частных и общих конкурентных преимуществ, можно приступать к осознанному и обоснованному выбору базовых конкурентных стратегий по каждому продукту организации.

Методически простейший вариант такого выбора сводится к следующей трехшаговой процедуре.

Первый шаг: *установление конкретных точек БКС*

Вся имеющаяся по конкретным продуктам организации информация разделяется и концентрируется отдельно по каждому конкретному продукту в разрезе каждого конфетного рынка его реализации. Такое разделение всей информации по продукту организации фиксирует полный перечень конкретных точек БКС для данной конкретной организации на данную стратегическую перспективу.

Второй шаг: *системный сравнительный анализ*

По каждой точке, установленной на первом шаге, проводится многофакторный системный анализ всех основных и главных конкурентов соответствующих продуктов с учетом максимального числа значимых факторов, характеризующих конкретную ситуацию в данной конкретной точке.

Третий шаг: *выбор БКС по конкретным бизнес-позициям*

По результатам и данным системного анализа в каждой точке по каждому конкретному продукту организации на конкретную стратегическую перспективу выбирается одна – и только одна – базовая конкурентная стратегия.

За выбором БКС по всем конкретным продуктам во всех конкретных точках рынка (т. е. по конкретным бизнес-позициям) следует свод таких конкретных частных решений в единую продуктово-маркетинговую стратегию.

При сведении продуктово-маркетинговой стратегии в целостную подсистему общей стратегии производятся окончательные системные согласования и уточнения.

Установление изменений

После выбора конкретных БКС по всем продуктам организации возможны только две принципиальные ситуации.

Первая ситуация – когда такой выбор организация делает впервые. В этом случае проводить дополнительный анализ сделанного выбора не надо, а следует сразу переходить к завершающему этапу разработки продуктово-маркетинговой стратегии, т. е. к ее окончательному оформлению, согласованию и официальному утверждению.

Вторая ситуация – выбор конкретных БКС по продуктам делается как минимум во второй раз. В этом случае до перехода к завершающей фазе разработки необходимо произвести ключевое управленческое действие – установить изменения.

Установление изменений – как первый этап (проект управленческого решения) – это серьезное и ответственное аналитическое действие, которое при всей кажущейся очевидности должно строго соответствовать двум основным требованиям:

- ✓ необходимо четко определить и зафиксировать существо каждого конкретного изменения по выбору конкретных БКС на данном этапе относительно предыдущего;
- ✓ все конкретные изменения по выбору БКС на новую стратегическую перспективу должны быть правильно и четко сформулированы с точки зрения их максимальной технологичности для соответствующих управленческих решений.

Установление изменений – как второй этап – это собственно принятие адекватных конкретных управленческих решений по каждой конкретной точке выбора БКС на заданную стратегическую перспективу.

3.1.6. БАЗОВЫЙ ФОРМАТ ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

После проведенных анализов и разработки всех конкретных позиций полученные данные и конкретные результаты сводятся в базу данных продуктово-маркетинговой стратегии/программы.

Программа продуктово-маркетинговой стратегии должна содержать следующие позиции.

1. Продукт.

1.1. Конкурентные преимущества.

1.2. Номенклатура.

- 1.3. Ассортимент (оптимизация его).
- 1.4. Объем (оптимизация по каждой номенклатуре).
- 1.5. Производство по технологической цепочке создание – реализация.

2. Рынок.

- 2.1. Сегментация (оптимизация ее).
- 2.2. Продвижение продукта (потребитель, реклама, конкуренты).
- 2.3. Дистрибуция и техника продаж.
- 2.4. Ценообразование (оптимизация цен).

По каждой позиции должны быть даны ответы на вопросы: что, как, сколько? По каждой строке программы приводится полное обоснование.

Один из возможных вариантов конкретного формата продуктово-маркетинговой стратегии/программы в виде основных позиций, представлен в таблице 24.

Т а б л и ц а 24

Продуктово-маркетинговая стратегия организации _____
на период _____ гг. (основные позиции)

Дата заполнения _____

	НАИМЕНОВАНИЕ ПОЗИЦИИ	Ключевой вопрос	Вид решения (деятельности)
1	ПРОДУКТ		
1.1	Конкурентные преимущества		
1.1.1	Определение (качественное, количественное) частных конкурентных преимуществ/недостатков по каждой номенклатурной позиции.	Чем лучше?	Стратегический анализ
1.1.2	Качественное определение интегрального конкурентного преимущества/ недостатка по каждой номенклатурной позиции.	Чем лучше в целом?	Стратегическое решение

1.1.3	Количественное определение интегрального конкурентного преимущества/ недостатка по каждой номенклатурной позиции.	Чем лучше в целом и насколько?	Стратегическое решение
1.2	Номенклатура		
1.2.1	Полный перечень продуктов приоритета № 1.	Что?	Стратегическое решение
1.2.2	Полный перечень продуктов приоритета № 2.	Что?	Стратегическое решение
1.2.3	Полный перечень продуктов приоритета № 3.	Что?	Стратегическое решение
1.3	Ассортимент		
1.3.1	ЗЛ/ИЛанализ – по каждой номенклатурной позиции.	Что конкретно?	Стратегический анализ
1.3.2	Оптимизация ассортимента – по каждой номенклатурной позиции – как стратегическое решение.	Что конкретно?	Стратегическое решение
1.3.3	Оптимизация ассортимента – по каждой номенклатурной позиции – как программно-тактическое решение.	Что конкретно?	Программно-тактическое решение
1.4	Объем		
1.4.1	Оптимизация (расширение, сокращение, сохранение) объема – по каждой номенклатурной (ассортиментной) позиции – как стратегическое решение.	Что конкретно, сколько?	Стратегическое решение
1.4.2	Оптимизация объема – по каждой номенклатурной (ассортиментной) позиции – как программно-тактическое решение.	Что конкретно, сколько?	Программно-тактическое решение
1.5	Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта		
1.5.1	Оптимизация каждой номенклатурной позиции как оптимизация масштабов соответствующего производства (расширение, сокращение, сохранение).	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение

1.5.2	Оптимизация каждой номенклатурной позиции как качественное развитие производства: расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, технологически близких к уже выпускаемым; расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, получаемых посредством дополнительной обработки выпускаемых видов продукта; расширение или сокращение номенклатуры за счет производства новых продуктов, т. е. не связанных с производством уже освоенных продуктов и т. д.	Что конкретно, сколько, как?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение
2	РЫНОК (МАРКЕТИНГ)		
2.1	Сегментация рынка сбыта		
2.1.1	Выбор типовой структуры рынка сбыта (моносегментный, доминантно-сегментный, полисегментный) – по каждой номенклатурной позиции.	Что конкретно и где?	Стратегическое решение
2.1.2	Оптимизация сегментов рынка сбыта – по каждой номенклатурной позиции.	Что конкретно, где конкретно, сколько?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение
2.2	Продвижение продукта		
2.2.1	Концентрация усилий на работе с потребителями – в разрезе конкретных продуктов – по конкретным сегментам рынка.	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение
2.2.2	Концентрация усилий на рекламе продукта – в разрезе конкретных продуктов – по конкретным сегментам рынка.	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение

2.2.3	Концентрация усилий на отношениях с конкурентами – в разрезе конкретных продуктов – по конкретным сегментам рынка.	Что конкретно, где конкретно, сколько и как?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение
2.3	Дистрибуция и техники продаж		
2.3.1	Выбор структуры дистрибуции (оптовая, розничная продажа по договорам; оптовая, розничная продажа через собственные организации и т. д.) – по каждой номенклатурной позиции – в разрезе каждого сегмента/подсегмента рынка.	Что конкретно, где конкретно и как?	Стратегическое решение
2.3.2	Оптимизация продаж – по каждому элементу системы дистрибуции – в разрезе каждой номенклатурной позиции – по каждому сегменту/подсегменту рынка.	Что конкретно, где конкретно, сколько, почему и как конкретно?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение
2.4	Ценообразование		
2.4.1	Выбор по каждой номенклатурной позиции в каждом сегменте рынка одной из четырех базовых конкурентных стратегий (БКС): <i>CL</i> – лидерство по издержкам; <i>O</i> – дифференциация; <i>FCL</i> – фокусирование на подсегменте на основе лидерства по издержкам; <i>FD</i> – фокусирование на подсегменте на основе дифференциации.	Что конкретно, где конкретно и каким образом?	Стратегическое решение
2.4.2	Оптимизация цен – по каждой номенклатурной позиции – в каждом подсегменте рынка сбыта.	Что конкретно, где конкретно, каким образом и почему?	Стратегическое решение Программно-тактическое решение

Нахождение точных, высококачественных и высокотехнологичных с управленческой точки зрения ответов по всем вопросам (позициям),

которые представлены указанной таблице, является завершением разработки продуктово-маркетинговой стратегии.

Таким образом, в завершающей фазе развития стратегии по продукту все ответы на вопросы, которые задаются форматом таблицы 29, а также все данные и частные конечные результаты, полученные на предыдущих этапах дорабатываются во взаимосвязанные и взаимосогласованные, т. е. окончательные, конкретные позиции продуктово-маркетинговой стратегии организации.

В завершенном виде вся совокупность конкретных позиций продуктово-маркетинговой стратегии должна представлять собой систему соответствующих стратегических планов.

Согласование и утверждение

После завершения разработки продуктово-маркетинговой стратегии ее согласовывают со всеми подразделениями организации. Делается это по определенной процедуре, которую, как правило, разрабатывает отдел корпоративного стратегического развития.

После согласования продуктово-маркетинговая стратегия в соответствии с установленным в организации порядком официально утверждается руководством.

Разработка высококачественной продуктово-маркетинговой стратегии само по себе является исключительно важным результатом корпоративного стратегического управления.

Продуктово-маркетинговая стратегия как подсистема является ключевой для всей системы корпоративной стратегии. Поэтому качество продуктово-маркетинговой стратегии, которая будет разработана, существенно образом задает качество корпоративной стратегии.

3.2. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ

Производственная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции создания продукта организации, которая предусматривает использование и развитие для этого всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Структура производственной деятельности организации, функционирующей в современных условиях, показана на рис. 17, из которого видно, что непосредственная производственная деятельность самым

тесным образом связана со всеми другими основными видами деятельности организации: финансовой, маркетинговой, управлением персоналом и т. д. Ведущий элемент производственной стратегии, как и любой другой, – это ее особые стратегические цели. Система целей производственной стратегии должна логически вытекать из корпоративных стратегических целевых приоритетов организации.



Рис. 17. Структура производственной деятельности организации

Основные стратегические позиции производственной стратегии-программы должны включать в себя следующие решения:

- 1) производственные мощности. Ключевой момент здесь – специализация или фокусирование мощностей (географическое, по продуктам, объемам и т. д.);
- 2) технологические процессы – совершенствование их;
- 3) масштаб производства (спрос, конкуренты, стадии жизненного цикла);
- 4) использование производственного персонала;
- 5) управление качеством;
- 6) производственная инфраструктура (издержки, их эффективность);
- 7) взаимоотношения с партнерами;
- 8) управление производством.

Первичный формат производственной стратегии представлен в табл.

25.

Производственная стратегия организации _____
на период _____ гг.

Дата заполнения _____

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические целевые приоритеты (ЦСП) (отдельные примеры)	Разработка планов производственной стратегии по реализации ЦСП (отдельные примеры)	Стратегические указания по реализации производственной стратегии. (отдельные примеры)
1	Производственные мощности (фокусирование по параметрам)	1.р. Сфокусировать производственные мощности по Заводу N	1.р.1. Изучить требования к производственным мощностям Завода N, задаваемые прогнозом спроса на его продукцию и соответствующие целям стратегии на заданную перспективу 1.р.2. Разработать проект обоснования фокусировки производственных мощностей по Заводу N на заданную перспективу 1.р.5. Провести об-	1.р.1.2. Согласовать все позиции документа «Требования к производственным мощностям Завода N на 1999–2003 гг.» до 01.02.1999 г. 1.р.2.1. Провести обсуждение концепции фокусировки производственных мощностей Завода N до 20.12.1999 г. 1.р.2.3. Утвердить проект фокусировки производственных мощностей
1.1	География размещения			
1.2	Продуктовые группы			
1.3	Общность технологий			
1.4	Стадия жизненного цикла рынка продукта			
1.5	Объем производства			
1.6	Производительность (по конкретным мощностям и группам оборудования)			

Продолжение табл. 25

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические целевые приоритеты (ЦСП) (отдельные примеры)	Разработка планов производственной стратегии по реализации ЦСП (отдельные примеры)	Стратегические указания по реализации производственной стратегии. (отдельные примеры)

1.7	Другие параметры		Обсуждение и официальное утверждение стратегического плана по фокусированию производственных мощностей Завода N	тей Завода N на 1999–2003 гг. до 15.01.1999 г. 1.p.5.2. Утвердить стратегический план по фокусированию производственных мощностей Завода N на 1999–2003 гг. до 10.02.1999 г.
2	Вертикальная интеграция			
3	Технологические процессы	3.k. Разработать централизованную подсистему информационного обеспечения новых автоматизированных технологий (НАТ) производства	3.k.1. Разработать проект централизованной подсистемы информационного обеспечения НАТ 3.k.2. Разработать систему эффективности функционирования НАТ 3.k.4. Создать централизованную подсистему информационного обеспечения НАТ	3.k.1.1. Получить до 01.03.1999 г. ТЗ по централизованной подсистеме информационного обеспечения НАТ 3.k.1.3. Изучить аналог централизованной подсистемы информационного обеспечения НАТ, функционирующей в компании «А» 3.k.2.2. Согласовать концепцию системы оценки эффективности функционирования НАТ до 15.04.1999 г.
				3.k.4.2. Завершить испытание № 1 централизованной подсистемы информационного обеспечения НАТ до 01.06.1999 г.

4	Масштаб производства традиционных продуктов			
5	Масштаб производства новых продуктов			
6	Использование производственного персонала			
7	Управление качеством производства			
8	Производственная инфраструктура			
9	Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации			
10	Управление производством			

Методика разработки производственной может быть следующей.

