

## **Раздел 2. Природа и состав функций менеджмента**

Управление выделилось в самостоятельный вид деятельности в процессе разделения и кооперации совместного труда. Затем стало развиваться разделение и кооперация управленческого труда, выделение отдельных функций. Функции управления - это самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. К общим функциям относятся планирование, организация деятельности, контроль, мотивация и координация. Исходной функцией процесса управления является планирование.

### **Тема 5. Планирование и стратегия организации**

1. Сущность и виды планирования.
2. Система стратегического управления.
3. Анализ среды.
4. Определение миссии и целей организации.
5. Типы стратегий и их выбор.

#### **5. 1. Сущность и виды планирования**

*Планирование* - это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее бизнес-единиц, функциональных подсистем, ее подразделений, и даже отдельных работников. Оно задает направление и параметры будущего развития организации.

Процесс планирования включает:

- установление целей и задач;
- разработку средств их достижения;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;

- доведение планов до всех, кто их должен выполнить и кто несет ответственность за их реализацию.

В условиях командно-административной системы планирование носило директивный характер. Это сыграло положительную роль. Был создан второй по величине в мире индустриальный потенциал, была одержана победа во II мировой войне.

Сейчас планы перестают играть роль директив, становятся индикаторами, определяющими пути решения целей и задач организации в конкретной ситуации ее развития.

Классификация всей совокупности планов производится по многим критериям. Рассмотрим 2 важнейших:

- 1) по длительности планового периода;
- 2) по уровням организационного планирования, учитывающих структуру организации.

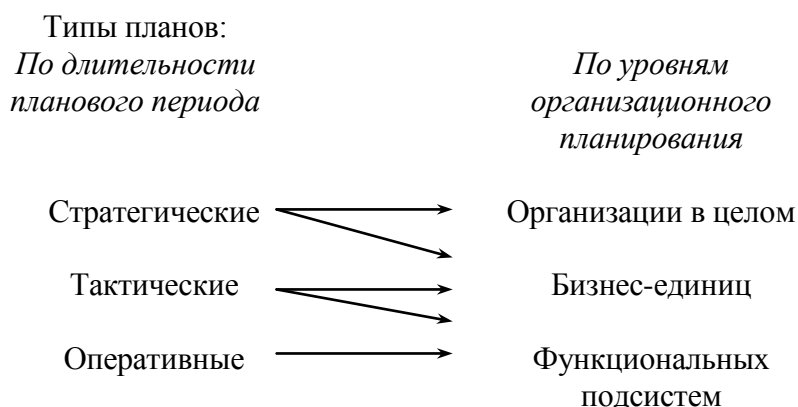
В соответствии с первым критерием планы подразделяются на 3 группы:

- > *стратегические*, подчиненные разработке курса развития организации на длительный период времени;
- > *тактические*, содержащие планы действий и методы реализации стратегии организации на среднесрочный период времени;
- > *Оперативные*, связанные с выполнением повседневных задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов.

По второму критерию планы составляются:

- для организации в целом (акционерное общество, дочернее предприятие) – *корпоративные*;
- ее бизнес-единиц (производство А, Б, В) – *деловые планы*;
- функциональных подсистем – *оперативные* для подразделений организации.

Взаимосвязь между планами организации дана на рисунке 5.1.



**Рис. 5.1. Взаимосвязь между планами организации**

**Планирование** должно опираться на определенные **принципы**.

*Принцип единства.* Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Любые изменения в планах одного подразделения должны быть соответствующим образом отражены в планах других подразделений.

*Принцип участия.* Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает.

*Принцип непрерывности.* Процесс планирования должен осуществляться постоянно. Внешняя среда часто изменяется, планы должны уточняться.

*Принцип гибкости.* Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения в связи с изменяющимися условиями.

*Принцип точности.* Любой план должен быть составлен с такой степенью точности, с какой это возможно.

Дополнительно см. мой учебник «Маркетинг: основы и маркетинг информации» с. 117.

## **5. 2. Система стратегического управления**

Термины «стратегия», «стратегическое управление» стали применяться на стыке 60-70 годов. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, решая проблемы эффективного использования ресурсов в

текущей деятельности. Но в конце 60-70 годов становится ясным, что одного этого не достаточно. Быстрые изменения окружающей среды, изменения поведения потребителей, появление новых запросов, обострение конкурентной борьбы и другие причины выдвигают на первый план проблемы адаптации фирм к новым условиям ведения бизнеса. Центр внимания высшего руководства переносится на внешнее окружение, на определение перспектив организации, вытекающих из опасностей и возможностей, которые таит в себе внешняя среда, и сильных и слабых сторон организации.

Стратегическое управление определяется как управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ. В итоге это дает организации возможность выжить и развиваться в долгосрочной перспективе.

Термины "стратегия», "стратегическое управление» широко используются, но не всё, что называют стратегией, таковой является.

Отсутствие стратегического управления проявляется в следующем:

- организация планирует свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо не будет меняться качественно;
- при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. Но при таком подходе организация не в состоянии достичь своей цели, так как ее достижение принципиально зависит от потребностей клиентов.

### **Проблемы и трудности стратегического планирования**

Стратегическое управление не является универсальным типом управления и не может применяться для решения любых задач, поскольку:

1) стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего. Это скорее качественное пожелание того, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить;

2) требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание службы стратегического планирования, служб маркетинга, связей с общественностью и др.;

3) стратегическое управление строится на предвидении, и ошибки могут привести к большим потерям и даже стать роковыми для фирмы (пример с фирмой ИБМ, Дженерал Моторс);

4) при осуществлении стратегического управления зачастую упор делается на стратегическое планирование, на самом деле важнейшей составляющей является реализация стратегического плана. В организации необходимы подсистема стратегического планирования и подсистема выполнения стратегических планов.

Система стратегического управления это динамическая совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов.

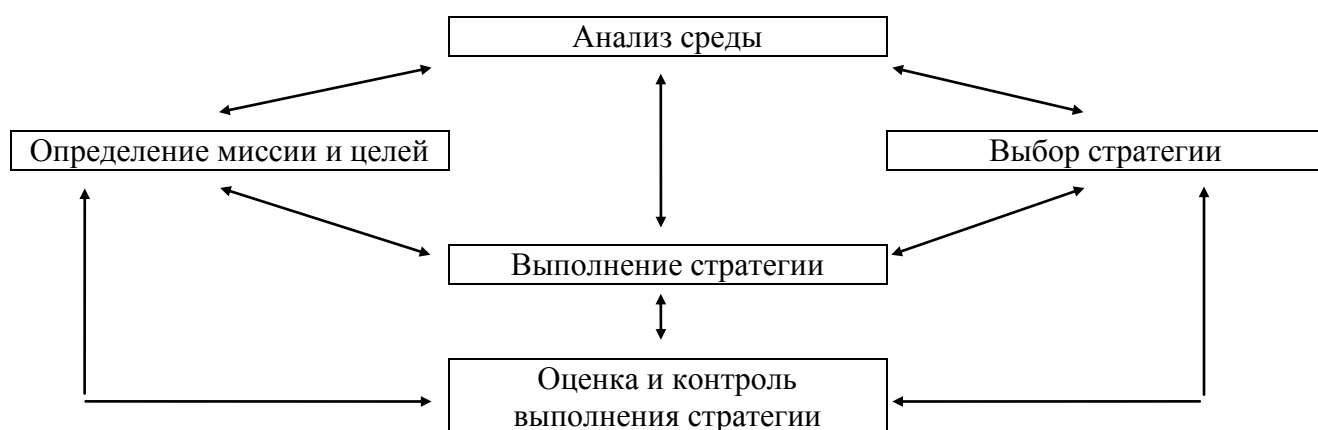


Рис. 5.2. Структура стратегического управления

### 5. 3. Анализ среды

Любая организация находится и функционирует в среде. Внешняя среда является источником, который, питает организацию ресурсами и в тоже время является потребителем ее товаров и услуг. Ресурсы ограничены, и если организация не сможет получить нужные ресурсы, то это может, ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным последствиям. А если товары не будут реализованы? Будет невозможен следующий производственный цикл и т.д. Задача стратегического управления состоит в том, чтобы обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволило бы поддерживать ее потенциал на должном уровне.

Наиболее **общими характеристиками внешней среды** являются: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность и неопределенность.

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** определяется уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Задачу количественной оценки степени взаимозависимости различных факторов внешней среды организации позволяет решить, в частности, корреляционный анализ.

Для проверки наличия корреляции используется, например, корреляционный момент (ковариация)  $K$ . Значение  $K=0$  свидетельствует о том, что связь между факторами отсутствует. Если  $K$  больше 0, то связь между факторами существует.

Для оценки тесноты связи используется коэффициент парной корреляции  $r$ , который может меняться от +1 до -1 (для возрастающей и убывающей функций, соответственно) и равен нулю при отсутствии связи.

Явление тесной связи факторов между собой в сложных процессах называется мультиколлинеарностью (при  $K$  больше  $|0,8|$ ). В этом случае один из факторов можно исключить из рассмотрения, так как он может быть выражен через другой. При этом выбор фактора осуществляется на основе качественного анализа процесса.

**Сложность внешней среды** определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровнем изменчивости каждого из них.

В качестве примера можно привести неодинаковое влияние на частные и государственные предприятия государственных постановлений, например, о необходимости заключения договоров с профсоюзами и т.д. Для различных предприятий неодинаково и влияние конкурентной среды. Так, при олигополистической конкуренции число фирм ограничено и цены диктуются в основном «ценовым лидером». В условиях совершенной конкуренции цены определяются рынком, но уровень неопределенности его развития достаточно велик.

**Подвижность среды** характеризуется скоростью, с которой происходят изменения вне организации. Следует отметить, что для разных организаций скорости изменений существенно отличаются. Так, скорость изменений технологий в фармацевтической, химической, электронной, авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, создании телекоммуникаций, биотехнологиях значительно выше, чем в машиностроении, мебельной промышленности, производстве тары, упаковок, пищевых консервов и т.д.

Кроме того, подвижность внешней среды может быть неодинакова для различных подразделений одной организации. Так, например, для научно-производственных предприятий более подвижна среда для подразделений исследований и разработок, так как необходимо отслеживать все конструкторские, технические и технологические нововведения. В менее подвижной среде находятся производственные подразделения указанных предприятий, поскольку сориентированы на достаточно стабильные материалы, технологии, оборудование и трудовые ресурсы.

**Неопределенность внешней среды** характеризуется относительным количеством информации о внешнем окружении, которой располагает

организация, с точки зрения ее достаточности и достоверности. Этот фактор существенно затрудняет процесс принятия рациональных решений.

Все это вызывает необходимость исследования внешней среды организации, состоящей из макроокружения (макросреда) и деловой среды (микросреда). Также необходим анализ и внутренней среды организации.

При анализе макроокружения исследуется состояние экономики, демография, политические процессы, правовое регулирование, научно-техническое и технологическое развитие общества, природная среда и ресурсы, социокультурная составляющая в обществе.

Анализ непосредственного внешнего окружения (микросреды) включает анализ потребителей, поставщиков, конкурентов, деловых партнеров (посредников), рынка рабочей силы и т.д. Анализ внешнего окружения заканчивается составлением перечня факторов возможностей и факторов угроз. К возможностям относят: ускорение роста рынка, выход на новые рынки или сегменты рынка, расширение производства, увеличение ассортимента производимой продукции, самоуспокоенность среди конкурентов, благоприятная политика правительства и т.д.

К угрозам относят: замедление роста рынка, изменение потребностей покупателей, сокращение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов, рост цен у поставщиков, неблагоприятная политика правительства и др.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о возможностях и угрозах, руководство должно оценить: обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы. Для этого проводят управленческое обследование сильных и слабых сторон организации, анализ своих функциональных зон: маркетинг, финансы и учет, производство и инновации, персонал, организационная культура и имидж организации.



Так, например, к сильным сторонам можно отнести хорошее знание рынка, лидерские позиции на рынке, инновационные разработки, преимущество в области издержек, адекватные финансовые ресурсы, преимущества в сравнении с конкурентами: высокий уровень техники и технологии, квалифицированные кадры, в том числе компетентные менеджеры, хорошая репутация фирмы и др.

К слабым сторонам фирмы относят низкий уровень маркетинга и слабое знание рынка, отставание в области исследований и разработок, устаревшую технику и технологии, недостаточные финансовые ресурсы, отсутствие квалифицированных кадров по ряду направлений.

Более полный список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации представлен в таблице 5.1.

После составления списка слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз, производится анализ среды с помощью метода SWOT (аббревиатура составлена из первых букв слов «сила», «слабость», «возможности» и «угрозы»). В соответствии с этим методом каждая сильная сторона сравнивается с каждой возможностью, каждая сильная сторона - с каждой угрозой, каждая слабая сторона - с каждой возможностью, каждая слабая сторона - с каждой угрозой. Результатом сравнения является формирование стратегических альтернатив, которые расположены в 4х полях.

Поле **СИВ** (сильные стороны и возможности): следует разрабатывать стратегическую альтернативу по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Поле **СЛВ** (слабые стороны и возможности): за счет появившихся возможностей пытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Поле **СИУ** (сильные стороны и угрозы): стратегическая альтернатива должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Таблица 5.1

**Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации**

| <b>Возможности:</b>   | <b>Угрозы:</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускорение роста рынка</li> <li>• Выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>• Рост платежеспособного спроса и расширение производства;</li> <li>• Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>• Самоуспокоение (самодовольство) среди конкурирующих фирм;</li> <li>• Стабильность цен у поставщиков;</li> <li>• Благоприятная политика правительства.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Замедление роста рынка;</li> <li>• Изменение потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>• Сокращение платежеспособного спроса;</li> <li>• Рост продаж замещающего продукта;</li> <li>• Появление новых конкурентов;</li> <li>• Рост цен у поставщиков;</li> <li>• Неблагоприятная политика правительства.</li> </ul>  |
| <b>Сильные стороны организации:</b>   | <b>Слабые стороны:</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошая квалификация работников;</li> <li>• Высокая компетентность менеджеров;</li> <li>• Хорошая репутация фирмы;</li> <li>• Современная техника и технологии фирмы;</li> <li>• Инновационные разработки;</li> <li>• Высокий уровень маркетинга и хорошее знание рынка;</li> <li>• Преимущества в области издержек, высокая рентабельность;</li> <li>• Преимущества в области конкурентоспособности;</li> <li>• Адекватные финансовые ресурсы.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая (недостаточная) квалификация работников;</li> <li>• Недостаточная компетентность менеджеров;</li> <li>• Неизвестность фирмы;</li> <li>• Устаревшие техника и технологии;</li> <li>• Отставание в области исследований и разработок;</li> <li>• Низкий уровень маркетинга и слабое знание рынка;</li> <li>• Высокие издержки, низкая прибыльность;</li> <li>• Отставание от конкурентов;</li> <li>• Недостаточные финансовые ресурсы.</li> </ul> |

|                        | <b>Возможности</b>     | <b>Угрозы</b> |
|------------------------|------------------------|---------------|
|                        | 1.<br>2.               | 1.<br>2.      |
| <b>Сильные стороны</b> | 1.<br>2.<br>Поле «СИБ» | Поле «СИУ»    |

|                |            |            |
|----------------|------------|------------|
| Слабые стороны |            |            |
| 1.             | Поле «СЛВ» | Поле «СЛУ» |
|                |            |            |

**Рис 5.3. Матрица SWOT**

Поле СЛУ (слабые стороны и угрозы): стратегическая альтернатива должна позволять избавляться как от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую угрозу.

#### **5. 4. Определение миссии и целей организации**

Следующим этапом стратегического управления является установление миссии и целей организации.

Как вы знаете из предыдущих тем, цель - это желаемое, необходимое и возможное состояние системы. А сама постановка целей является важнейшим моментом процесса управления.

*Общая цель организации, объединяющая все аспекты ее деятельности, называется миссией. Миссия выражает философию и смысл существования организации. Она выступает как основной ориентир во всей деятельности.*

Миссия обычно выражается в качественных понятиях. Прибыль в качестве миссии коммерческой организации выступает достаточно редко. Считается, что получение прибыли - нечто само собой разумеющееся, без чего ни одна коммерческая организация не может существовать. Миссия же отражает то направление движения, которое должно обеспечить и прибыль.

Многие ученые и практики считают, что организация должна идентифицировать себя в миссии не по производимому продукту или предоставляемой услуге, а по ключевому направлению. Так, компания «МОТОРОЛА» определила свое ключевое предназначение как

«использование технологии с пользой для людей», а не выделяла то, что она производит телевизионные сети или первоклассные телевизоры.

Существуют разные подходы к формулированию миссии организации.

1. Миссия выражается в кратких формулировках, чаще всего лозунгового типа. Так, Форд определил миссию компании «ФОРД» как «предоставление людям дешевого транспорта». Он правильно понимал, что, если реализовать эту цель, то и прибыль не пройдет мимо. Компания XEROX определила свою миссию как «Компания по обработке документации».

2. Другой подход связан с развернутой формулировкой миссии. В этом случае миссия состоит из нескольких частей:

- первая часть отражает главное направление, по которому организация удовлетворяет ту или иную потребность в обществе;
- вторая часть – социальную ответственность организации перед обществом;
- третья часть – социальную ответственность перед работниками организации.

Примером такого подхода может служить следующая формулировка: «Наша деятельность направлена на создание разработок наукоемкой продукции высокого качества, обеспечивающих развитие научно-технического потенциала отрасли, сохранение и защиту окружающей среды. Мы гарантируем работникам предприятия справедливую оплату, соответствующую их трудовому вкладу в общие результаты, и создание условий, способствующих развитию их творческого потенциала».

Определение миссии имеет не только идеологический характер, но и носит сугубо практический смысл. Миссия помогает компании добиваться успеха, если ее положения заинтересовывают другие организации, поставщиков, потребителей, других людей.

Если миссия задает общие ориентиры, выражающие смысл существования организации, то ключевые цели – это те конкретные состояния, к которым организация стремится. Ключевые цели могут

устанавливаться по функциональным подсистемам или по отдельным направлениям (см. учебник «Менеджмент» Виханского О.С., Наумова А.И.).

Основными областями, применительно к которым устанавливаются цели, являются:

- доходы организации;
- работа с покупателями (клиентами);
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

**Таблица 5.2**

**Цели функциональных подсистем**

| <b>Функциональные подсистемы</b> | <b>Цели (общая формулировка)</b>   |
|----------------------------------|--|
| Маркетинг                        | Выйти в лидеры по продаже продукции (определенного вида на конкретном рынке)   |
| Производство                     | Повысить производительность и качество выпускаемой продукции (указывается конкретные задания - снизить себестоимость продукции)              |
| Научные разработки               | Завоевать лидирующее положение по вводу новых видов продукции (услуг), используя на разработки определенный процент доходов от объема продаж |
| Финансы                          | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов  |
| Персонал                         | Обеспечивать условия для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности в оплате и содержании труда         |
| Менеджмент                       | Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов       |

**5.5. Типы стратегий и их выбор**

После того как определены миссия и цели наступает процесс выбора стратегии, которая позволяет достичь целей. Стратегия выражает общую концепцию того, какими путями достигаются поставленные цели.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса получили название

эталонных (базисных) стратегий и касаются организации в целом. Базисные стратегии отражают различные подходы к росту фирмы и связаны с изменением одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

**Первую группу** эталонных стратегий составляют **стратегии концентрированного роста**, при которых отрасль не меняется. Они связаны только с изменением продукта или рынка. При этом фирма может улучшать производимый старый продукт (СП) или начать производить новый (НП), не меняя отрасли. Кроме того, фирма может стремиться улучшить свое положение на существующем рынке (СР), либо переходить на новые рынки (НР).

В эту группу стратегий входят:

*1.1. Стратегия усиления позиции на рынке* (более глубокое проникновение) – СП, СР. Она связана со стремлением завоевать лучшие позиции на старых рынках со старым продуктом;

*1.2. Стратегия развития рынка* – СП, НР. Эта стратегия предполагает поиск новых рынков для старого, уже производимого продукта;

*1.3. Стратегия развития продукта* – НП, СР. При этой стратегии рост фирмы связывается с производством нового продукта или усовершенствованием старого, который реализуется на старых рынках.

**Вторую группу** эталонных стратегий составляют **стратегии интегрированного роста**. При осуществлении этих стратегий расширение фирмы происходит за счет добавления новых структур или усиления контроля над ними.

Сюда входят:

*2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции (регрессивная)*. При этой стратегии рост фирмы происходит за счет приобретения фирм-поставщиков или усиления контроля над ними. Проведение этой стратегии уменьшает зависимость от поставщиков, от колебания цен на комплектующие;

2.2. *Стратегия горизонтальной интеграции.* При этой стратегии рост происходит за счет присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установления контроля над ними;

2.3. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (прогрессивная).* Она проявляется в усилении контроля над посредниками, занимающимися распределением и продажами, либо в их приобретении.

**Третья группа** эталонных стратегий – **стратегии диверсификации.** Термин диверсификация означает изменение, разнообразие. Главным признаком стратегий диверсификации является смена отрасли.

Основными видами стратегии диверсификации являются:

3.1. *Стратегия централизованной диверсификации (концентрическая).* При осуществлении этой стратегии новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в существующем бизнесе (используемой технологии, освоенном рынке и др.). Например, производство тракторов на базе технологии производства танков;

3.2. *Стратегия горизонтальной диверсификации.* Рост обеспечивается на существующем рынке новой продукции, требующей новой технологии. Этот продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, чтобы использовать уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Например, фирма, производящая обувь, организует производство средств по уходу за обувью; издательство журнала «Здоровье» открывает клубы здоровья в расчете на то, что его членами станут подписчики журнала.

3.3. *Стратегия конгломеративной (чистой) диверсификации.* Рост фирмы осуществляется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Примером такой стратегии может служить соединение в одной фирме производства продуктов питания, торговли энергоносителями, строительства жилья. Это самая сложная стратегия, так как ее осуществление

требует значительных финансовых ресурсов, высокой компетенции менеджеров.

Обычно к осуществлению стратегий диверсификации фирмы приступают при следующих условиях: рынок производимого продукта насыщен; продукт находится на стадии умирания жизненного цикла; текущий бизнес дает высокие прибыли, которые можно успешно вложить в другие сферы бизнеса; дальнейшее расширение бизнеса невозможно в рамках данной отрасли из-за антимонопольного законодательства; сокращаются суммы уплачиваемых налогов; облегчен выход на мировые рынки; может быть успешно использован потенциал менеджеров и др. сотрудников.

**Четвертую группу** эталонных стратегий составляют **стратегии целенаправленного сокращения**. Эти стратегии осуществляются при спадах и кардинальных изменениях в экономике, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности. Несмотря на то, что эти стратегии являются весьма болезненными, при определенных обстоятельствах их невозможно избежать, и они имеют такое же право на осуществление, как и стратегии роста.

В эту группу стратегий входят:

*4.1. Стратегия ликвидации.* Это наиболее радикальный вариант стратегии целенаправленного сокращения, когда фирма прекращает свою деятельность и продает свои активы;

*4.2. Стратегия «сбора урожая»* применяется тогда, когда осуществляемый бизнес не имеет перспектив, но фирма, постепенно сокращая его, получает максимальный совокупный доход;

*4.3. Стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений;

*4.4. Стратегия сокращения расходов* – ее реализация связана со снижением производственных затрат, однако она носит временный характер и переходит в стратегию сокращения.



В реальной практике фирмы, особенно многоотраслевые компании, реализуют не одну, а несколько стратегий. В таких случаях говорят, что фирмы осуществляют *комбинированную стратегию*.

Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления и, как правило, представляет собой определение предпочтительного из нескольких возможных вариантов (альтернатив).

Одним из методических приемов, который используется для выработки общей стратегии организации, является матрица возможностей по товарам/рынкам (И. Ансофф, Гарвард, 1957 год). В этой матрице по горизонтали показаны рынки – существующие и новые; по вертикали товары – существующие и новые.

|        |              | РЫНКИ                                       |                                  |
|--------|--------------|---|----------------------------------|
|        |              | существующие                                | новые                            |
| ТОВАРЫ | существующие | 1. Стратегия усиления позиций на рынке. 50% | 2. Стратегия развития рынка. 20% |
|        | новые        | 3. Стратегия развития продукта. 33%         | 4. Стратегия диверсификации. 5%  |

**Рис 5.4. Матрица возможностей по товарам/рынкам**

Стратегии выписаны в порядке предпочтительности их применения.

*Первая стратегия* направлена на существующие продукты и рынки и используется теми стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП), чей рынок не насыщен. Организация стремится увеличить свою долю на традиционных рынках, расширяя сбыт выпускаемых товаров, используя конкурентоспособные цены, наступательную рекламу, распространение товара через большее число магазинов.

*Вторая стратегия* связана с проникновением на новые географические рынки, внедрением в новые сегменты рынка с выпускаемой достаточно долго продукцией.

*Третья стратегия* направлена на разработку и производство новой продукции, модификацию старых товаров для освоенных рынков.

*Четвертая стратегия* предполагает разработку новых продуктов и освоение новых рынков и проводится тогда, когда организация желает покинуть свертывающиеся рынки, рынки, находящиеся в состоянии застоя, или стремится избежать зависимости от ассортиментного набора продукции одной отрасли.

Выбранная общая стратегия разворачивается в цели развития фирмы. Для этого может использоваться **концепция жизненного цикла товара**. Если организация хочет выбрать одну из стратегий роста, а выпускаемая продукция находится на стадии насыщения, то фирме следует связывать перспективы своего роста с другим товаром или модернизацией старого.

Выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. Одним из инструментов такой оценки является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ). В ней используются для определения перспектив организации два показателя – рост объема спроса в отрасли и относительная доля рынка в сравнении с ведущим конкурентом. В зависимости от соотношения этих показателей стратегические хозяйственные подразделения делятся на 4 группы: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» или «вопросительные знаки» и «собаки».

|                              |         | Относительная доля на рынке по сравнению с ведущим конкурентом |               |
|------------------------------|---------|--|---------------|
|                              |         | высокая  | низкая        |
| Рост объема спроса в отрасли | высокий | «звезды»   |               |
|                              |         |  | «дикие кошки» |
|                              | низкий  | «дойные коровы»  | «собаки»      |

**Рис 5.5. Матрица БКГ**

Как видно из матрицы БКГ, «звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли с высоким ростом объема спроса и высокие конкурентные позиции. И хотя «звезды» дают значительные прибыли, они требуют больших ресурсов для финансирования роста. Стратегия направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. По мере того, как развитие отрасли замедляется, «звезды» превращаются в «дойных коров».

«Дойные коровы» функционируют в зрелой отрасли, имеют относительно высокую долю на рынке, однако объем спроса растет низкими темпами. Сбыт стабилен. Подразделение дает прибыли, большие, чем требуется для поддержания доли на рынке. За счет высоких прибылей поддерживаются другие подразделения. Стратегия «дойных коров» направлена на поддержание существующего положения.

«Дикие кошки» или «вопросительные знаки» – это подразделения, которым принадлежит низкая доля в развивающейся отрасли. Ведущее положение занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке требуются значительные средства. Организация должна решить: производить ли данный товар или уйти с рынка.

«Собаки» – это подразделения с ограниченным объемом сбыта (низкая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли. Продукция этих подразделений не пользуется симпатиями потребителей, уступает конкурентам по величине и структуре издержек. Компания может проводить стратегию ликвидации или сокращения (ослабления усилий на рынке).

На стратегический выбор оказывают влияние также такие факторы как знание прошлых стратегий, соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения, соответствие выбранной стратегии возможностям фирмы, приемлемость риска, заложенного в стратегии, фактор времени. Следующими этапами являются выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегий.