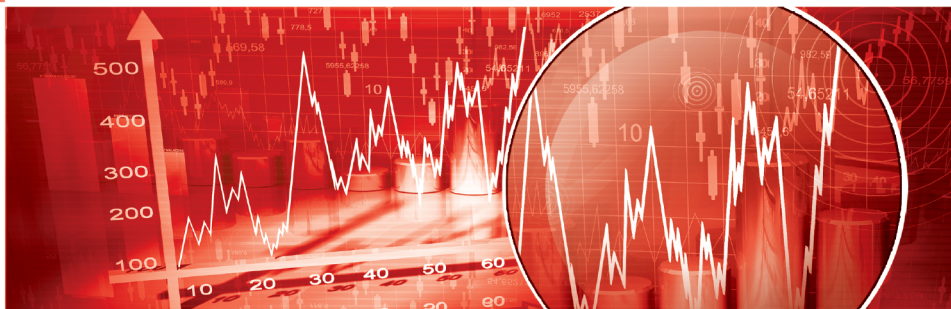


**УЧЕБНИК**  
ДЛЯ ВУЗОВ

**ПИТЕР®**

**СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ**



В. А. Ковалев

# Современный стратегический анализ

**РЕКОМЕНДОВАНО**

**ФГАУ «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»**

ББК 65.290-21я7  
УДК 658.1(075)  
К56

**Ковалев В. А.**

К56 Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2016. — 288 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-496-02020-6

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к базовой (обще-профессиональной) части профессионального цикла дисциплин по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Цель дисциплины — овладение теоретическими знаниями и практическими навыками в области принятия управленческих решений, сформулированных на основе проведенного стратегического анализа и направленных на стратегическое развитие организации.

В учебнике изложены концепции и инструменты стратегического анализа. Рассмотрены как классические подходы, так и современные тенденции развития стратегического анализа. Учебное пособие включает темы и вопросы, необходимые для формирования компетенций, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

Рекомендовано федеральным государственным автономным учреждением «Федеральный институт развития образования» в качестве учебника для обучающихся по программам высшего профессионального образования направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

ББК 65.290-21я7  
УДК 658.1(075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

# Оглавление

---

<b>Глава 1.</b> Стратегический анализ в системе современного менеджмента .....	6
<b>Глава 2.</b> Методы и инструменты стратегического анализа.....	28
2.1. Анализ внешней среды организации.....	28
2.2. PEST-анализ .....	42
2.3. SWOT-анализ.....	47
2.4. Модель конкуренции Портера .....	51
2.5. Матрица «Продукт – рынок» И. Ансоффа.....	63
2.6. Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентоспособность» (матрица General Electric (GE)/McKinsey) .....	71
2.7. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) .....	81
2.8. Карты стратегических групп.....	86
2.9. Бенчмаркинг .....	89
<b>Глава 3.</b> Стратегический анализ ресурсов организации .....	93
3.1. Ресурсный подход в стратегическом менеджменте .....	93
3.2. VRIO-анализ.....	96
3.3. Анализ цепочки создания ценности .....	109
3.4. Ключевые факторы успеха .....	119
<b>Глава 4.</b> Стратегический анализ и развитие бизнеса.....	130
4.1. Стратегия ограниченного срока службы .....	131
4.2. Стратегия незначительных улучшений .....	132
4.3. Стратегия перехода в более высокие ценовые сегменты .....	134
<b>Глава 5.</b> Стратегический анализ бизнес-процессов.....	138
5.1. Бизнес-процессы как объект управления.....	138
5.2. Система сбалансированных показателей деятельности организации .....	143
5.3. Ключевые показатели эффективности: разработка и использование показателей бизнес-процессов.....	149

<b>Глава 6.</b> Современные тенденции развития стратегического анализа ...	165
6.1. Стратегические парадоксы .....	165
6.2. Развитие концепции стратегических противоречий .....	178
<b>Глава 7.</b> Отраслевая специфика стратегического анализа: сфера услуг	186
<b>Глава 8.</b> Стратегический анализ в малом бизнесе.....	199
<b>Глава 9.</b> Реализация стратегии и управление организационными изменениями .....	213
9.1. Реализация стратегии.....	213
9.2. Стратегия как источник изменений в организации.....	216
9.3. Управление изменениями. Преодоление противодействия организационным изменениям .....	223
<b>Глоссарий</b> .....	230
<b>Литература</b> .....	243
<b>Приложение 1.</b> Влияние факторов внешней среды на деятельность российских и иностранных образовательных учреждений. Сравнительный анализ.....	247
<b>Приложение 2.</b> PEST-анализ .....	249
<b>Приложение 3.</b> SWOT-анализ деятельности отечественных предприятий автомобильной промышленности .....	251
<b>Приложение 4.</b> Методика анализа конкуренции по модели М. Портера.....	254
<b>Приложение 5.</b> Выбор стратегии по методу И. Ансоффа .....	260
<b>Приложение 6.</b> Пример построения матрицы General Electric/McKinsey .....	265
<b>Приложение 7.</b> Пример бенчмаркинга .....	268
<b>Приложение 8.</b> Исследование возможностей дифференциации .....	278
<b>Приложение 9.</b> Исследование стратегического профиля.....	281
<b>Приложение 10.</b> Прогнозирование в деятельности руководителя.....	287

# Глава 1. Стратегический анализ в системе современного менеджмента

---

Один из наиболее авторитетных исследователей проблем менеджмента Генри Минцберг, отвечая на вопрос о необходимости менеджмента, обозначил такие аспекты, как:

- гарантия эффективности деятельности и достижения целей организации;
- поддержание иерархии и структуры организации;
- обеспечение стабильности организации;
- принятие решений (ответственности) и реагирование на изменения внешней среды;
- обеспечение взаимодействия организации и внешней среды.

Мы видим, что существенная часть функций, реализуемых руководителем, ориентирована на взаимодействие с внешней средой. В настоящее время руководителей в зависимости от характера решаемых задач принято подразделять на три категории, обозначенные социологом Т. Парсонсом (рис. 1.1). Согласно его определению, на техническом (младшем, низовом) уровне в основном осуществляются ежедневные, текущие операции и действия, необходимые для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на среднем (тактическом, управленческом) уровне, в основном решают задачи управления и координации внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на стратегическом (институциональном) уровне заняты в основном разработкой долгосрочных, перспективных планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организа-

ция. Более традиционная классификация уровней управления в организации выглядит следующим образом:

- руководители младшего (или низового) звена (down management), или операционные управляющие;
- руководители среднего звена (middle management);
- руководители высшего звена (top management).

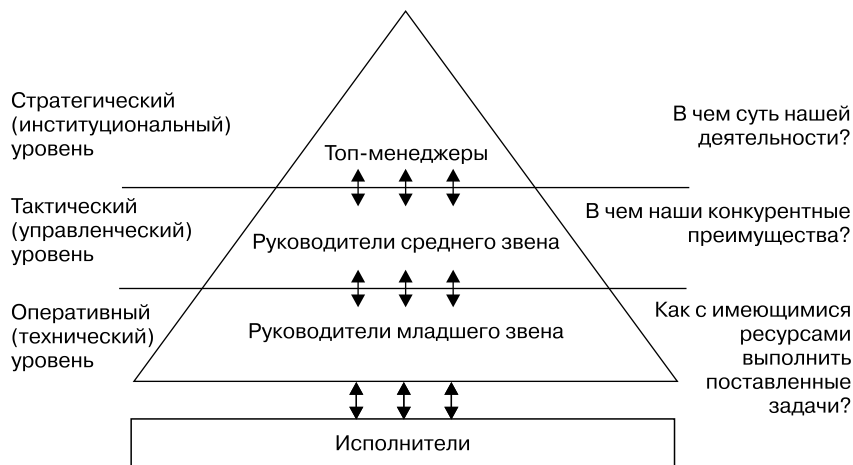


Рис. 1.1. Уровни менеджмента

В целом, чем более высокий уровень управления в этой иерархии занимает руководитель, тем более значительная часть его деятельности связана с внешней средой организации. Так, ректор высшего учебного заведения в первую очередь обеспечивает взаимодействие вуза с федеральными и региональными органами власти, работодателями, другими учебными заведениями. Заведующие кафедрами и деканы в большей степени ориентированы на решение внутренних задач, связанных с организацией учебного процесса.

В зону ответственности руководителей высшего звена организации, как правило, входит стратегический менеджмент — деятельность, направленная на выработку комплекса управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации. При этом необходимость и наличие стратегического менеджмента не зависит от масштаба, или размера, организации. Свои стратегии и способы их реализации

существуют и в ОАО «Газпром», и у любого индивидуального предпринимателя.

Ключевыми особенностями стратегического менеджмента, по сравнению с другими его областями, являются:

- анализ внешней и внутренней среды организации;
- определенная роль интуиции при принятии решений;
- последствия (в том числе ответственность) принимаемых решений.

Именно на уровне высшего управления осуществляется ключевое взаимодействие организации с внешней средой, происходит сбор и обработка информации, вырабатываются и корректируются решения. Стратегический анализ является, пожалуй, фундаментальным видом деятельности руководителей высшего звена.

Однако Г. Хэмел отмечал, что стратегический менеджмент сегодня уже не является уделом исключительно высшего руководства. Классический менеджмент в целом, по мнению Г. Хэмела, достиг определенного предела своего развития. Традиционная модель менеджмента, доминирующая в большинстве крупных компаний, сегодня серьезно устарела. Корни этой модели находятся в XIX в., а сама модель была направлена на решение задачи использования полупрофессиональных рабочих для ежедневного решения одних и тех же производственных задач, в целях расширения воспроизводства и повышения эффективности. Решением была бюрократия, жесткая иерархическая структура, нисходящие цели, четкое определение ролей и тщательно проработанные правила и процедуры. Это были и, вне всяких сомнений, есть важные задачи, но сегодня они не являются ключевым вызовом для многих организаций, сейчас менеджмент столкнулся с новыми проблемами и задачами.

Сегодня организациям приходится работать в условиях непрерывных изменений и растущей взаимозависимости, своевременно меняться самим, чтобы обеспечить конкурентоспособность, искать пути стимулирования сотрудников к проявлению инициативы и творчества, стараться учитывать интересы все большего числа заинтересованных сторон. Принципы стандартизации, специализации, иерархии, контроля и первостепенной важности интересов собственников организации, характеризовавшие классический менеджмент, уже не выглядят до-

статочными для решения этих новых задач. Современный менеджмент должен быть направлен на то, чтобы компании, в первую очередь крупные, стали более гибкими, адаптивными, более инновационными, то есть фактически приблизились по своим характеристикам к людям, в них работающим.

Люди имеют три важные черты: они могут приспосабливаться, создавать новое и мыслить социально. К сожалению, существующие системы управления чаще способствуют слабому проявлению таких свойств у организации. Пионеры менеджмента, отмечает Г. Хэмел, работали против человеческой природы, стараясь сделать из свободомыслящих, неговорчивых людей лояльных, послушных сотрудников. Сегодня перед менеджментом стоит обратная задача. Организации должны стать более человечными.

Современная модель менеджмента является неотъемлемой частью целостного интегрированного подхода к управлению. Рассуждая о ключевых проблемах и вызовах современного менеджмента, Г. Хэмел обозначил 25 трансформационных его задач, успешное решение которых обеспечит развитие и эффективность менеджмента в будущем, причем первые десять Хэмел считает наиболее важными.

1. Менеджмент должен служить высшим целям, то есть стать социально ориентированным. Максимизация доходов собственников как основная цель функционирования организации не может гарантировать ни максимального использования энергии людей, ни достижения удовлетворенности всех заинтересованных сторон. Менеджмент должен концентрироваться на достижении социально значимых, благородных целей.
2. Развитие полноценного как экономического, так и социального взаимодействия со всеми заинтересованными группами, в том числе и с общественностью.
3. Восстановление философских, междисциплинарных основ менеджмента. Менеджмент должен обеспечивать не только эффективность, но и приспособляемость, инновационное развитие, вдохновение и социальную ответственность. Необходимо искать новые подходы к управлению в таких областях, как антропология, биология, дизайн, политология, теология и др.



4. Преодоление патологий формальной иерархии. Пирамидальная иерархия власти ведет к снижению ценности единичного сотрудника при отсутствии у него формальной власти, к необоснованным и некорректным решениям за счет несогласованности полномочий и опыта (компетентности), к снижению инициативности, дисбалансу внимания между опытом и новыми идеями и т. д. Традиционная иерархия должна быть замещена подобием «естественных» иерархий, где положение и влияние определяются вкладом в создание ценности и характеризуются своевременным перераспределением власти. Иерархии должны сосуществовать, отражая опыт и авторитет их членов в важных областях. Инициатива идет снизу, лидеры раскрываются, а не назначаются.
5. Уменьшение страха и повышение доверия. Управление командно-контрольного типа ведет к отсутствию инициативы и неспособности сотрудников принимать самостоятельные решения. Страх и недоверие убивают инновационную среду. Менеджмент будущего должен опираться на принцип доверия, стимулирующий обмен информацией, высказывание мнений, принятие на себя риска.
6. Пересмотр методов и значения контроля. Жесткий внешний контроль, осуществляемый сверху вниз, подавляет инициативу, творчество и снижает лояльность сотрудников. Контроль должен в большей степени осуществляться через наблюдение со стороны коллег и самоорганизацию.
7. Пересмотр функций лидерства. В рамках классического менеджмента лидер является высшей инстанцией, принимающей неоспоримо верные решения и осуществляющей жесткий надзор. Но героические лидеры сегодня несостоятельны, лидер сегодня — социальный архитектор (дизайнер), создающий условия для сотрудничества и инноваций.
8. Развитие и использование разнообразия. Современный менеджмент опирается на разнообразие идей и мнений, так же как и на консенсус и сплоченность. Разнообразие создает фундамент для стратегически важных обновлений.
9. Формирование стратегии становится постоянно развивающимся процессом. В условиях непрерывных труднопрогнозируемых

изменений долгосрочное планирование — это крайне непростое дело. Формирование стратегии становится отчасти интуитивным процессом. Сложность и подвижность современного мира приводит к тому, что формирование стратегии соответствует биологическим принципам разнообразия (вариативность развития), отбора (низкозатратные быстрые проверки важных предположений), сохранения (затраты на реализацию наиболее перспективных стратегий).

10. Пересмотр структуры и разукрупнение организации. Сегодня возможности стремительно возникают и исчезают, для их своевременного использования организации требуется способность быстро перенастраивать инфраструктуру и ресурсы. Большие компании, ориентируясь на гибкость и адаптивность, делятся и будут делиться на относительно небольшие гибкие элементы.
11. Существенное снижение влияния прошлого. Классический менеджмент во многом опирается на сложившуюся практику, бессознательно ориентируясь на сохранение статус-кво. В будущем жизненно необходимы инновации и изменения.
12. Децентрализация и распределение ответственности, связанной с принятием решения. Ответственность сегодня не власть, но функция. Степень влияния на окончательное решение должна определяться компетентностью, а не властью. Кроме того, участие в принятии решений формирует приверженность изменениям и готовность к их реализации.
13. Разработка комплексных показателей производительности. Существующие показатели эффективности, ориентированные на быстрый результат, не уделяют должного внимания ключевым человеческим возможностям, определяющим успех в условиях креативной экономики, обеспечивающим долгосрочную конкурентоспособность и развитие.
14. Расширение временных горизонтов и перспектив для руководителей. Использование альтернативных систем мотивации, которые поощряют долгосрочные перспективы, а не только краткосрочные результаты.
15. Формирование демократичного подхода к информации. Обеспечение гибкости, жизненно необходимой в условиях непрерывных

изменений, требует предоставлять сотрудникам не только большую свободу действий и принятия решений, но и свободный доступ к наиболее полной и современной информации, что позволит действовать в интересах всего предприятия.

16. Поддержка отступников и усмирение реакционеров. Необходимо мотивировать сотрудников, эмоционально и профессионально ориентированных в большей степени на будущее, чем на прошлое.
17. Обеспечение большей автономности сотрудников. Классический менеджмент характеризуют слишком жесткие рамки и длительное ожидание отклика на идеи и предложения. Необходимо способствовать поиску и реализации идущих снизу инициатив.
18. Создание внутренних рынков идей, талантов и ресурсов. В долгосрочной перспективе рыночный механизм может обеспечить более адекватное распределение ресурсов для реализации возможностей по сравнению с существующими подходами к принятию решений по финансированию в крупных организациях, которые характеризует перекос в сторону финансирования прошлого (сохранения статус-кво).
19. Демополитизация процесса принятия решений. Решения высшего руководства в рамках классических моделей менеджмента часто имеют выраженную политическую окраску, что мешает использовать компетенции членов организации.
20. Оптимизация компромиссных решений. Необходимо переходить от однозначного выбора к компромиссным решениям (например, краткосрочная прибыль и долгосрочный рост, дисциплина и свобода и т. п.), обеспечивая конкуренцию противоположных возможностей и гибкое своевременное изменение соотношений в использовании альтернатив.
21. Высвобождение креативности. Многие компании характеризует изоляция инициативы и креативности. Необходимо полностью использовать весь спектр методов стимуляции творчества и инновационного мышления.
22. Поддержка неформальных групп. Возможность формирования самоопределяющихся, неформальных групп стимулирует энтузиазм сотрудников и позволит повысить вовлеченность и приверженность организации, а самой организации — лучше понять потребности и мотивы сотрудников.

23. Создание новых инструментов управления для глобального, открытого мира. Новые модели бизнеса опираются на создающие ценность сети и взаимодействия; управление, основанное на власти и силе вышестоящего, становится неэффективным.
24. Гуманизация языка и практики бизнеса. Традиционные ценности бизнеса необходимо дополнять общественными ценностями правды, любви, красоты, справедливости, чести и т. д., которые являются мотиваторами, проверенными тысячелетиями.
25. Расширение подготовки менеджеров, изменение мышления. Наряду с традиционными навыками аналитического и дедуктивного мышления менеджерам понадобятся способности творческого решения задач, рефлексивного обучения, системно и ценностно ориентированного мышления.

Некоторые из примеров трансформации принципов менеджмента в современных условиях представлены на рис. 1.2.

В настоящее время также много внимания уделяется процессу принятия стратегических решений. Значительная часть экспертов, исследователей и практиков полагают, что стратегический менеджмент в целом и стратегический анализ в частности во многом опираются на интуицию, а не на формальные процедуры и алгоритмы. Это обусловлено в первую очередь сложностью решаемых задач и необходимостью обработки огромного объема противоречивой информации. Согласно положениям психологии, формирование интуитивного решения протекает вне прямого сознательного контроля. Несомненно, проблема интуитивности стратегического менеджмента интересна и имеет право на существование. Однако с позиций менеджмента не следует рассматривать интуицию изолированно, в отрыве от фундаментальных управленческих знаний, практического опыта и общего кругозора руководителя. В частности, Г. Минцберг пишет, что дискуссия о роли интуиции сама по себе иррациональна в силу нашей неспособности понять и объективно оценить ее вклад в процесс принятия решений. И хотя, как отмечал Р. Грант, «цель анализа — не дать готовые ответы, а облегчить понимание вопросов», современный стратегический анализ опирается на достаточно универсальные теоретические подходы, проверенные временем и имеющие практическое значение. Знание этих подходов не гарантирует принятия эффективных решений, но создает для этого необходимые условия.



**Рис. 1.2.** Трансформация принципов менеджмента

Рассмотрим роль и место стратегического анализа в системе менеджмента. В настоящее время принято выделять следующие компоненты стратегического менеджмента:

- цели организации;
- условия формирования (разработки) и реализации стратегии;

- содержание стратегии;
- стратегический процесс (реализация стратегии, в том числе контроль).

Процесс стратегического управления может быть совокупностью взаимосвязанных этапов: стратегического анализа, разработки стратегии, реализации стратегии и стратегического контроля (рис. 1.3).

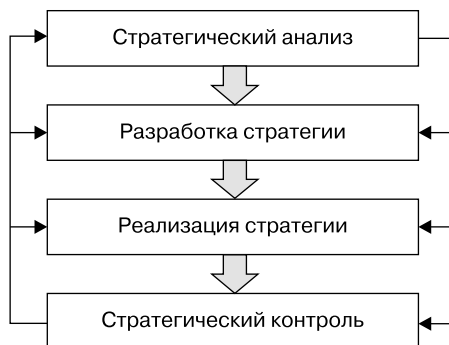


Рис. 1.3. Процесс стратегического управления

Основной задачей стратегического менеджмента является выработка и реализация стратегии организации, которую можно определить как способ достижения сложных целей. Как правило, выделяются следующие виды стратегий:

- корпоративная стратегия — стратегия для всей компании;
- бизнес-стратегия — стратегия единичного бизнеса, стратегия для каждого направления деятельности компании;
- функциональная стратегия — для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом и т. д.

Факторами, определяющими необходимость разработки корпоративной стратегии, являются разнообразие бизнес-направлений деятельности компании и потенциальные синергетические эффекты, возникающие в ходе осуществления деятельности. Синергия, или эмерджентность, — это суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит

эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы. В рамках теории организации сформулирован так называемый **закон синергии**, заключающийся в том, что любая сложная динамическая система, какой является практически любая организация, стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности, максимального использования возможностей объединения ресурсов. Отмечают такие возможные синергетические эффекты в экономике, как:

- синергизм «масштаба» — крупное производство имеет более низкие издержки на единицу продукции;
- комбинирование труда как объединение разнородных усилий. В этом смысле конвейер является скорее примером не разделения, а объединения труда;
- синергизм продаж — использование для разных видов продукции одних и тех же каналов распределения, транспортировки;
- оперативный синергизм — совместное обучение персонала, крупные закупки, распределение расходов;
- инвестиционный синергизм — совместное использование кредитов, производственных площадей, общей технологической базы;
- модель «общих товаров» — кооперация различных отраслей вокруг единой цели;
- создание совместной благоприятной среды — функционирование различных производств на одной площадке, когда, например, отходы одного производства служат сырьем для другого;
- синергизм менеджмента — эффективность управления существенно повышает эффективность деятельности организации в целом, поэтому говорят о том, что синергизм менеджмента может быть как положительным, так и отрицательным;
- маркетинговый синергизм и др.

Корпоративная стратегия дает ответ на два ключевых вопроса любой диверсифицированной компании:

- какие бизнес-направления будет включать портфель компании, то есть куда она будет направлять свои ресурсы;
- какую роль будет играть корпоративный центр в управлении бизнесами и какую степень самостоятельности будет иметь каждый из этих бизнесов в отдельности, то есть какова будет степень централизации/децентрализации?

Процесс разработки корпоративной стратегии компании, как правило, включает следующие этапы.

1. Постановка стратегических целей.
2. Идентификация бизнес-направлений.
3. Оценка перспективности бизнес-направлений.
4. Формирование бизнес-портфеля компании и разработка альтернатив развития.
5. Определение полномочий центра корпоративного управления.
6. Формализация разработанной стратегии.

В ходе постановки стратегических целей определяются:

- цели собственников и высшего руководства компании, а также границы рынков, в рамках которых будет происходить достижение этих целей. Целями компании могут быть рост объема продаж, активов, доли рынка, рост стоимости компании (капитализации). При этом определение цели во многом зависит от амбиций руководства и ситуации, в которой находится компания;
- пространство для достижения целей. Задаются границы, в рамках которых будет происходить поиск потенциальных возможностей для развития компании, то есть, по сути, определяются сферы деятельности фирмы. Эти границы устанавливаются исходя из видения акционеров будущего своего бизнеса.

Выделение бизнес-направлений подразумевает реализацию следующих действий:

- формирование списка приоритетных видов бизнеса, находящихся в рамках принятой сферы деятельности компании. Другими словами, сфера деятельности декомпозируется до уровня сегментов рынка, которые могут быть интересны компании;
- анализ каждого из выделенных рыночных сегментов в целях идентификации факторов, определяющих динамику рынка и оказывающих значимое влияние на объем предложения. Среди них могут быть как широко распространенные (покупательная способность населения, курс доллара и т. д.), так и более специализированные (доступность товаров-заменителей);
- анализ успешного опыта конкурентов и выявление ключевых факторов успеха. Такой анализ позволит сузить количество рассматриваемых рыночных сегментов с нескольких сотен до десятка или



с нескольких десятков до единиц наиболее привлекательных бизнес-направлений. Основными источниками информации, необходимой для выделения бизнес-направлений и их анализа, являются различные эксперты, отраслевые специалисты, данные других компаний и развитие ситуации на аналогичных рынках в других странах и регионах.

После выделения интересующих компанию бизнес-направлений необходимо осуществить оценку их перспективности. Для этого проводится анализ ситуации на рынке и формируются прогнозы развития. По каждому бизнес-направлению необходимо сделать выводы, характеризующие:

- емкость, средний темп роста и основные движущие факторы рынка;
- степень концентрации участников рынка;
- доли, занимаемые лидером рынка и средними по размеру и влиянию игроками;
- сегменты и более мелкие ниши, существующие на рынке и доступные для компании;
- среднюю рентабельность производства и продаж основных участников рынка;
- уровень инвестиций, необходимых для выхода на рынок и завоевания определенной доли;
- динамику, по крайней мере в краткосрочной перспективе, основных показателей рынка.

Далее из набора потенциально интересных направлений осуществляется формирование бизнес-портфеля компании и разработка альтернатив развития. Для этого в рамках набора бизнес-направлений необходимо определить приоритеты развития, как правило, с помощью оценки привлекательности каждого из направлений относительно друг друга (матрица Бостонской консалтинговой группы, БКГ и т. п.). Необходимо также осуществить отбор других вариантов деятельности, незначительно уступающих приоритетным по показателям темпа роста и доли рынка. По итогам анализа, как правило, формируется несколько альтернатив, которые представляют собой различные комбинации биз-

нес-направлений. В рамках каждой альтернативы рекомендуется выделять приоритетное бизнес-направление как основу дальнейшего развития компании.

Для установления баланса между централизацией и децентрализацией принимаемых решений необходимо в первую очередь определить полномочия центрального звена управления или роль корпоративного центра и степень самостоятельности отдельных бизнес-единиц — структурных подразделений компании, ответственных за развитие одного из бизнес-направлений, вошедших в портфель компании. Важным также является и определение степени контроля над деятельностью бизнес-единиц, которую хотят иметь собственники и высшее руководство компании (например, достаточно им контролировать только финансовый результат либо еще и операционную деятельность бизнес-единиц). Уровень централизации может, например, определяться степенью однородности бизнес-направлений, составляющих портфель компании.

Заключительным этапом разработки корпоративной стратегии является ее формализация. Документальное оформление или закрепление принятых стратегических решений создает основу для обеспечения концептуального единства будущего планирования.

Бизнес-стратегия разрабатывается для отдельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании. Стратегическая бизнес-единица — это подразделение компании либо отдельный вид продукции, с которым связаны задачи и цели, отличные от задач и целей других подразделений компании. СБЕ, как правило, производит, продвигает на рынок и продает свою продукцию относительно независимо от остальной продукции этой компании.

Стратегические бизнес-единицы принято идентифицировать, руководствуясь следующими критериями:

- продукция СБЕ должна быть однородной;
- функционирование СБЕ направлено на обслуживание внешнего рынка, а не внутренних потребителей компании;
- СБЕ должна иметь достаточно четко определенный набор внешних конкурентов. Обретение устойчивого конкурентного преимущества возможно только с использованием результатов анализа существующей конкуренции на рынке;

- менеджеры СБЕ должны иметь достаточные полномочия и определенную независимость в принятии ответственных, в том числе и стратегических, решений;
- СБЕ не всегда является строго определенной организационной единицей с определенной функциональной управленческой структурой;
- вся продукция, производимая отдельной бизнес-единицей, должна обладать самостоятельной устойчивостью как автономная жизнеспособная экономическая совокупность на случай ликвидации или реорганизации СБЕ.

В рамках другого, несколько упрощенного, подхода стратегические бизнес-единицы определяются следующим образом:

- СБЕ имеет конкретный, достаточно однозначно определяемый, круг существующих и потенциальных потребителей;
- СБЕ самостоятельно планирует и осуществляет производственную, бытовую деятельность и материально-техническое снабжение;
- деятельность СБЕ оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Формирование или совершенствование стратегии бизнес-единицы подразумевает реализацию следующих шагов.

1. Определение целей. Какие финансовые и нефинансовые цели станут определять в будущем стратегию данной бизнес-единицы.
2. Определение масштабов деятельности. Каковы ее границы, то есть в какой области и как широко эта бизнес-единица будет развивать свою деятельность.
3. Определение аспектов деятельности, на основе которых будет обеспечиваться конкурентное преимущество, то есть причин, по которым целевые потребители станут предпочитать продукцию данной компании, а не продукцию ее конкурентов.
4. Проектирование цепочки создания ценности<sup>1</sup>. Каким образом, где, кем и когда формируется и будет поддерживаться конкурентное преимущество.

---

<sup>1</sup> Анализ цепочки создания ценности рассматривается в главе 3.

5. Управление цепочкой ценности. Каким образом бизнес-единица будет управлять видами деятельности, входящими в ее цепочку ценности, и интегрировать их с цепочками ценности потребителей, поставщиков и прочих партнеров по бизнесу.

М. Портер обозначил три базовые конкурентные стратегии одиночного бизнеса или отдельных бизнес-единиц:

- ценовое лидерство;
- дифференциацию;
- фокусирование.

Ценовые лидеры, как правило, ориентируются на массовое производство, выбирают низкий уровень продуктовой дифференциации и практически игнорируют сегментирование рынка. Такие компании работают на среднего потребителя, стараясь обеспечить более низкий уровень цен по сравнению с конкурентами. Ценовой лидер в некоторой степени защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Поскольку ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, это помогает ценовому лидеру взаимодействовать со своими поставщиками, которых также может привлекать большой рынок. При поступлении на рынок продуктов-заменителей ценовой лидер может снизить цену и, таким образом, сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является также наличие достаточно существенных барьеров входа на рынок, так как другим компаниям придется ориентироваться на его достаточно низкие цены. В целом ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Ключевой угрозой для него является поиск конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные или особенные. При этом компании могут использовать повышенную, или премиальную, цену. Достоинством стратегии дифференциации является относительно сильная по сравнению с конкурентами позиция компании до тех пор, пока