Шаг 1. Установление целевых стратегических приоритетов по производству.

Шаг 2. Разработка нескольких альтернативных планов производственной стратегии.

Шаг 3. Задание стратегических указаний по реализации производственной стратегии.

Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями. Чаще всего в качестве таковых выделяют следующие: 1) затраты на производство продукта; 2) качество производства; 3) качество производственных поставок; 4) соответствие производства спросу, или так называемая «гибкость по спросу».

При системной оценке производственных затрат обычно используют показатели: увеличение затрат живого труда и материалов, фондотдача, оборачиваемость товарных запасов, себестоимость производства единицы продукта.

Качество, как правило, оценивают по показателям: отклонение от системного стандарта производства, процент брака, ресурс гарантированного функционирования продукта, показатели издержек на повышение качества и т. д.

Качество производственных поставок обычно оценивают по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок; задержкам и срывам поставок, финансовым потерям за нарушение и другим условиям доставки продукта.

Гибкость производства по спросу на его конечный продукт может оцениваться на основе следующих показателей: широта ассортимента ряда конкретных продуктов; показатели обновляемости как ассортимента в целом, так и внутреннего ассортимента, скорость обновления продукта и т. д.

Суть разработки производственной стратегии заключается в пяти основных моментах:

- 1) основных решениях по производству;
- 2) обосновании возможных вариантов решений;
- 3) доработке стратегических целей до конкретных стратегических указаний;
- 4) разработке по каждому указанию набора мероприятий-действий;
- 5) системном сведении всех разработок в производственную стратегию-программу.

По каждой позиции формируются стратегические цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

Методические рекомендации по основным позициям производственной стратегии (табл. 30).

1. Производственные мощности

Решения по развитию производственных мощностей являются классическими стратегическими решениями. Причем ключевой момент таких решений – это специализация или фокусирование мощностей.

Специализация и оптимизация производственных мощностей зависят от многих факторов. Например, мощности могут быть сфокусированы по географическому признаку, по группам продуктов или фактору технологии, по объему производства, в зависимости от стадии жизненного цикла продукта и т. д.

Конкретные стратегические решения по фокусированию должны приниматься с учетом специфики данного производства и особенностей конкретной бизнес-ситуации.

2. Вертикальная интеграция

У производственных менеджеров всегда существует так называемая «тяга» к вертикальной интеграции. И это понятно: вертикальная интеграция расширяет сферу их непосредственного, т. е. внутреннего контроля над замкнутой производственной цепочкой.

Но принятие правильных решений по вертикальной интеграции возможно только с учетом многих факторов и критериев. Не вдаваясь подробно в их изложение, тем не менее, необходимо подчеркнуть 2 следующих момента.

– Организация, принимающая стратегическое решение по вертикальной интеграции, должна быть уверена, что она сможет создать такой внутренний механизм, который будет эффективнее, чем соответствующий замещаемый механизм рынка.

– Всегда следует помнить, что реально эффективность любой производственной цепочки определяется не собственностью, а эффективностью координации и качеством соответствующего менеджмента.

3. Технологические процессы

В современных условиях практически все значимые решения по технологии требуют специального стратегического анализа. Причем при обосновании принятия стратегических решений, связанных с технологией, тоже необходимо учитывать множество разных факторов.

Кроме того, очень важно создать ситуацию, когда мнение специалистов-технологов не является безусловно доминирующим. При принятии стратегических решений по использованию новых технологий позиции, например, маркетологов или финансистов должны на равных учитываться с позицией технологов.

4. Масштаб производства традиционных продуктов

При принятии стратегических решений по масштабам производства традиционных продуктов к ключевым позициям относятся: оценки будущего спроса, информация о стадиях жизненного цикла соответствующих рынков и данные по главным конкурентам.

5. Масштаб производства новых продуктов

Решение по новым продуктам в обязательном порядке требует специального стратегического анализа. Кроме того, каждый новый продукт следует сначала в небольших объемах апробировать на рынке.

6. Использование производственного персонала

Для любого современного производства, функционирующего в нормальных рыночных условиях, *человеческий фактор является решающим*. В стратегической перспективе значение данного фактора будет только возрастать. Поэтому стратегические решения по производственному персоналу в обязательном порядке нуждаются в целевом стратегическом анализе и специальных обоснованиях.

7. Управление качеством производства

Качество продукта существенно зависит от системного качества его производства. Качество – это не только важнейшая характеристика потребительских свойств товара, но зачастую оно является и главным критерием восприимчивости продукта тем или иным конкретным рынком. Поэтому любое стратегическое решение по управлению качеством производства всегда имеет особое значение.

8. Производственная инфраструктура

Никакое производство невозможно без соответствующей инфраструктуры. Как правило, издержки на ее поддержание являются значительными и почти всегда содержат серьезные резервы экономии.

Следовательно, стратегические решения по развитию производственной инфраструктуры всегда надо рассматривать как реально значимый фактор обеспечения конечной эффективности производства.

9. Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации

Значение представляется достаточно очевидным. Особенность данной позиции состоит в возможности выбора и развития одного из двух альтернативных подходов: *конкурентного* или *кооперативного*.

Конкурентный, или американский, подход предполагает множественность конкурирующих между собой источников по одному и тому же элементу производственной кооперации.

Кооперативный, или японский, подход предполагает долгосрочные стабильные отношения с ограниченным кругом партнеров по кооперации, которые основываются на взаимной зависимости и доверии.

10. Управление производством

Стратегические решения по данной позиции касаются развития производственного менеджмента как особой подсистемы общей системы управления организации.

Таким образом, в отличие от 9 предшествующих позиций, решения, по которым обеспечивают развитие производства как объекта управления, решения по данной позиции должны развивать именно управляющую систему, т. е. субъект управления.

В таком контексте становится очевидным, что *качество решений по объекту управления существенно зависит от качества соответствующего субъекта управления*. А качество субъекта управления – производственного менеджмента – существенно зависит от ключевых решений по его собственному развитию.

Стратегические указания. Цели и стратегические указания производственной стратегии, с одной стороны, должны соответствовать общим требованиям, которые предъявляются к стратегическим целям и стратегическим указаниям.

С другой стороны они обязаны адекватным образом раскрывать предметную специфику именно производственной стратегии. Конкретные примеры отдельных целей и стратегических указаний производственной стратегии приводятся в табл. 25.

Конкретные действия.

1. Система стратегических указаний производственной стратегии должна разрабатываться не только в разрезе всех ее конкретных основных позиций (например, позиции в формате табл. 25), но на все конкретные годы заданного стратегического периода.

2. На текущий период в рамках действующей корпоративной стратегии по каждому стратегическому указанию производственной стратегии на соответствующий тактический период должна разрабатываться адекватная локальная система стратегических указаний.

Так, если производственная стратегия в составе корпоративной стратегии организации в 2016 г. была утверждена на 5-летний период (т. е. на 2016–2021 гг.), то система конкретных указаний производственной стратегии должна быть расписана по каждому году с 2016 по 2021 г. включительно.

Органичность производственной стратегии. Проиллюстрируем данный аспект с учетом специфики именно производственной стратегии.

Во-первых, в рамках общей системы стратегического контроллинга организации мониторинг производственной стратегии и ее гибкие изменения должны осуществляться согласно особой *производственной логике*. Согласно такой логики, например, стратегические указания, которые существенно детерминируют производственный раздел бизнес-плана, в зависимости от специфики производства конкретного продукта

могут уточняться и несколько раз в год, и один раз в 5 лет. (Сравните, например, особенности бизнес-планирования производства молочных продуктов с планированием производства пассажирских самолетов или крупных морских судов.)

Во-вторых, производственная стратегия *как органическая составляющая* корпоративной стратегии должна адекватно взаимодействовать со всеми другими составляющими. При этом у каждого такого взаимодействия тоже может быть своя особая логика и своя специфика, проявляемая в каждой конкретной позиции.

Стратегия управления персоналом и производственная стратегия организации, например, пересекаются по позиции «Использование производственного персонала». По данной позиции как фактору производства все стратегические решения должны приниматься самостоятельно именно в рамках производственной стратегии. А исполнение этой позиции, т. е. реальное формирование и развитие производственного персонала, соответствующего заданным производственным критериям, – это предмет именно стратегии управления персоналом.

При парном взаимодействии производственной стратегии и продуктово-маркетинговой стратегии ведущая роль и соответствующее детерминирующее воздействие принадлежат продуктово-маркетинговой стратегии.

В заключение порекомендуем Вам обратить внимание еще на два следующих момента.

1. Конкретный формат и конкретное содержание производственной стратегии прежде всего предопределяются данной конкретной бизнес-ситуацией.

Поэтому формат, представленный в табл. 30, надо обязательно адаптировать к конкретной ситуации.

Это можно сделать так:

1) использовать табл. 30 как первичный трафарет для разработки производственной стратегии исследуемой организации, причем вначале надо просто заполнить все указанные позиции;

2) исключить те позиции, которые не соответствуют именно исследуемой бизнес-ситуации;

3) окончательно доработать все необходимые позиции.

2. Предлагаемый формат производственной стратегии (табл. 30) назван первичным не случайно. С этого формата рекомендуется начинать работу над производственной стратегией, а затем, на втором и последующих шагах практического освоения как производственной стратегии, так и корпоративного стратегического управления в целом, основное значение будут иметь более общие и глубокие стратегические представления и соответствующие ментальные модели.

От производства продукта к системе «продукт-сервис». В рамках раздела, посвященного производственной стратегии, необходимо особо выделить общую глобальную тенденцию, связанную со все большим превращением современного производства из системы, традиционно производящей в качестве товара только отдельные продукты, в систему, которая в качестве товара создает некий материальный продукт и широкий комплекс услуг, связанных с практическим потреблением данного продукта. Совершенствование стратегического менеджмента производства должно вестись в направлении развития системы сервиса, т. е. в создании системы «продукт–сервис». Суть ее заключается в том, что коммерческая организация вместо просто завершенных продуктов начинает производить и продавать так называемые «пакетные решения», которые наряду с самим продуктом включают и предельно широкий спектр услуг, связанных с его использованием различными потребителями. Сервис устанавливается на уровне, обеспечивающем жесткую конкуренцию с продуктом в виде отдельного (без сервиса) продукта-аналога.

3.3. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегия управления персоналом – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее корпоративного стратегического конкурентного преимущества. Особая исключительность стратегии использования и развития персонала обусловлена первостепенным и даже решающим значением для устойчивого развития организации именно качества ее персонала.

Создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации – это на современном этапе главный фактор

достижения бизнес-успеха, а также победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания всего кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития. Основой разработки такой стратегии служит адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом:

- отбор, расстановка и продвижение кадров .
- оценка персонала
- формирование системы вознаграждения (компенсаций)
- развитие системы управления персоналом.

Обобщенный формат стратегии управления персоналом представлен в табл. 26.

Т а б л и ц а 26

Стратегия управления персоналом организации _____
на период _____ гг.

Дата заполнения _____

Вид решения	Стратегические цели		Стратегические программы
	приоритеты	планы	
1. Отбор, расстановка и продвижение кадров	Повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем	Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации	План повышения квалификации персонала (по всем категориям). Универсальные программы обучения. Анализ профессиональных навыков, которые потребуются в будущем. Корпоративные программы по тренингу менеджеров организации

Продолжение табл. 26

Вид решения	Стратегические цели		Стратегические программы
	приоритеты	планы	

2. Оценка персонала	Превращение системы оценки в систему «тренинг-обучение»	Превращение системы оценки в инструмент повышения эффективности менеджмента	Проведение семинаров по вопросам карьеры при совместном участии начальников и подчиненных. Семинары по коррекции текущего функционирования (по конкретным участкам работы организации). Семинары по взаимоотношениям внутри персонала. Семинары по развитию менеджмента
3. Система вознаграждения (компенсаций)	Реализация принципа дифференцированного вознаграждения	Углубление дифференциации вознаграждения среди всех категорий персонала	Семинары для специалистов высшего уровня, связанные с оценкой деятельности и вознаграждением. Система поощрения за качество оказываемых услуг. Вознаграждение за правильное обслуживание. Система поощрения за обеспечение роста прибыли. Программы по бонусам и премированию акциями организации

Окончание табл. 26

Вид решения	Стратегические цели		Стратегические программы
	приоритеты	планы	

4. Развитие системы управления персоналом	Увеличить долю рынка, улучшить обслуживание, повысить качество и производительность	Подготовить менеджеров к текущим изменениям бизнеса	Программы развития для менеджеров высшего звена. Семинары, посвященные развитию потенциала персонала на корпоративном уровне. Тренинги по навыкам управления в малых группах. Проекты по кадровому росту организации. Создание системы бездефектного функционирования
---	---	---	---

1. Отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации. Крайние полюсы всех допустимых стратегий можно обозначить как «создать или купить». Стратегия, реализующая причины «создать», позволяет формировать персонал организации исходя из возможностей действующей системы привлечения, продвижения, расстановки и развития кадров. Стратегия, реализующая принцип «купить», предполагает изначальное привлечение трудовых ресурсов именно такого качества, которое требуется на каждом иерархическом уровне организации.

2. Оценка положения человека в организации. Здесь выбор: система, ориентированная на результативный процесс, или система, ориентированная на заданный результат. В системе, построенной по принципу «создать», определение потребителей в обучении персонала обязательно и, таким образом, необходимые навыки и знания уже существующей в организации рабочей силы развиваются. В системе, построенной по принципу «купить», вместо процесса формирования необходимого персонала практикуется процесс его заказа и поиска.

3. Система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения персонала на всех уровнях. Выбор здесь: компенсационная система, ориентированная

на положение, или компенсационная система, нацеленная на индивидуальный результат и эффективную деятельность в рамках всей организации.

4. Развитие менеджмента, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице. Выбор: неформальные (интенсивные) или формальные (экстенсивные) программы развития менеджмента; создание необходимого профессионального уровня или его определение и приобретение.

Конкретные стратегические решения указанных четырех видов — это и есть ключевые позиции стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации. Стратегические выборы по всем четырем видам решений должны быть совместимы друг с другом. В противном случае стратегия управления персоналом может потерять внутреннюю целостность.

Связь между всеми указанными выборами просматривается достаточно просто.

Отбор, расстановка и продвижение кадров являются наиболее достаточными для выполнения работ, которые для данной организации критически важны. Однако это само по себе не может быть достаточным в мире, где знания и умения должны постоянно совершенствоваться. Более того, умелый и хорошо обученный персонал по отношению к своей «родной» организации должен быть достаточно лоялен.

В связи со сказанным возникает вопрос о важности системы вознаграждения и мотивационного механизма. Но ни одна из рассмотренных задач не может быть эффективно решена, если не работает эффективная система оценки. Она должна обеспечивать соответствующий подбор кандидатур из уже имеющегося персонала для выполнения всех необходимых работ в организации, а также планирование и осуществление целей в области развития менеджмента и т. д.

Очевидно, что все названное требует адекватного управления, а значит, соответствующего развития собственно менеджмента персонала и системы менеджмента в целом.

Стратегия управления персоналом должна тщательно согласовываться со всеми другими функциональными стратегиями организации. Она должна быть и наиболее органичной частью корпоративной стратегии.

В рамках стратегии управления персоналом организации, особенно в условиях относительно развитого корпоративного стратегического управления, рекомендуется разрабатывать и реализовывать так называемую «программу широкого действия». Такая программа должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики, а также на конкретных стратегических выборах по рассмотренным основным видам решений. Она должна содержать по каждому направлению стратегические и тактические цели, а также перечень конкретных программ.

3.4. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Финансовая стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

Финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Более того, финансовый измеритель – единый измеритель любого бизнеса, т. е. финансовая стратегия может считаться универсальной стратегией. Через нее происходит особое интегрирование всех специализированных стратегий и всех стратегических позиций в единую корпоративную стратегию.

Общая финансовая стратегия-программа должна содержать следующие стратегические позиции.

1. Показатели корпоративной стратегии – это сводные стратегические показатели. Они могут быть увязаны с такими стратегическими целями, как увеличение общего дохода, повышение номинального уровня цены акций организации, увеличение реального размера дивидендов по всем видам акций, обеспечение денежной наличности, оптимизация финансовой структуры по источникам доходов, повышение предыдущего предельного рейтинга организации и т. д.

Данные показатели формируются из показателей бизнес-стратегий (по каждому бизнесу организации).

2. Решение по оптимизации корпоративных финансов. Они полностью зависят от конкретной ситуации по конкретной организации. В частности, могут включать решение по дебиторской и кредиторской

задолженности, по оптимизации внутренних финансовых потоков, решения по налогам и дивидендам, меры по обеспечению роста рыночной капитализации.

3. Финансово-инвестиционная стратегия, включающая решение по финансовому развитию и реструктуризации, лизингу, операциям с ценными бумагами, решение по финансовым рынкам, стратегическим финансам, венчурному капиталу и т. д.

4. Стратегический финансовый менеджмент.

По каждой стратегической позиции программа должна содержать четко сформулированные целевые стратегические приоритеты, стратегические планы по их реализации и стратегические указания по реализации каждого конкретного пункта плана финансовой стратегии.

Обобщенный формат финансовой стратегии организации представлен в табл. 27.

Т а б л и ц а 27

Финансовая стратегия организации _____
на период _____ гг.

Дата заполнения _____

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических ре- шений)	Стратегические целевые приори- теты (ЦСП) (отдельные примеры)	Стратегические планы по реали- зации ЦСП (отдельные примеры)	Стратегические указания по реализации финансовой стратегии (отдельные примеры)
1	Показатели кор- поративной стра- тегии (сводные стратегические показатели)	п. Увеличить об- щий доход не ме- нее чем в 1,5 раза ($\geq 150\%$)	п.1. Увеличить общий доход по Бизнесу № 1 в 2 раза п.3. Увеличить общий доход	п.1.1. Обеспечить контроль за ростом финансового по- тока, вызванного увеличением про- изводственных
1.1	Бизнесы			

1.1.1	Стратегические показатели по Бизнесу № 1	n1. Повысить номинальный уровень цены акций организации (обыкновенные акции) не менее чем в 1,7 раза ($\geq 170\%$) n2. Увеличить реальный размер дивидендов по всем видам акций	по Бизнесу № 3 в 1,6 раза n.7. Сократить совокупные издержки по Обеспечению № 2 (транспорт) не менее чем в 1,3 раза m.1. Обеспечить прирост совокуп-	мощностей по Бизнесу № 1 в 2,2 раза n.1.5. Осуществить реструктуризацию системы финансового менеджмента Бизнеса № 1 n.7.3. Обеспечить контроль за приростом экономии, связанной с сокра-
-------	--	---	---	---

Продолжение табл. 27

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические целевые приоритеты (ЦСП) (отдельные примеры)	Стратегические планы по реализации ЦСП (отдельные примеры)	Стратегические указания по реализации финансовой стратегии (отдельные примеры)
1.1.2	Стратегические показатели по Бизнесу № 2	n3. Обеспечить рост потока денежной наличности (Cash Flow) m. Оптимизировать финансовую структуру по источникам дохода m1. Повысить кредитный рейтинг организации	ного дохода за счет роста всех бизнесов на 70 % m.2. Обеспечить прирост совокупного дохода за счет сокращения затрат по всем обеспечениям на 10 % m.3. Обеспечить прирост совокупного дохода за счет операций с ценными бумагами (чужими) на 15 % m.4. Обеспечить прирост совокупного дохода за счет прочих источников на 5 %	щением парка персональных автомобилей по Обеспечению № 2 на 5 единиц m.1.1 Обеспечить контроль за ростом финансового потока, вызванного производственными мощностями по Бизнесу № 2 в 1,7 раза m.1.4. Обеспечить контроль за приростом затрат, связанном с увеличением складских площадей в 2,1 раза m.2.3. Обеспечить контроль за приростом экономии, связанной с заменой 50 грузовых
1.1.m	Стратегические показатели по Бизнесу № m			
1.2	Подсистемы обеспечения			
1.2.1	Стратегические показатели по Обеспечению № 1			
1.2.2	Стратегические показатели по Обеспечению № 2			
1.2.k	Стратегические показатели по Обеспечению № k			
1.3	Другие сводные позиции			

				транспортных единиц марки ЗИЛ (ЗИЛ-130) на 40 транспортных единиц марки ГАЗ («Газель»)
2	Решения по оптимизации корпоративных финансов			
2.1	Укрупненный баланс			

Продолжение табл. 27

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические целевые приоритеты (ЦСП) (отдельные примеры)	Стратегические планы по реализации ЦСП (отдельные примеры)	Стратегические указания по реализации финансовой стратегии (отдельные примеры)
2.1.1	Дебиторская задолженность			
2.1.2	Кредиторская задолженность			
2.2	Решения по оптимизации внутренних финансовых потоков			
2.3	Стратегические изменения финансовой системы (организации)			
2.4	Решения по налогам			
2.5	Решения по дивидендам			
2.6	Меры по обеспечению роста уровня рыночной капитализации			
2.6.1	Проведение оценки организации			
2.6.2	PR – акции			

	2.6.2.1 СМИ			
	2.6.2.2 Мероприятия с акционерами организации			
3	Инвестиции и развитие			
3.1	Финансово-инвестиционная стратегия			
3.1.1	Суммарный объем инвестиций (на весь стратегический период)			

Окончание табл. 27

№ п/п	Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические целевые приоритеты (ЦСП) (отдельные примеры)	Стратегические планы по реализации ЦСП (отдельные примеры)	Стратегические указания по реализации финансовой стратегии (отдельные примеры)
3.1.2	Объем инвестиций по годам стратегического периода			
3.1.3	Стратегические инвестиционные проекты			
	3.1.3.1. Проект № 1			
	3.1.3.2. Проект № 2			
...				
	3.1.3.s. Проект № s			
3.2	Лизинг			
3.3	Решения по операциям с собственными ценными бумагами			
3.4	Решения по финансовым рынкам (операции с чужими ценными бумагами)			
3.4.1	Отечественные рынки			

3.4.2	Зарубежные рынки			
3.5	Стратегические альянсы			
3.5.1	Партнеры по конкретным бизнесам			
3.5.2	Финансовые институты			
3.5.3	Другие партнеры			
3.6	Решения по венчурному капиталу			
3.7	Поглощения			
3.8	Слияния			

Стратегический финансовый баланс. В рамках финансовой стратегии на конкретно заданную перспективу возможна разработка одного прогнозного стратегического баланса или их системы.

Например, на 5-летнюю стратегическую перспективу можно установить систему следующих стратегических балансов на 2 года, на 3 года, на 5 лет.

Стратегические балансы должны составляться по существенно более укрупненным, т. е. агрегированным, позициям по сравнению с обычными отчетными годовыми балансами организации.

Конкретные решения по агрегированию стратегических балансов – это ситуационные решения, которые каждая конкретная организация должна принимать самостоятельно. При этом настоятельно рекомендуется творческое соблюдение принципа разумной достаточности (принципа «бритвы Оккама»).

Стратегический баланс – это хорошее средство оптимизации потоков финансовых поступлений на долгосрочную перспективу.

Расходная часть стратегического баланса обязательно должна соответствовать структуре основных позиций применяемого формата финансовой стратегии.

Доходная часть стратегического баланса допускает различную степень конкретизации.

Традиционно – посредством стратегических балансов – решают задачу оптимизации именно доходной части, т. е. структуры поступлений финансовых средств на развитие организации в заданном стратегическом периоде по основным укрупненным источникам.

Например, на заданную стратегическую перспективу можно оптимизировать структуру поступлений по следующим трем агрегированным источникам: прибыль и другие собственные доходы; развитие собственного капитала; кредиты и иные привлеченные средства.

В заключение напомним, что формат, представленный в табл. 32, даже для первичного варианта финансовой стратегии конкретной организации является весьма упрощенным. Поэтому на практике представленный формат финансовой стратегии в соответствии с конкретной бизнес – ситуацией надо обязательно творчески адаптировать.

Финансовая стратегия современной корпорации должна решать соответствующие вопросы в рамках трех основных направлений:

1) полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации;

2) эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации;

3) относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.

Для большинства российских организаций, особенно для промышленных предприятий, более-менее знакомым и освоенным является только первое направление, а второе и третье для многих организаций не только практически, но и теоретически новое.

Но для того, чтобы успешно конкурировать на открытом рынке, организация должна одновременно эффективно работать по всем трем указанным направлениям.

На практике это означает одновременное существование организации как бы в двух относительно независимых мирах, или бизнес - пространствах: в своем особенном производственно-операционном и финансовом. В каждом из этих миров современная организация может и должна жить относительно самостоятельной жизнью.

Характерный пример – привлечение финансовых средств на НИОКР промышленной компании посредством венчурного бизнеса, осуществляемого в рамках третьего направления.

Приоритетной стратегической ориентацией для российских коммерческих организаций должна стать принципиальная установка на одновременное практическое освоение и системное развитие всех трех указанных направлений деятельности.

3.5. ВЫБОР КОМПЛЕКСНОГО АЛЬТЕРНАТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ

Корпоративная стратегия – это система стратегий организации, состоящая из *портфельной стратегии и, подчиненных ей, стратегий отдельных бизнесов, функциональных стратегий и операционных стратегий*, представленная в виде комплексной программы развития корпорации на заданную стратегическую перспективу, включающей не менее двух, разработанных на основе и в процессе стратегического анализа, комплексных альтернативных стратегических планов, направленных на реализацию корпоративной миссии.

Процесс разработки корпоративной стратегии завершается **выбором одного из разработанных** комплексных альтернативных стратегических планов, включающих всю систему разработанных альтернативных стратегий организации: *портфельную, отдельных бизнесов, функциональные и операционные, для реализации корпоративной миссии.*

Выбор производится на основе аудита инвестиционных проектов всех разработанных комплексных альтернативных стратегических планов.

Проводится оценка эффективности выполнения корпоративных стратегических приоритетов, изложенных в корпоративной миссии.

Затем, **на основе заключительного ситуационного стратегического анализа внешней и внутренней сред организации**, выбирается **один из разработанных** комплексных альтернативных стратегических планов для реализации корпоративной миссии.

Для принятия правильного управленческого решения по выбору одного из разработанных альтернативных стратегических планов для реализации, как правило, в первую очередь, применяются аудит инвестиционных проектов комплексных альтернативных стратегических планов и комплексный ситуационный стратегический анализ внешней и внутренней сред организации, позволяющий выявить ключевые альтер-

нативные варианты поведения агентов внешней и внутренней сред организации, которые смогут существенным образом повлиять на реализацию корпоративной стратегии в ближайший год.

Одновременно для уточнения выбора одного из разработанных альтернативных стратегических планов для реализации можно применять следующие модели и методики корпоративного стратегического управления.

1. *Модель BCG* (Boston Consulting Group) (или матрица «доля рынка – темп роста») представляет собой отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями. Горизонтальная ось – это измерение относительной доли бизнеса организации по конкретному продукту на рынке позиционирования данного продукта. Вертикальная ось – измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта.

2. *Модель GE/McKinsey* (компания General Electric и консалтинговой фирмы McKinsey), или матрица McKinsey, – многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. Матрица McKinsey – матрица формата 3×3 , которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов коммерческой организации. В отличие от матрицы BCG в матрице McKinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

3. *Методика оценки привлекательности отрасли и конкурентного статуса организации* И. Ансоффа, согласно которой привлекательность отрасли складывается из оценок перспектив роста, рентабельности и возможного уровня нестабильности с учетом относительного вклада каждого фактора в общий показатель привлекательности отрасли:

$$A = \alpha G + \beta P + \gamma O + \sigma T, \quad (3)$$

где A – привлекательность отрасли;

G – перспективы роста;

O – благоприятные тенденции внешней среды;

P – краткосрочная и долгосрочная рентабельность;

T – неблагоприятные тенденции внешней среды;

α , β , γ , σ – коэффициенты, характеризующие вклад каждого фактора в оценку привлекательности отрасли. Определяются экспертным путем.

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1, \quad (4)$$

4. *Модель ADL – LC* (консалтинговой компании Arthur D. Life Cycle – жизненного цикла), или матрица ADL, – многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического менеджмента, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов коммерческих организаций.

5. *Модель Shell / DPM* (компании Shell, Direct Policy Matrix – матрица направленной политики) предложена в 1975 г. в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса. Матрица Shell предназначена для вертикально интегрированных вокруг одного бизнеса предпринимательских компаний, в которых все входящие в нее предприятия производят полный набор продукции, конкурируя между собой.

6. *Модель Хофера–Шендела*, предполагает выделение шести типов стратегий для организации в зависимости от ее конкурентного положения и стадии зрелости рынка: *стратегии увеличения доли на рынке, стратегии роста, стратегии прибыли, стратегии концентрации рынка и сокращения активов, стратегии раскрутки и сдвига* (остановка процесса снижения объема продаж), *стратегии ликвидации и отделения*. Модель предназначена для сбалансирования корпоративного бизнес-портфеля.

Существуют информационные системы поддержки стратегических решений (СПСР) [9].

Чтобы иллюстрировать, каким образом СПСР может усилить принятие управленческих решений, опишем важные типы приложений СПСР для сбора информации о бизнесе и контроля деятельности корпорации, включая СПСР, основанные на корпоративных системах.

Сегодня ожидания клиентов, интернет-технология и новые бизнес-модели могут так быстро изменять конкурентное окружение, что менеджеры нуждаются в специальных средствах для сбора конкурентной информации. СПСР может помочь менеджерам идентифицировать изме-

няющиеся условия рынка, сформировать ответные меры, отследить усилия по их выполнению и получить опыт работы с СПСР на информации от потребителя.

Корпорации традиционно оценивали ценность по финансовому показателю окупаемости инвестиций ROI. Теперь многие фирмы используют модель системы сбалансированных показателей, дополняющую традиционные финансовые единицы измерения оценками роста и такими дополнительными аспектами бизнеса, как клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение персонала. Менеджеры могут применять систему сбалансированных показателей для определения того, насколько хорошо фирма достигает своих стратегических целей. Цели и меры в системе сбалансированных показателей различаются для различных фирм. Компании настраивают информационные системы для популяризации системы сбалансированных показателей среди руководства. В качестве популярного отечественного примера системы сбалансированных показателей можно привести систему бизнес-моделирования Business Studio. В некоторых корпоративных системах предусмотрены функции составления отчетов для анализа сбалансированных показателей и традиционных финансовых и операционных показателей.

Корпорации могут использовать новые возможности составления отчетов предприятия для формирования ранее недоступных показателей деятельности фирмы. Разработчики предлагают широкий выбор инструментов создания отчетов и проведения аудита в финансовых приложениях корпоративных систем, например, SAP-систем (SAP – наименование компании, на русском языке «Системный анализ и разработка программ»). Эти инструменты дают пользователям SAP-систем доступ к данным о производстве и архивированной информации. Так, вместо составления отчетов в терминах продукции и прибыли можно анализировать прибыль от вклада и счета клиента, при этом можно вычислить текущую и пожизненную ценность каждого счета. Эти отчеты можно сгенерировать немедленно; они включают отчеты о прибылях и убытках, анализ валовой прибыли, балансовые отчеты, данные по транспорту для оптовой и розничной торговли. Это позволяет легко удовлетворить запросы менеджеров в большом числе различных отчетов анализа состояния переменных.

Для корпоративных систем SAP в качестве инструментов стратегического управления используются следующие.

⌚ Web-модуль Strategic Enterprise Management обеспечивает составление отчетов, дающих менеджерам всестороннее представление о деятельности фирмы. Содержит показатели деятельности корпорации, средства моделирования и планирования. Менеджеры могут моделировать и поддерживать связь ключевых признаков деятельности для сбалансированной оценки результатов.

⌚ Management Cockpit может применяться для структурирования и визуализации показателей деятельности и использует эргономические, легко понятные, графические изображения.

В корпоративных системах PeopleSoft в качестве инструмента стратегического управления используется система Enterprise Performance Management (EPM), которая включает четыре модуля (PeopleSoft – американская компания, разработчик тиражируемого прикладного программного обеспечения для организаций (HRMS, ERP, CRM), владевшая также активами JD Edwards, поглощенная корпорацией Oracle):

⌚ Enterprise Warehouse – для анализа бизнес-транзакций;

⌚ Business Intelligence – для объединения внешних данных, полученных в процессе наблюдения;

⌚ Balanced Scorecard – предоставляет инструменты для измерения и поддержки связей показателей;

⌚ Financial Workbench – финансовый рабочий стол.

В корпоративных системах Oracle в качестве инструмента стратегического управления используется система Strategic Enterprise Management. Она включает поддержку системы сбалансированных показателей, управления по результатам деятельности и составления бюджета, модуль управления ценностью для измерения интеллектуального капитала.

Руководство корпорации несет ответственность за выделение ресурсов на создание СПСР, за планирование и обеспечение вклада в организационную производительность. Руководство обязано тесно сотрудничать с разработчиками системы для правильного определения информационных потребностей и процессов принятия решений на стратегическом уровне. Системы СПСР могут улучшить показатели деятельности организации, ускоряя принятие управленческих решений или улучшая их качество. Однако некоторые из этих процессов принятия решений не всегда четки и понятны. Система СПСР наиболее эффективна, если разработчики системы имеют ясное представление о ее целях, характере принимаемых с ее помощью решений и о том, как система фактически

поддерживает принятие решений. Системы поддержки принятия управленческих решений можно разработать на основе ряда технологий, включая использование больших баз данных, инструментов моделирования, графических инструментов, добычи данных, инструментов анализа и технологии электронных совещаний. Выбор правильной технологии решения и поддерживаемого процесса принятия решений – это ключевые технологические решения.

В заключение необходимо отметить следующее. При всем многообразии конкретных бизнес-ситуаций и разработанных под эти ситуации конкретных корпоративных стратегий, (стратегий отдельных бизнесов), теория и практика корпоративного стратегического управления сводит их к некоторому определенному числу типовых вариантов, практическое использование которых оказалось достаточно эффективным. Для типовых бизнес-ситуаций, а, следовательно, стратегий характерно то, что они, по существу, обеспечивают реализацию только одного явно доминирующего стратегического указания. Как правило, такое указание присутствует в самом названии типовой стратегии. Кроме того, типичность стратегий задается еще и тем, что для каждой из них существует свой определенный набор ситуаций, при которых данная стратегия оказывается наиболее эффективной. И, наоборот, существуют перечни достаточно типичных бизнес-ситуаций и адекватные им перечни типовых стратегий (табл. 28).

Т а б л и ц а 28

Типовые бизнес-ситуации и стратегии

№ п/п	Типовые стратегии	Назначение	Типовые бизнес-ситуации
1	Прямая интеграция	Приобретение, установление контроля над дистрибьюторской сетью	Дистрибьюторы слабы. Конкуренция в быстрорастущей отрасли. Своя сеть лучше обслужит рынок
2	Обратная интеграция	Контроль поставщиков сырья	Поставщики слабы, дороги. Ожидается рост рынка сбыта, нужны

			быстрые поставки ресурсов для производства
3	Горизонтальная интеграция	Контроль своих конкурентов	Система может стать монополистом в регионе. У конкурентов – ошибки. Нужен масштаб производства, ведущий к росту
4	Захват рынка	Увеличение доли своего продукта на традиционных рынках	Рынки не насыщены продуктом. Потребление может расти. Нужен рост масштабов – стратегические преимущества
5	Развитие рынка	Выведение продукта на рынок в новых районах	Появляются новые каналы сбыта. Система преуспевает в бизнесе. Есть ненасыщенные рынки
6	Развитие продукта	Увеличение реализации через улучшение – модификацию продукта	Конкуренция связана с технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают лучшие продукты
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств по своему профилю	Новые продукты пойдут по высоким ценам. Традиционные – в стадии умирания. Сильная команда менеджеров
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов	В базовой отрасли снижаются объемы и прибыли. Рынки сильно насыщены традиционными продуктами
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов для традиционного потребителя	Новые непрофильные продукты улучшат реализацию традиционных. Традиционные каналы можно использовать для новых
10	Совместное предприятие	Объединение для работы над проектом	Компании дополняют друг друга. Есть потребность быстрого вывода на рынок новой технологии – продукта
11	Сокращение	Реструктуризация для сокращения издержек, выхода из процесса падения	Система – слабейшая. Неэффективна. Росла очень быстро – нужна внутренняя реорганизация
12	Отторжение	Продажа отделения организации	Сокращение не дало эффекта, какое-то подразделение плохо работает с другими

13	Ликвидация	Продажа всех активов организации	Сокращение, отторжение не дают эффекта. Акционеры могут минимизировать свои потери через продажу активов
14	Комбинация	Одновременная реализация не менее двух разных стратегий	

Таким образом, эффективная корпоративная стратегия – может быть представлена, как результат ряда удачных типов стратегических решений, включающих выбор одной альтернативы из заданного набора типовых стратегий для каждого конкретного бизнеса организации.

Глава 3. Методика разработки функциональных стратегий	114
3.1. Продуктово-маркетинговая стратегия	123
3.1.1. Определение продуктового профиля организации	117
3.1.2. SWOT-анализ по продукту	123
3.1.3. Исследования жизненного цикла продукта-товара	128
3.1.4. SNW-анализ по продукту	129
3.1.5. Выбор базовых конкурентных стратегий продуктового профиля организации.....	134
3.1.5.1. Анализ главных и основных конкурентов по продуктовому профилю организации	136
3.1.5.2. Выбор базовых конкурентных стратегий по продуктам организации	140
3.1.6. Базовый формат продуктово-маркетинговой стратегии	142
3.2. Производственная стратегия.....	147
3.3. Стратегия управления персоналом.....	157
3.4. Финансовая стратегия.....	161
3.5. Выбор комплексного альтернативного стратегического плана для реализации корпоративной миссии.....	168
Вопросы	175

Вопросы

1. Какие основные функциональные стратегии входят в состав корпоративной стратегии организации?
2. Дайте определение понятию «Продуктово-маркетинговая стратегия».
3. На какие ключевые вопросы должна отвечать маркетинговая стратегия?
4. Почему маркетинговая стратегия организации является ведущей функциональной стратегией?
5. Какие 9 этапов включает процесс разработки продуктово-маркетинговой программы?
6. Дайте определения понятиям «Частное и общее конкурентное преимущество продукта корпорации».
7. Какие основные методы используются для анализа продукта корпорации?
8. Дайте определение понятию «Производственная стратегия».
9. В соответствии с какими критериями осуществляется постановка целей производственной стратегии?
10. Каковы основные стратегические позиции производственной стратегии-программы?
11. Дайте определение понятию «Стратегия управления персоналом».
12. Какова роль стратегии управления персоналом?
13. Какие 4 основных вида решений включает стратегия управления персоналом?
14. Дайте определение понятию «Финансовая стратегия».
15. Какие стратегические позиции содержит финансовая стратегия?
16. Какие типовые модели и методики применяются для принятия правильного стратегического решения при выборе одной из разработанных альтернативных корпоративных стратегий к реализации?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ.; под ред. Ю.Джарова, Р.М. Нурсева. – М.: ЮНИТИ, 2003.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
4. *Гарретт Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы: пер. с франц. – М.: ИНФРА-М, 2002.
5. *Гордон Я.Х.* Маркетинг партнерских отношений: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.
6. *Грант Р.М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПб. ун-та, 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.
7. *Каплан Р., Хортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
8. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура: пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
9. *Клавсуц И.Л.* Стратегический менеджмент: учебник / И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева ; под ред. И.Л. Клавсуц. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2014. – 188 с. ISBN 978-5-7782-2480-3.
10. *Клавсуц И.Л., Наумов А.А., Лямзин О.Л.* Инновации. Теория. Модели. Методы управления. – Новосибирск «ОФСЕТ», 2010. – 415 с. ББК 65.050.9(2).
11. *Клавсуц И.Л.* Корпоративный и региональный менеджмент: глоссарий / отв. редактор Б.Л. Лавровский. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2008. – 200 с.
12. *Крейнер Стюарт.* Ключевые идеи менеджмента: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012.
13. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с франц. – СПб.: Питер, 2014.
14. *Менеджмент XXI века* / под ред. С. Чоудхари; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

15. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школа стратегий: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
16. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.
17. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 2007.
18. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.
19. Портер М. Стратегия / Пер.с англ.– М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с. – С83 (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).
20. Рассел Д. Арчибальд Управление высокотехнологичными программами и проектами (Managing High Technology Programs and Projects). – М.: Академия АйТи, 2004.
21. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление: пер. с англ. // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Вып. 4.
22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегическое управление. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2008.
23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегическое управление: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005.
24. Хелдман К. Профессиональное управление проектами. – М.: Бином, 2005.
25. Фазй, Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.
26. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002.
27. Хамел Г. Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002
28. Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., Нил Д.О. Стратегическая гибкость: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.
29. Тофлер Э. Метаморфозы власти: пер. с англ. – М.: Аст, 2004.
30. Тофлер Э. Третья волна: пер. с англ. – М.: Аст, 2004.
31. Тофлер Э. Шок будущего. Третья волна: пер. с англ. – М.: Аст, 2004.
32. Янсен Феликс. Эпоха инноваций: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002, гл. 1.
33. Barney J, Wright M, Ketchen DJ. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management 27(6): 625-641.
34. De Wit B., Meyer R. Strategy: Process, Content, Context an International Perspective. (2004). London: International Thomson Business Press.

35. *Grant R.M.* (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 109-122.
36. *Hill C.W.L. Jones Gareth R.* (2000). *Strategic Management an Integrated Approach*. – Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
37. *Thompson J.L.* (1997). *Strategic management: Awareness and Change*. London International Thomson Business Press.
38. *Johnson G., Scholes K.* (2000) *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed. Prentice Hall Europe.
39. *Wit B., Meyer R.* *Strategy synthesis: Resolving strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (2015). London: International Thomson Business Press.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Клавсуц Ирина Львовна

КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие