Учебник подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности экономика. Учебник освещает основные вопросы учебного курса «Стратегический и операционный менеджмент». Настоящий учебник систематизирует основные подходы и инструменты стратегического управления как научной дисциплины и практической области деятельности. В учебнике представлены классические модели стратегического и операционного управления и новые подходы, отвечающие эпохе «умного пользования», пришедшей на смену парадигме потребления в трансформируемой экономике.

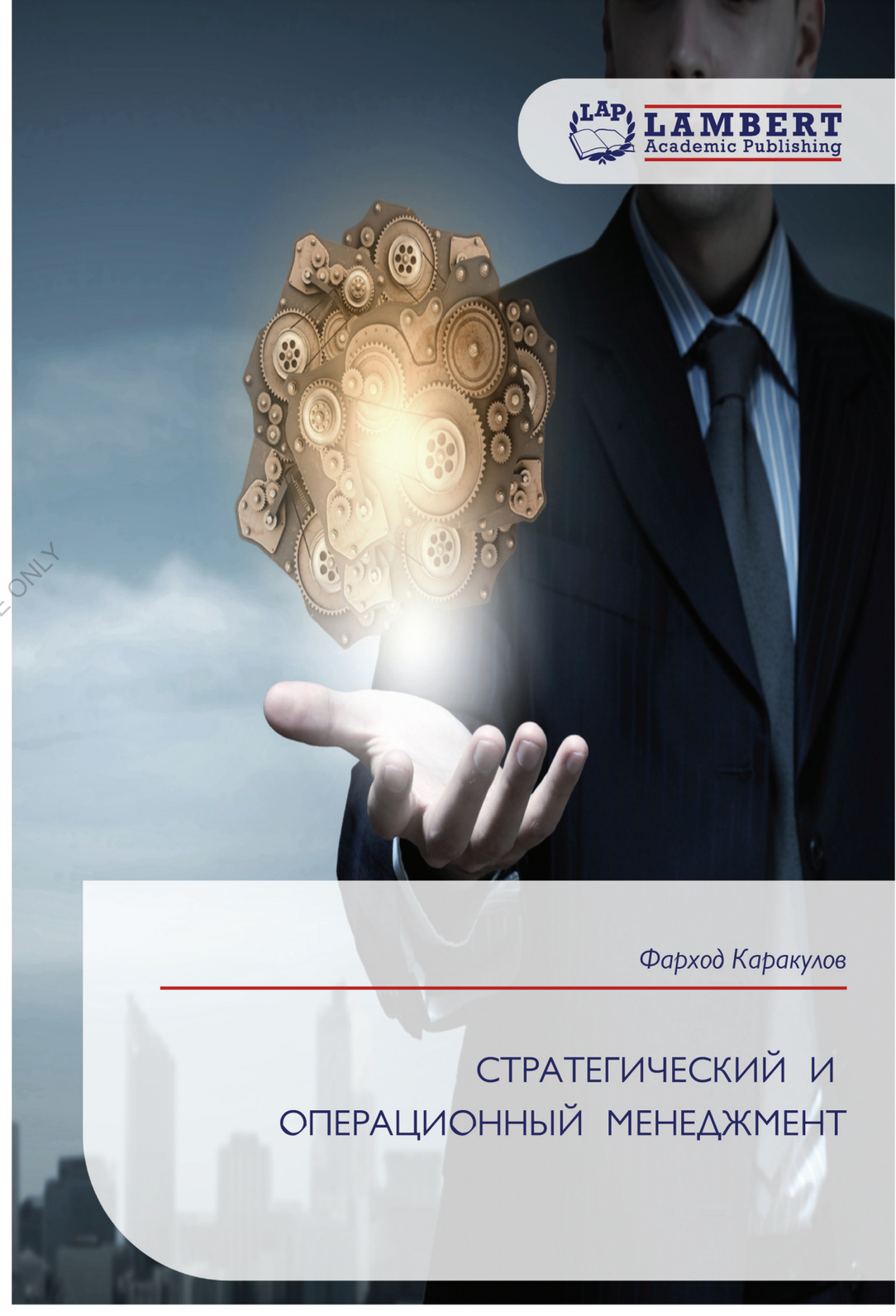


Каракулов Фарход Зайпудинович, кандидат экономических наук (PhD). Автор 1 учебника и 2 учебных пособий, 2 монографий и более 50 научных публикаций. В настоящее время — профессор кафедры «Управление бизнесом и предпринимательство (MBA)» Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан.

9 786209 444692

FOR AUTHOR USE ONLY

Фарход Каракулов



LAP LAMBERT Academic Publishing

Фарход Каракулов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Фарход Каракулов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Фарход Каракулов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

FOR AUTHOR USE ONLY

LAP LAMBERT Academic Publishing RU

Imprint
Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: Предоставлено автором

Publisher:
LAP LAMBERT Academic Publishing
is a trademark of
Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

120 High Road, East Finchley, London, N2 9ED, United Kingdom
Str. Armeneasca 28/1, office 1, Chisinau MD-2012, Republic of Moldova, Europe
Managing Directors: Ieva Konstantinova, Victoria Ursu
info@omniscriptum.com

Printed at: see last page
ISBN: 978-620-9-44469-2

Copyright © Фарход Каракулов
Copyright © 2026 Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

КАБИНЕТ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Кафедра «Управление бизнесом и предпринимательство (MBA)»

Ф.З. Каракулов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

FOR AUTHOR USE ONLY

Ташкент – 2026 г.

КАБИНЕТ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Кафедра «Управление бизнесом и предпринимательство (MBA)»

Ф.З. Каракулов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

FOR AUTHOR USE ONLY

Рекомендовано Ученым советом Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан в качестве учебника для магистров, обучающихся по экономическим направлениям

ТАШКЕНТ – «LAMBERT ACADEMIC PUBLISHING» 2026

Каракулов, Ф.З. Стратегический и операционный менеджмент: Учебник / Ф.З. Каракулов. – Ташкент: ВШБП при КМ РУз, 2026. 329 с.

Учебник подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности экономика. Учебник освещает основные вопросы учебного курса «Стратегический и операционный менеджмент». Настоящий учебник систематизирует основные подходы и инструменты стратегического управления как научной дисциплины и практической области деятельности. В учебнике представлены классические модели стратегического и операционного управления и новые подходы, отвечающие эпохе «умного пользования», пришедшей на смену парадигме потребления в трансформируемой экономике.

ISBN 978-620-9-44469-2

Karakulov F.Z. «Strategic and operation management». Textbook. – T.: « LAMBERT ACADEMIC PUBLISHING », 2026. – 329 p.

FOR AUTHOR USE ONLY

© Каракулов Ф.З., 2026

© Высшая школа бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 8
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 10
1.1. Общая концепция стратегического менеджмента 10
1.2. Стратегический менеджмент как управление большой системой 12
1.3. Модель стратегического менеджмента 15
1.4. Цикл управления в стратегическом менеджменте 18
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА МАКРОУРОВНЕ 21
2.1. Общее содержание стратегического менеджмента в масштабе государства (отрасли) 21
2.2. Методология стратегического планирования в общегосударственном масштабе 24
2.3. Стратегический менеджмент социально-экономических процессов 28
2.4. Стратегический менеджмент трудовых ресурсов и занятости населения 30
ГЛАВА 3. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ 35
3.1. Концепция Бостонской консультативной группы 35
3.2. Концепция Дженерал Электрик/Маккензи 38
3.3 Концепция Артур де Литтл 42
3.4. Концепция конкуренции Shell/DPM 46
ГЛАВА 4. УРОВНИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ 50
4.1. Уровни разработки стратегии 50
4.2. Корпоративная стратегия 52
4.3. Бизнес-стратегия 55
4.4. Функциональная стратегия 59
4.5. Операционная стратегия 63
4.6. Подходы к разработке стратегии 66
ГЛАВА 5. ПЯТЬ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ 71

FOR AUTHOR USE ONLY

5.1. Модель пяти конкурентных сил М. Портера 71
5.2. Влияние появления потенциальных конкурентов в отрасли 75
5.3. Конкуренция между существующими компаниями 79
5.4. Влияние товаров-заменителей на уровень конкуренции..... 82
5.5. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли..... 86
5.6. Влияние поставщиков на конкурентную среду отрасли 89
ГЛАВА 6. ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНЦИИ, ЕЁ ВИДЫ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ 97
6.1. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность..... 97
6.2. Виды конкуренции по методам соперничества 103
6.3. Методы анализа конкурентных преимуществ 106
6.4. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность..... 109
ГЛАВА 7. ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ ОБ ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 112
7.1. Определения экономических терминов, связанных с операционным менеджментом, и их сущность..... 112
7.2. Влияние операционного менеджмента на успех организации .. 118
7.3. Процесс создания добавленной стоимости 121
7.4. Уровень значимости операционного менеджмента 123
ГЛАВА 8. ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ..... 129
8.1. Основные понятия операционной стратегии 129
8.2. Координация четырёх перспектив операционной стратегии..... 136
8.3. Организация процесса разработки операционной стратегии..... 140
8.4. Значимость операционной эффективности организаций 146
8.5. Оценка операционной эффективности на уровне общества 153
8.6. Оценка операционной эффективности на стратегическом уровне 157
8.7. Оценка операционной эффективности на операционном уровне 162
ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ..... 169
9.1. Понятия инноваций продуктов и услуг 169
9.2. Стратегическая роль инноваций продуктов и услуг 173

FOR AUTHOR USE ONLY

9.3. Этапы инновации продуктов и услуг 176
9.4. Источники инноваций продуктов и услуг 183
ГЛАВА 10. РАЗМЕЩЕНИЕ ОБЪЕКТОВ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И СИСТЕМА КОНТРОЛЯ 189
10.1. Влияние размещения и конфигурации объектов на их функционирование 189
10.2. Основные типы планировок и их влияние на работу 193
10.3. Влияние конфигурации операционных объектов на их функционирование 198
10.4. Данные и анализы, необходимые для проектирования размещения и конфигурации 202
10.5. Влияние спроса и предложения на планирование и контроль. 208
ГЛАВА 11. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. МОДЕЛЬ 5S ... 216
11.1. Путь Toyota: 14 принципов управления крупнейшего производителя мира 216
11.2. Понятие бережливого производства 224
11.3. Принципы и задачи бережливого производства..... 228
11.4. Методы и модели бережливого производства. Модель 5S 232
ГЛАВА 12. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССОВ. ПЛАНИРОВАНИЕ МОЩНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРОВ И УСЛУГ..... 240
12.1. Понятия о возможностях новых технологических решений ... 240
12.2. Понятия планирования потребности в материалах (MRP) и планирования ресурсов предприятия (ERP) 242
12.3. Планирование производственных ресурсов (MRP II)..... 244
12.4. Показатели деятельности при управлении различными аспектами процессов..... 247
12.5. Этические вопросы операционного менеджмента 248
12.6. Планирование производственных мощностей товаров и услуг 250
ГЛАВА 13. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ: ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА, ТЕХНОЛОГИИ И РОЛЬ ПЕРСОНАЛА..... 253
13.1. Понятия проектирования процессов..... 253
13.2. Влияние объёма и разнообразия на дизайн процессов 255

FOR AUTHORISE ONLY

ГЛАВА 14. СТРУКТУРА И МАСШТАБ ОПЕРАЦИЙ..... 258
14.1. Структура и масштаб операций..... 258
14.2. Порядок настройки сети операций..... 263
14.3. Требуемый уровень мощности операций..... 266
14.4. Вертикальная интеграция и размещение операций 269
ГЛАВА 15. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ..... 273
15.1. Роль и значение аналитических процедур в предприятиях и организациях..... 273
15.2. Анализ финансовой отчётности в соответствии с НСБУ 277
15.3. Анализ рынка и управления цепями поставок..... 307
15.4. Анализ маркетинга и стратегических процессов 310
ГЛОССАРИЙ..... 324

FOR AUTHOR USE ONLY

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент, будучи краеугольным камнем эффективного управления, представляет собой не просто набор планов, а комплексный процесс разработки, реализации и контроля стратегий, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества. В условиях стремительной глобализации, технологических прорывов, меняющихся потребительских предпочтений и геополитической нестабильности, способность организации к стратегическому мышлению и адаптации становится критически важной для ее выживания и процветания. Это не просто реакция на внешние изменения, но и проактивное формирование будущего организации, позволяющее ей не только выстоять, но и занять лидирующие позиции на рынке, а также эффективно управлять рисками и использовать открывающиеся возможности.

Данный учебник предлагает глубокое погружение в мир стратегического менеджмента, систематизируя его ключевые концепции, такие как видение, миссия, стратегические цели, конкурентные преимущества, а также различные типы стратегий – корпоративные, деловые и функциональные. Особое внимание уделено методологическим подходам, включая стратегическое планирование, сценарное планирование, анализ внешней и внутренней среды (SWOT, PESTEL, модель пяти сил Портера), а также практическим инструментам, необходимым для успешной реализации стратегий: формирование организационной структуры, управление ресурсами, применение ключевых показателей эффективности (KPI) и системы сбалансированных показателей (BSC). Все это направлено на подготовку высококвалифицированных специалистов в области менеджмента, способных принимать обоснованные стратегические решения.

Материал учебника тщательно структурирован, чтобы обеспечить последовательное и глубокое освоение теоретических основ стратегического управления, начиная от его сущности и эволюции, заканчивая детальным анализом инструментов формирования и реализации стратегий. Наряду с теорией, обширное внимание уделяется практическому применению полученных знаний в управлении организациями различного уровня и масштаба – от малых и средних предприятий до крупных транснациональных корпораций, а также государственных и некоммерческих организаций.

PROJECTION USE ONLY

Включение реальных кейсов и примеров из мировой практики позволяет студентам не только понять, как работает стратегический менеджмент, но и развить аналитические навыки, необходимые для решения сложных управленческих задач в динамичной деловой среде.

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Общая концепция стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент как научная дисциплина и практическая область управления возник в середине XX века, в особенности после Второй мировой войны, когда глобализация и технологический прогресс значительно усложнили деловую среду. Он стал ответом на возрастающую турбулентность рынков, усиление конкуренции и необходимость долгосрочного, системного планирования развития организаций. В его основе лежит не просто реактивное приспособление к внешним изменениям, а глубоко продуманная концепция стратегического мышления, предполагающая способность руководителей не только предвидеть будущие тренды и потенциальные сдвиги, но и активно формировать эти изменения. Это включает в себя умение оценивать, как новые возможности, так и скрытые угрозы, а также разрабатывать адекватные и своевременные ответы на постоянно меняющиеся вызовы внешней среды.

Сущность стратегического менеджмента заключается не только в определении долгосрочных целей организации, но и в выработке оптимальных путей их достижения с учётом комплекса имеющихся ресурсов (финансовых, человеческих, технологических) и объективных ограничений (правовых, этических, рыночных). Это не фрагментарный, а комплексный и интегрированный процесс, который охватывает все уровни управления — от корпоративного до функционального — и все функциональные области организации, такие как маркетинг, финансы, производство и человеческие ресурсы. Стратегический менеджмент предполагает не просто пассивное планирование желаемого будущего, но и активное формирование этого будущего через последовательное принятие стратегически важных управленческих решений, эффективное распределение ресурсов и системную реализацию стратегических инициатив. Таким образом, он позволяет компаниям не просто выживать, но и процветать, создавая устойчивые конкурентные преимущества.

Ключевыми элементами стратегического менеджмента являются последовательный анализ внешней и внутренней среды организации для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; затем

FOR AUTHOR USE ONLY

формулирование миссии и видения, которые служат долгосрочными ориентирами; далее постановка конкретных и измеримых стратегических целей; разработка стратегий различных уровней (корпоративной, деловой, функциональной), направленных на достижение этих целей; и, наконец, их эффективная реализация и постоянный контроль выполнения с корректировкой при необходимости. Каждый из этих элементов требует глубокого понимания как теоретических основ, так и практических навыков применения соответствующих аналитических инструментов, методологий и техник принятия решений. Этот циклический характер процесса обеспечивает непрерывное совершенствование и адаптацию к меняющимся условиям.

Изучение внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию. Внешний анализ включает оценку макросреды (политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы — PESTEL-анализ) и микросреды (конкуренты, поставщики, потребители, новые игроки, товары-заменители — модель Портера). Внутренний анализ фокусируется на ресурсах и компетенциях (например, VRIO-анализ), выявляя сильные и слабые стороны компании для формирования её конкурентного преимущества.

Формирование миссии, видения и стратегических целей организации. Миссия определяет основное предназначение компании и её ценности, отвечая на вопрос «Зачем мы существуем?». Видение рисует образ желаемого будущего состояния, вдохновляя и ориентируя сотрудников на долгосрочную перспективу. Стратегические цели, в свою очередь, являются конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART-критерии) ориентирами, которые помогают воплотить миссию и видение в реальные действия.

Выбор путей достижения поставленных целей. Этот этап включает разработку стратегий на разных уровнях: корпоративном (определение направлений развития бизнеса), деловом (конкурентные стратегии для отдельных бизнес-единиц, например, лидерство по издержкам или дифференциация) и функциональном (стратегии для каждого функционального подразделения — маркетинга, финансов и т.д.). Важной частью является формулирование конкретных стратегических альтернатив и выбор наиболее подходящей на основе глубокого анализа и прогнозирования.

РЕПОЗИТОРИЙ БГЭУ

Внедрение стратегии и мониторинг результатов. Реализация стратегии предполагает трансформацию планов в действия через разработку программ, проектов, бюджетов и организационных изменений. Контроль включает измерение фактических результатов, сравнение их с запланированными показателями (KPI) и анализ отклонений. На этом этапе особенно важна система обратной связи, которая позволяет своевременно выявлять проблемы, корректировать планы и обеспечивать адаптацию стратегии к изменяющимся условиям внешней среды.

Важно понимать, что стратегический менеджмент не является одноразовым мероприятием или статичным, раз и навсегда созданным планом. Это непрерывный, динамичный и циклический процесс, требующий постоянной адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, а также регулярного пересмотра принятых решений и стратегий. Эффективность стратегического менеджмента во многом зависит от способности организации к непрерывному обучению, её организационной гибкости и готовности к быстрым и решительным изменениям. В условиях современной неопределенности и быстрых темпов технологического развития, организации должны быть готовы к эволюции своей стратегии, часто прибегая к концепциям "гибкой" (agile) стратегии и "возникающей" (emergent) стратегии, где часть решений принимается по ходу развития событий на основе полученного опыта и новой информации.

FOR AUTHOR USE ONLY

Таким образом, стратегический менеджмент включает в себя решения, направленные на глобальные цели, управление нехваткой необходимых элементов и реагирование на внешние факторы, требующие постоянного мониторинга и гибкости в принятии стратегических решений.

1.2. Стратегический менеджмент как управление большой системой

Современная организация представляет собой сложную открытую социотехническую систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов и подсистем (таких как отделы, бизнес-единицы, человеческие ресурсы, технологии, финансы, культура). Системный подход в стратегическом менеджменте предполагает рассмотрение организации как целостного объекта управления, где все

части функционируют во взаимодействии друг с другом и с динамичной внешней средой.

Ключевыми характеристиками организации как большой системы, имеющими прямое отношение к стратегическому управлению, являются:

- Система функционирует как единое целое; изменение одной части влияет на всю систему.
- Наличие различных уровней управления и подчинения, от стратегического до операционного.
- Возникновение новых свойств у системы в целом, которые отсутствуют у ее отдельных элементов. Например, синергетический эффект от взаимодействия подразделений.
- Постоянный обмен ресурсами, информацией и энергией с внешней средой (рынком, конкурентами, поставщиками, потребителями, государством).
- Способность системы изменяться и развиваться во времени в ответ на внутренние и внешние факторы.

Понимание этих свойств критически важно для эффективного стратегического управления, поскольку позволяет разрабатывать стратегии, учитывающие взаимосвязи и реакции системы на изменения.

Управление сложными большими системами, такими как корпорации или крупные государственные структуры, требует применения специфических принципов и подходов, которые обеспечивают их устойчивость и развитие в условиях неопределенности. К ним относятся:

- Все действия и решения должны быть направлены на достижение четко определенных стратегических целей и миссии организации.
- Обеспечение четкой структуры управления, где каждый уровень имеет свои полномочия и ответственность, способствуя эффективному принятию решений и контролю.
- Создание механизмов постоянного мониторинга и оценки результатов для своевременной корректировки планов и действий. Это критично для адаптации к изменениям.
- Способность организации быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, модифицировать свои стратегии и операционную деятельность.

FOR AUTHOR USE ONLY

- Достижение такого эффекта, при котором совместные усилия различных частей системы дают результат, превосходящий простую сумму индивидуальных вкладов.

Эти принципы обеспечивают не только координацию деятельности различных подразделений, но и согласование локальных целей с общими стратегическими целями организации, а также наиболее эффективное использование всех видов ресурсов.

Стратегический менеджмент в контексте управления большой системой требует не только аналитического, но и холистического мышления – способности видеть организацию в её целостности, понимать глубокие взаимосвязи между различными элементами и предвидеть системные эффекты управленческих решений. Это предполагает интеграцию различных функциональных областей (маркетинг, финансы, производство, HR), всех уровней управления (от корпоративного до функционального) и различных временных горизонтов планирования (краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного). Цель — создать единую, согласованную стратегическую картину, которая позволяет организации двигаться к своим целям эффективно и гибко.

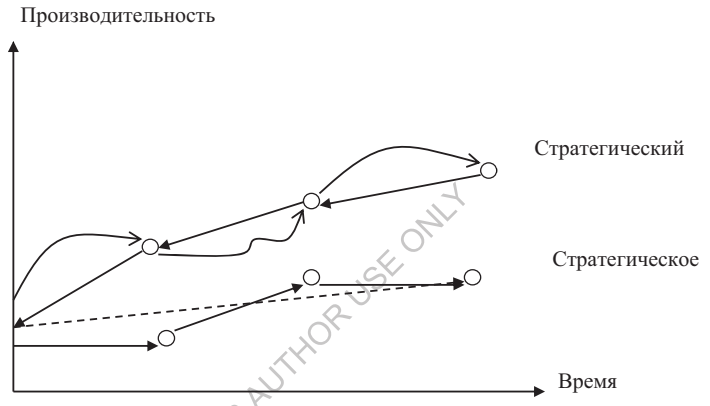
FOR AUTHOR USE ONLY

Особое значение в управлении большой системой приобретает эффективная координация и синхронизация деятельности различных подразделений и бизнес-единиц. Стратегический менеджмент обеспечивает всеобъемлющую рамку для такой координации, устанавливая общие цели, приоритеты, стандарты и правила взаимодействия, которые служат своего рода "дорожной картой" для всей организации. При этом жизненно важно сохранять оптимальный баланс между централизацией стратегического руководства, где принимаются ключевые решения на высшем уровне, и децентрализацией оперативного управления, позволяющей локальным подразделениям проявлять инициативу и гибкость в реализации стратегий на местах. Это способствует повышению мотивации и эффективности, а также быстрому реагированию на локальные изменения.

Управление большой системой также немыслимо без развитых механизмов обратной связи и постоянного мониторинга. Стратегический менеджмент включает создание надежных систем контроля и оценки результатов, которые позволяют не только измерять прогресс в достижении стратегических целей, но и своевременно выявлять любые отклонения от запланированных показателей. Это

обеспечивает возможность оперативного внесения необходимых корректировок в стратегии и тактики. Такая адаптивная способность к самокоррекции является ключевым фактором выживания и успешного развития организации в быстро меняющейся среде, гарантируя, что стратегические планы остаются актуальными и эффективными на протяжении всего цикла их реализации.

Выделены ключевые аспекты различных стилей поведения и их влияние на стратегический менеджмент и планирование. Ментальность стратегического менеджмента: «*от успешного будущего – к настоящему и снова к будущему*» (рис.1.1).



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 1.1 – Стратегический менеджмент и планирование

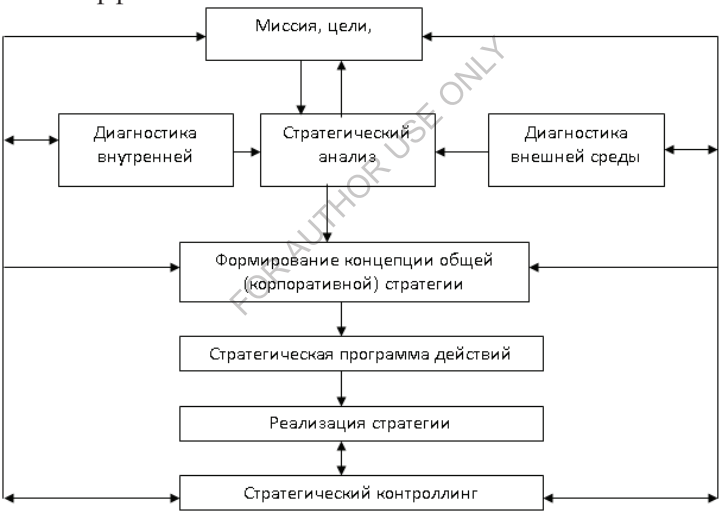
Управление в масштабных системах осуществляется через подсистему, часто называемую системой управления. Система управления представляет собой целостный комплекс элементов, каждый из которых выполняет определенные функции управления, обладает необходимой компетенцией и взаимодействует как формально, так и неформально для достижения целей управления. Структура системы управления формируется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.

1.3. Модель стратегического менеджмента

Модель стратегического менеджмента представляет собой концептуальную схему, описывающую ключевые элементы процесса стратегического управления и взаимосвязи между ними. Эти модели служат не только для систематизации теоретических знаний, но и

являются прак тическим инструментом для руководителей, помогающим структурировать мышление и действия в условиях неопределенности и конкуренции. Существуют различные модели стратегического менеджмента, разработанные различными исследователями и практиками, такие как модель Гарвардской школы бизнеса, модель Минцберга, модель Портера, однако все они имеют общую логическую структуру и включают сходные базовые компоненты, отражающие цикличность и непрерывность стратегического процесса. Они помогают понять, как организация адаптируется к изменениям внешней среды, использует свои внутренние возможности и формирует свое будущее.

Модель стратегического менеджмента, представленная на рис. 1.2, является синтезом известных подходов, подтвердивших на практике свою эффективность.



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 1.2 – Модель стратегического менеджмента

Представленная модель наглядно демонстрирует, что стратегический менеджмент представляет собой циклический управленческий процесс с обязательной и значимой обратной связью. Она также подчеркивает, что стратегическое управление является профессиональной деятельностью, обладающей сложной структурой и несколькими направлениями внутренней специализации.

Классическая модель стратегического менеджмента начинается с этапа стратегического анализа, который включает исследование

внешней среды организации (макроокружения — политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы, PESTLE-анализ — и непосредственного окружения — анализ пяти сил конкуренции Портера, анализ конкурентов, потребителей и поставщиков) и оценку внутренних возможностей и ресурсов. Инструментами стратегического анализа являются не только упомянутые PEST-анализ, анализ пяти сил конкуренции Портера, SWOT-анализ, но и анализ цепочки создания стоимости, VRIO-анализ ресурсов и компетенций, а также бенчмаркинг. Эти методы позволяют выявить критические факторы успеха и определить, где организация имеет конкурентные преимущества или уязвимости.

На основе результатов стратегического анализа происходит формулирование стратегии, которое включает определение миссии организации (её долгосрочного предназначения, ценностей и роли в обществе, например, "производить высококачественные товары, делая жизнь людей лучше"), видения (амбициозного и вдохновляющего образа будущего, к которому стремится организация, например, "стать лидером рынка в устойчивых технологиях") и стратегических целей (конкретных, измеримых результатов, которых необходимо достичь в определенный срок, например, "увеличить долю рынка на 15% за три года"). Также на этом этапе разрабатываются стратегические альтернативы, используя такие инструменты, как матрица Ансоффа для определения направлений роста или матрица БКГ для анализа продуктового портфеля. Этот этап требует не только аналитических способностей, но и творческого подхода, стратегического мышления и способности предвидеть будущие тенденции.

FOR AUTHOR USE ONLY

Выбор стратегии предполагает всестороннюю оценку разработанных альтернатив по различным критериям: осуществимость (наличие ресурсов и компетенций), приемлемость (уровень риска, влияние на репутацию, соответствие корпоративной культуре), желательность (потенциал для роста и прибыли, удовлетворение потребностей заинтересованных сторон) и соответствие (насколько стратегия решает выявленные проблемы и использует возможности). Принятие решения о том, какую стратегию будет реализовывать организация, часто включает сценарное планирование и анализ рисков. Реализация стратегии — это процесс перевода стратегических планов

в конкретные действия. Он включает разработку детальных операционных планов, установление бюджетных лимитов, распределение ресурсов между подразделениями, создание необходимых организационных структур (например, проектных команд) и систем (системы управления качеством, информационные системы), а также управление изменениями, включая обучение персонала и преодоление сопротивления изменениям. Стратегический контроль обеспечивает мониторинг выполнения стратегии и позволяет своевременно выявлять отклонения, оценивать эффективность предпринятых действий и вносить необходимые корректировки в стратегические планы или их реализацию, обеспечивая циклическую природу стратегического управления и постоянное совершенствование.

1.4. Цикл управления в стратегическом менеджменте

FOR AUTHOR USE ONLY

Цикл управления в стратегическом менеджменте представляет собой замкнутую, непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих процессов, которые постоянно повторяются, обеспечивая динамичность, адаптивность и устойчивость стратегического управления организации. Эта концепция подчеркивает, что разработка и реализация стратегии не является одноразовым актом, а представляет собой живой, эволюционирующий процесс, требующий постоянного внимания и корректировки. В условиях быстро меняющейся внешней среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности (часто описываемой как VUCA или BANI мир), непрерывность стратегического цикла становится критически важной для выживания и успешного развития любой организации. Он позволяет своевременно реагировать на новые вызовы и возможности, поддерживать релевантность целей и эффективность действий.

Классический цикл управления, описанный ещё А. Файолем, включающий функции планирования, организации, мотивации и контроля, получает в контексте стратегического менеджмента более глубокое и специфическое содержание. Стратегическое планирование выходит за рамки оперативных задач, определяя долгосрочные ориентиры, конкурентные преимущества и пути достижения устойчивого развития на годы вперед. Организация в стратегическом

контексте означает не просто создание структур, а их трансформацию и адаптацию к выбранной стратегии, распределение ключевых стратегических ролей и ответственности на всех уровнях управления, а также создание гибких систем координации, способных быстро реагировать на изменения. Мотивация, в свою очередь, направлена на формирование культуры, ориентированной на стратегические цели, где каждый сотрудник понимает свою роль в их достижении и стимулируется к поведению, соответствующему стратегическим приоритетам. Это включает не только финансовые бонусы, но и возможности для обучения, развития, участия в значимых проектах и признания вклада.

Стратегический контроль принципиально отличается от оперативного контроля по нескольким параметрам. Во-первых, он имеет более длительный временной горизонт, оценивая не текущие, а долгосрочные результаты и тенденции. Во-вторых, фокус стратегического контроля сосредоточен на ключевых стратегических приоритетах и критических факторах успеха, а не на деталях повседневной деятельности. В-третьих, он предполагает большую гибкость в интерпретации результатов, учитывая сложность и неопределенность стратегических процессов. Стратегический контроль включает мониторинг изменений во внешней среде, отслеживание выполнения стратегических инициатив, оценку их вклада в достижение стратегических целей и выявление необходимости корректировки как самих планов, так и, при необходимости, самой стратегии. Это не просто фиксация фактов, а постоянный аналитический процесс, формирующий обратную связь для принятия управленческих решений. Для этого используются как количественные (KPIs, финансовые показатели), так и качественные (обратная связь от клиентов, анализ конкурентных действий, экспертные оценки) метрики.

Важной характеристикой цикла управления является его периодичность и итеративный характер. В отличие от оперативного управления, где циклы могут быть очень короткими (дни, недели), цикл стратегического управления обычно составляет от одного года до нескольких лет, но в условиях высокой турбулентности среды, быстрых технологических изменений или резких сдвигов на рынке может потребоваться более частый пересмотр и корректировка стратегии. Это не означает отказ от долгосрочного планирования, а скорее необходимость в гибкой адаптации и регулярном

FOR AUTHOR USE ONLY

"стратегическом сканировании". Ключевым является не столько абсолютная длительность цикла, сколько его регулярность, систематичность и способность организации к "стратегическому обучению" — использованию результатов каждого цикла для улучшения последующих. Эффективно настроенный стратегический цикл обеспечивает организации не только стабильность, но и способность к инновациям и устойчивому конкурентному преимуществу в долгосрочной перспективе.

Таким образом, цикл управления в стратегическом менеджменте представляет собой последовательность этапов: сбор и передача информации, её обработка, а затем выдача управляющих воздействий.

Контрольные вопросы

1. В чём заключается сущность стратегического менеджмента?
2. Какие предпосылки обусловили возникновение стратегического менеджмента?
3. Чем стратегический менеджмент отличается от оперативного управления?
4. Какие основные элементы включает процесс стратегического менеджмента?
5. Какова роль анализа внешней и внутренней среды?
6. Что понимается под миссией и видением организации?
7. Какие уровни стратегий существуют в организации?
8. В чём состоит системный подход к стратегическому управлению?
9. Что такое стратегическое мышление руководителя?
10. Почему стратегический менеджмент носит циклический характер?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА МАКРОУРОВНЕ

2.1. Общее содержание стратегического менеджмента в масштабе государства (отрасли)

Стратегический менеджмент на уровне государства или отрасли представляет собой особую область управленческой практики, характеризующуюся масштабностью, сложностью и высокой социальной значимостью принимаемых решений. В отличие от корпоративного менеджмента, где целью является максимизация прибыли акционеров, государственный стратегический менеджмент ориентирован на достижение общенациональных целей, таких как обеспечение устойчивого социально-экономического развития страны, повышение уровня жизни населения, укрепление позиций государства на международной арене и решение других стратегически важных задач, охватывающих широкий спектр государственных функций и интересов. Это включает в себя управление ресурсами, принятие законов и регулирующих актов, а также формирование и реализацию долгосрочных программ развития.

FOR UNIVERSITY USE ONLY

Содержание стратегического менеджмента на государственном уровне включает несколько ключевых направлений, формирующих комплексную систему управления. Во-первых, это макроэкономическое планирование и регулирование, направленное на обеспечение стабильного экономического роста, эффективное использование национальных ресурсов, поддержание ценовой стабильности, сокращение безработицы до естественного уровня и достижение сбалансированности внешнеэкономических отношений. Государство использует широкий арсенал инструментов фискальной (бюджетной), денежно-кредитной (монетарной), структурной и других видов экономической политики. Например, фискальная политика может включать изменение ставок налогообложения или объемов государственных расходов для стимулирования, или сдерживания экономики, а денежно-кредитная политика — регулирование процентных ставок и денежной массы для контроля инфляции и обеспечения финансовой стабильности. Эти меры призваны создать благоприятные условия для развития бизнеса, привлечения инвестиций и повышения конкурентоспособности национальной экономики на глобальном уровне.

Во-вторых, стратегический менеджмент на государственном уровне включает отраслевое планирование и политику промышленного развития. Это подразумевает не только определение приоритетных отраслей и направлений развития экономики, но и создание комплексных механизмов их поддержки. Государство может стимулировать развитие ключевых секторов через прямые государственные инвестиции, предоставление налоговых льгот и преференций, субсидирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), формирование государственного заказа на инновационную продукцию, а также создание особых экономических зон и технопарков. Цель этих мероприятий — повышение технологического уровня производства, формирование новых конкурентных преимуществ, интеграция в глобальные производственные цепочки и диверсификация экономики. Отраслевая стратегия должна учитывать глобальные тенденции технологического развития, конкурентные преимущества страны на международной арене, а также долгосрочные потребности экономики и общества в целом.

FOR AUTHOR USE ONLY

Экономическое развитие

- Макроэкономическая стабильность
- Структурные реформы
- Инновационное развитие

Социальная политика

- Повышение уровня жизни
- Развитие человеческого капитала
- Социальная защита

Международное сотрудничество

- Внешнеэкономические связи
- Геополитическое позиционирование
- Инграция в мировую экономику

В-третьих, важным направлением государственного стратегического менеджмента является региональная политика, направленная на обеспечение сбалансированного развития различных территорий страны. Это включает сокращение межрегиональных диспропорций в уровне жизни и экономическом развитии, эффективное использование уникального природного, экономического и человеческого потенциала каждого региона, а также поддержку местных инициатив и проектов. Региональная политика способствует формированию сильных и устойчивых территориальных систем,

способных самостоятельно развиваться и вносить вклад в общенациональное процветание. Инструменты региональной политики могут включать федеральные программы развития, субсидии региональным бюджетам, создание благоприятного инвестиционного климата в депрессивных регионах и стимулирование межрегионального сотрудничества. В-четвёртых, стратегический менеджмент охватывает социальную политику, которая является краеугольным камнем благополучия общества. Она включает в себя такие жизненно важные сферы, как здравоохранение (обеспечение доступности и качества медицинских услуг, развитие профилактической медицины), образование (модернизация образовательных стандартов, поддержка талантов, развитие системы непрерывного обучения), культура (сохранение культурного наследия, поддержка искусства и творчества), а также социальная защита (пенсионное обеспечение, пособия по безработице, поддержка уязвимых слоев населения). Все эти направления нацелены на повышение качества жизни населения, развитие человеческого капитала и формирование социально ориентированного государства.

Нормативно-правовые акты стратегического менеджмента на государственном уровне в Республике Узбекистан

Конституция Республики Узбекистан

Основной закон, устанавливающий фундаментальные принципы государственного устройства, систему органов власти, права и свободы граждан, а также общие основы экономической и социальной политики, служащий высшей правовой базой для любого стратегического планирования.

Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы

Ключевой программный документ, определяющий долгосрочные цели, приоритеты и основные направления развития страны в социально-экономической, политической и культурной сферах на ближайшую перспективу.

Закон "О государственном прогнозировании и стратегическом планировании"

Законодательно регулирует процессы и методологию разработки, реализации и контроля за исполнением государственных прогнозов, концепций, стратегий и программ социально-экономического развития.

Указы Президента по стратегическому развитию различных отраслей

FOR AUTHOR USE ONLY

Высшие нормативно-правовые акты, издаваемые главой государства для определения стратегических направлений и задач в конкретных секторах экономики, социальной сферы или государственного управления.

Постановления Кабинета Министров по реализации стратегических программ

Документы Правительства, детализирующие механизмы исполнения стратегических программ и указов Президента, устанавливающие конкретные меры, сроки и ответственных исполнителей.

Концепция административных реформ

Документ, содержащий основные идеи, принципы и направления преобразований в системе государственного управления, направленных на повышение эффективности, прозрачности и клиентоориентированности государственных органов.

Стратегия цифрового развития Узбекистана

Специализированный стратегический документ, определяющий приоритеты и задачи по внедрению цифровых технологий во все сферы жизни общества и экономики, формированию цифровой инфраструктуры и развитию цифровых навыков.

Национальные программы развития отраслей экономики

Комплексные государственные программы, нацеленные на стимулирование роста и модернизацию отдельных отраслей экономики, таких как сельское хозяйство, промышленность, энергетика, транспорт, с указанием конкретных проектов, инвестиций и ожидаемых результатов.

FOR AUTHOR USE ONLY

2.2. Методология стратегического планирования в общегосударственном масштабе

Методология стратегического планирования на общегосударственном уровне представляет собой комплексную систему принципов, подходов, методов и инструментов, которые используются для разработки, реализации и корректировки национальных стратегий развития. В отличие от корпоративного стратегического планирования, эта методология сталкивается с существенно большим масштабом задач, несравненно более высокой сложностью системы, необходимостью учёта многочисленных, часто противоречивых целей и интересов разнообразных групп

стейкхолдеров — от граждан и общественных организаций до частного бизнеса и международных партнёров. Более того, государственное планирование оперирует на гораздо более длительных горизонтах времени, подвержено влиянию политических циклов, глобальных экономических и геополитических факторов, а также должно обеспечивать устойчивое развитие и социальное благополучие всего общества, а не только экономическую выгоду. Специфика механизмов реализации, таких как государственное регулирование, законодательная база, бюджетные ассигнования и межведомственное взаимодействие, также значительно отличает его от бизнес-стратегий.



Рисунок 1.2. Методология стратегического планирования

Процесс стратегического планирования на общегосударственном уровне начинается с **формирования стратегического видения** – идеального, но достижимого образа желаемого будущего страны на долгосрочную перспективу (как правило, 10-20 лет и более). Это видение должно быть не просто декларативным, но и глубоко укоренённым в национальных ценностях, культуре и историческом опыте, отражая коллективные амбиции общества. Оно должно быть достаточно амбициозным, чтобы вдохновлять на перемены, но в то же время реалистичным, опираясь на объективную оценку текущих ресурсов и потенциала развития. Формирование видения требует

всестороннего анализа глобальных мегатрендов – таких как демографические изменения, технологические прорывы (например, ИИ, биотехнологии), изменение климата, сдвиги в мировой экономике и геополитике. Кроме того, учитываются внутренние "драйверы" и ограничения развития. Этот этап предполагает широкий общественный диалог, включающий экспертные дискуссии, публичные консультации, парламентские слушания и вовлечение представителей гражданского общества и бизнеса, что позволяет достичь консенсуса основных политических сил и обеспечить легитимность и устойчивость выбранного пути развития. Роль государственного лидерства здесь критична для артикуляции и популяризации этого видения.

Следующий этап – **комплексная диагностика** текущего состояния. Это углублённый, многоаспектный анализ всех ключевых сфер жизни страны. Включает детальный анализ макроэкономической ситуации (ВВП, инфляция, безработица, инвестиции, торговый баланс), состояния ключевых отраслей экономики (конкурентоспособность, инновационный потенциал, экспортный потенциал, зависимость от импорта), социальной сферы (уровень жизни, демография, образование, здравоохранение, культура), развития человеческого капитала (качество рабочей силы, миграционные потоки), институциональной среды (эффективность государственного управления, верховенство права, уровень коррупции), экологической ситуации (состояние окружающей среды, риски природных катастроф, доступ к природным ресурсам) и геополитического положения. Диагностика должна выявить не только ключевые проблемы и ограничения развития, но и имеющиеся возможности, конкурентные преимущества, а также скрытый потенциал страны. Важным инструментом является адаптированный к национальному уровню SWOT-анализ, PESTEL-анализ, а также сравнительный анализ с другими странами (бенчмаркинг) для определения лучшей практики и отставаний. Результаты диагностики служат основой для реалистичного целеполагания и разработки эффективных мер.

На основе сформированного видения и результатов комплексной диагностики осуществляется **целеполагание и приоритизация**. На этом этапе происходит определение конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени (SMART) стратегических целей. Эти цели должны охватывать различные сферы

FOR AUTHOR USE ONLY

– экономику (например, увеличение ВВП, диверсификация экономики), социальную область (повышение продолжительности жизни, снижение бедности), инновации (увеличение доли высокотехнологичной продукции), экологию (сокращение выбросов, сохранение биоразнообразия), безопасность и другие. Крайне важно обеспечить согласованность и взаимодополняемость всех целей, предотвращая внутренние конфликты между ними. Поскольку государственные ресурсы всегда ограничены, ключевым аспектом является приоритизация – выделение наиболее важных и первоочередных направлений развития, требующих максимальной концентрации усилий и инвестиций. Этот процесс часто сопряжен с компромиссами между различными группами интересов и политическими решениями, поэтому методы многокритериального анализа и сценарное планирование могут быть полезны для выбора оптимальных приоритетов. Приоритизация также учитывает синергетический эффект от реализации взаимосвязанных целей.

Завершающим этапом методологии является **разработка программ и проектов**, а также механизмов их реализации. На этом этапе стратегические цели детализируются до уровня конкретных национальных программ, федеральных проектов, ведомственных и региональных планов мероприятий. Это включает определение ответственных исполнителей (министерств, ведомств, региональных органов), чётких сроков выполнения, необходимых объёмов и источников финансирования, а также ожидаемых результатов и показателей эффективности (KPIs). Важно обеспечить не только согласованность между различными программами и проектами на всех уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном), но и их гибкость для адаптации к изменяющимся внешним и внутренним условиям. Для обеспечения эффективной реализации создаётся система мониторинга и контроля, которая включает регулярный сбор данных о ходе выполнения, анализ отклонений от плановых показателей, оценку рисков и своевременную корректировку действий. Применяются различные инструменты, такие как система индикаторов, экспертные оценки, общественный контроль, а также современные цифровые платформы для управления проектами и анализа данных. Этот этап также предусматривает разработку законодательной и нормативной базы, необходимой для осуществления стратегии.

DRAFT FOR REVIEW

2.3. Стратегический менеджмент социально-экономических процессов

Стратегический менеджмент социально-экономических процессов представляет собой особое и чрезвычайно важное направление управленческой деятельности на государственном и региональном уровнях. Его главной целью является обеспечение сбалансированного, устойчивого и инклюзивного развития общества в долгосрочной перспективе. Этот подход предполагает глубокую интеграцию экономических и социальных целей, признавая, что экономический рост не может быть самоцелью. Напротив, он должен выступать в качестве инструмента для повышения общего благосостояния населения, улучшения качества жизни каждого гражданина, сокращения неравенства и обеспечения социальной стабильности.

Ключевыми принципами стратегического менеджмента социально-экономических процессов являются несколько взаимосвязанных концепций. Во-первых, это принцип устойчивого развития, который требует достижения гармоничного баланса между экономическим процветанием, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды для нынешних и будущих поколений. Во-вторых, принцип социальной справедливости, который ориентирован на создание равных возможностей для всех членов общества, активное сокращение социально-экономического неравенства и обеспечение доступа к базовым общественным благам. В-третьих, принцип инклюзивности, который подразумевает активное вовлечение всех слоёв населения, включая уязвимые и маргинализированные группы, в процессы принятия решений и реализации программ развития, гарантируя их представительство и учёт интересов.

Содержание стратегического менеджмента социально-экономических процессов включает в себя несколько фундаментальных и взаимосвязанных направлений деятельности. Первое направление – это управление экономическим развитием с обязательным учётом его социальных последствий. В рамках этого подхода, любые экономические решения, реформы или инновации должны подвергаться всесторонней оценке не только с точки зрения их влияния на макроэкономические показатели, такие как ВВП или инфляция, но и с позиции их непосредственного и долгосрочного воздействия на благосостояние различных групп населения.

FOR AUTHOR USE ONLY

Анализируются такие факторы, как уровень занятости, изменение структуры рынка труда, доступность качественных социальных услуг (образование, здравоохранение), доходы домохозяйств, а также их влияние на социальную мобильность и региональное развитие. Цель состоит в минимизации негативных социальных эффектов и максимизации позитивного влияния экономического роста на человеческое развитие.

Второе направление – развитие социальной инфраструктуры и человеческого капитала. Это направление фокусируется на стратегическом планировании и развитии ключевых систем, обеспечивающих благосостояние и развитие граждан: систем образования, здравоохранения, культуры, науки и социальной защиты. Инвестиции в человеческий капитал здесь рассматриваются не как текущие социальные расходы, а как важнейший стратегический фактор долгосрочного экономического роста, инновационного развития и повышения национальной конкурентоспособности. Эффективная стратегия должна обеспечивать всеобщую доступность качественных социальных услуг для всех слоёв населения, независимо от их географического положения или социально-экономического статуса, а также способствовать раскрытию потенциала каждого индивида через образование и возможности для самореализации.

Преодоление бедности и социальной уязвимости предполагает разработку и системную реализацию комплексных программ социальной поддержки, направленных на наиболее уязвимые слои населения. Эти программы включают адресную помощь, содействие трудоустройству и переквалификации, повышение доходов малообеспеченных семей через социальные выплаты, а также создание условий для полноценной интеграции таких групп в экономическую и социальную жизнь.

Развитие и укрепление среднего класса требует формирования устойчивых экономических и социальных условий, обеспечивающих рост доходов и повышение качества жизни. Средний класс играет ключевую роль в обеспечении социальной стабильности, стимулировании потребления и продвижении инноваций. Важными мерами являются поддержка малого и среднего бизнеса, развитие ипотечных программ, инвестирование в образование и расширение доступа к качественному жилью.

Сбалансированное региональное развитие направлено на сокращение межрегиональных диспропорций в уровне жизни, доступе

DRAFT FOR USE ONLY

к ресурсам и возможностям. Для этого разрабатываются и реализуются стратегии ускорения экономического развития отстающих регионов, расширения инфраструктуры, создания новых рабочих мест и обеспечения равноправных условий для жителей всех территорий страны.

Развитие социального партнёрства и гражданского общества предполагает укрепление механизмов сотрудничества между государством, бизнесом, профсоюзами и некоммерческими организациями. Такое взаимодействие способствует объединению ресурсов, опыта и компетенций различных участников для эффективного решения социальных проблем, что повышает устойчивость и адаптивность общества в целом.

Третье направление – обеспечение социальной сплоченности и активное преодоление неравенства. Высокий уровень социального неравенства не только представляет собой этическую проблему, но и создаёт серьёзные риски для устойчивого экономического развития, политической стабильности и национальной безопасности. Стратегический менеджмент в этой области должен включать широкий комплекс мер, направленных на сокращение разрыва в доходах между различными группами населения, повышение социальной мобильности, предоставление равных стартовых возможностей и предотвращение социальной эксклюзии (исключения) отдельных групп, таких как пенсионеры, молодёжь, люди с ограниченными возможностями или этнические меньшинства. Это подразумевает не только перераспределение доходов, но и инвестиции в социальные лифты, равный доступ к качественному образованию и здравоохранению, а также борьбу с дискриминацией.

FOR AUTHOR USE ONLY

2.4. Стратегический менеджмент трудовых ресурсов и занятости населения

Стратегический менеджмент трудовых ресурсов и занятости населения является критически важным направлением государственной политики, определяющим как экономическое развитие, так и социальное благополучие общества. В условиях глобализации, технологических прорывов и демографических сдвигов, способность страны эффективно управлять своим человеческим капиталом становится решающим фактором конкурентоспособности национальной экономики на международной арене. Это предполагает

не только обеспечение полной и продуктивной занятости, но и непрерывное развитие человеческого капитала, его адаптацию к меняющимся условиям рынка труда и потребностям инновационной экономики. Эффективное стратегическое управление в этой сфере напрямую влияет на уровень жизни населения, социальную стабильность и возможности для устойчивого роста.

Стратегические цели в области управления трудовыми ресурсами охватывают широкий спектр задач. Они включают: обеспечение эффективной занятости населения, которая не только соответствует текущим потребностям экономики, но и способствует структурной перестройке и инновационному развитию; систематическое развитие качества рабочей силы через модернизацию системы профессионального образования и обучения, а также создание условий для непрерывного обучения на протяжении всей жизни; повышение производительности труда как основного источника роста благосостояния и конкурентоспособности; обеспечение достойных условий труда, включая охрану труда, и справедливой оплаты, гарантирующей приемлемый уровень жизни; содействие балансу между работой и личной жизнью, что способствует повышению удовлетворённости трудом и снижению выгорания; а также проактивную адаптацию рынка труда к долгосрочным демографическим изменениям (старение населения, миграционные потоки) и к радикальным технологическим трансформациям, таким как автоматизация, цифровизация и внедрение искусственного интеллекта. Эти цели взаимосвязаны и требуют комплексного подхода к планированию и реализации.

Анализ рынка труда. Детальная оценка текущего состояния занятости включает сбор и анализ статистических данных, проведение регулярных опросов работодателей и работников, а также изучение региональных особенностей. Выявление дисбалансов спроса и предложения рабочей силы (например, структурная безработица или дефицит квалифицированных кадров) является основой для разработки адресных мер. Прогнозирование будущих потребностей в кадрах осуществляется с использованием эконометрических моделей, экспертных оценок и анализа глобальных трендов, что позволяет заблаговременно формировать образовательную политику.

Развитие образования. Модернизация систем профессионального образования и обучения, включая как высшее, так и среднее профессиональное образование, а также систему дополнительного

FOR AUTHOR USE ONLY

профессионального образования, направлена на их адаптацию к динамично меняющимся требованиям рынка труда. Это предполагает актуализацию учебных программ, внедрение новых образовательных технологий (в том числе дистанционных), развитие компетенций, востребованных в цифровой экономике, и укрепление связей образовательных учреждений с реальным сектором экономики через программы стажировок, дуальное обучение и совместные исследовательские проекты.

Активная политика занятости. Комплекс программ содействия трудоустройству включает персонализированные консультации, ярмарки вакансий, поддержку в составлении резюме и подготовке к собеседованиям. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации предоставляются для безработных и работников, находящихся под угрозой увольнения, с целью освоения новых профессий или адаптации к изменившимся требованиям. Поддержка предпринимательства включает льготные кредиты, консультации по бизнес-планированию и налоговые преференции для самозанятых, что способствует созданию новых рабочих мест.

Регулирование трудовых отношений. Совершенствование трудового законодательства направлено на создание гибкого и сбалансированного правового поля, учитывающего интересы как работников, так и работодателей, а также особенности новых форм занятости (например, платформенная занятость). Развитие социального партнёрства через коллективные переговоры между профсоюзами, работодателями и государством способствует разрешению трудовых споров и формированию общих стратегий развития. Защита прав работников охватывает вопросы безопасности труда, справедливой оплаты, предотвращения дискриминации и обеспечения социальной защиты.

Ключевым элементом стратегического менеджмента трудовых ресурсов является долгосрочное прогнозирование потребностей в рабочей силе различных квалификаций и специальностей. Этот процесс не ограничивается только демографическими изменениями, но также требует глубокого анализа трендов развития отраслей экономики, темпов технологических изменений (автоматизация, ИИ, биотехнологии), а также глобальных и региональных миграционных процессов. На основе таких комплексных прогнозов формируются стратегии развития профессионального образования, включая пересмотр образовательных стандартов и программ, а также

FOR AUTHOR USE ONLY

корректируется миграционная политика, направленная на привлечение и удержание необходимых специалистов. Особое внимание уделяется политике занятости, призванной обеспечить опережающую подготовку кадров для новых, перспективных отраслей и профессий, предотвращая тем самым дефицит квалифицированной рабочей силы в будущем.

Активная политика на рынке труда представляет собой многогранный подход, включающий широкий спектр мер, направленных на повышение гибкости и эффективности рынка труда. Это включает усиление роли государственных служб занятости и профориентации, которые должны стать центрами комплексной поддержки как соискателей, так и работодателей. Разрабатываются и реализуются программы обучения и переобучения для безработных, а также для работников, чьи навыки устаревают, что позволяет им адаптироваться к новым требованиям. Государственное субсидирование занятости отдельных категорий работников (например, молодежи, лиц с ограниченными возможностями) стимулирует работодателей принимать их на работу. Активно поддерживается самозанятость и предпринимательство через предоставление стартового капитала и консультаций. Наконец, программы общественных работ используются для временного трудоустройства в периоды экономических спадов. Все эти меры направлены не только на снижение уровня безработицы, но и на значительное повышение качества рабочей силы и её быструю адаптацию к постоянно меняющимся требованиям экономики, стимулируя её структурную трансформацию.

FOR AUTHOR USE ONLY

Важным аспектом, лежащим в основе как экономического роста, так и повышения уровня жизни населения, является управление производительностью труда. Повышение производительности – это не только технический, но и стратегический вопрос, напрямую влияющий на конкурентоспособность страны. Стратегия должна включать системные меры по модернизации производства, активному внедрению инновационных технологий (цифровизация, роботизация), совершенствованию организации труда (например, бережливое производство, гибкие графики) и развитию систем мотивации работников, которые бы стимулировали их к непрерывному улучшению своих результатов и компетенций. При этом крайне важно обеспечить, чтобы рост производительности не приводил к усилению неравенства, а сопровождался адекватным ростом заработной платы и

улучшением условий труда, что способствует справедливому распределению благ от экономического прогресса.

Контрольные вопросы

1. В чём специфика стратегического менеджмента на государственном уровне?
2. Какие цели преследует стратегическое управление развитием страны?
3. Какие инструменты использует государство для стратегического регулирования экономики?
4. Какова роль отраслевой политики в стратегическом менеджменте?
5. Что такое региональная стратегия развития?
6. Как стратегический менеджмент влияет на социальную сферу?
7. Какие нормативно-правовые документы обеспечивают стратегическое планирование?
8. В чём особенности стратегического планирования в переходной экономике?
9. Как обеспечивается согласованность государственных стратегий?
10. Каковы основные риски стратегического управления на макроуровне?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 3. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Концепция Бостонской консультативной группы

Концепция Бостонской консультационной группы (BCG), разработанная Брюсом Хендерсоном в конце 1960-х годов, является одним из наиболее известных и широко применяемых инструментов стратегического анализа и планирования в корпоративном управлении. Её создание было мотивировано необходимостью предоставить менеджерам простой, но эффективный метод для анализа текущего положения различных бизнес-единиц или продуктов в портфеле компании и принятия обоснованных решений о распределении ограниченных ресурсов. Эта модель стала фундаментальной для портфельного анализа, позволяя компаниям визуализировать свой продуктовый или бизнес-портфель и выявлять стратегические приоритеты.

Основной инструмент этой концепции – матрица BCG (также известная как матрица "Рост-доля рынка") – позволяет анализировать портфель бизнесов компании или её продуктов на основе двух ключевых параметров. Эти параметры, тщательно выбранные аналитиками BCG, предоставляют чёткое представление о привлекательности рынка и конкурентной позиции компании на нём. Такая двухмерная оценка способствует формированию стратегических решений, направленных на оптимизацию портфеля и достижение устойчивого роста.

FOR AUTHOR USE ONLY

Матрица BCG строится на основе двух взаимосвязанных параметров: **темпов роста рынка** и **относительной доли рынка**. Темпы роста рынка, обычно измеряемые в процентах, показывают привлекательность отрасли или сегмента, в котором оперирует бизнес. Высокий темп роста свидетельствует о потенциале расширения и возможностях для дальнейших инвестиций, тогда как низкий темп роста часто указывает на зрелый или стагнирующий рынок. Относительная доля рынка, в свою очередь, является ключевым индикатором конкурентной позиции бизнеса. Она рассчитывается как отношение доли рынка данной бизнес-единицы к доле рынка её крупнейшего конкурента. Высокая относительная доля рынка указывает на сильную конкурентную позицию и эффект масштаба, что часто коррелирует с более высокой прибыльностью. Пересечение этих двух измерений, разделённых на высокие и низкие значения, создаёт

четыре квадранта, каждый из которых представляет определённый тип бизнеса с характерными стратегическими задачами, финансовыми потоками и рекомендациями по управлению. BCG состоит из четырех квадрантов (рис. 3.1):

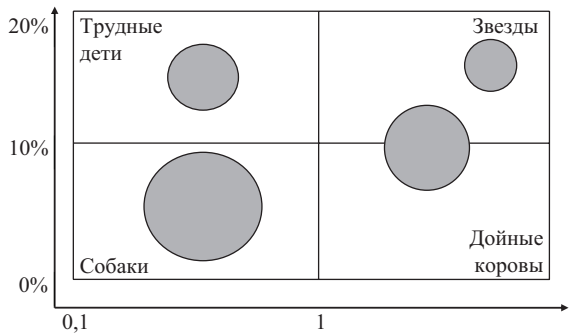


Рисунок 3.1 - Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования

FOR AUTHOR USE ONLY

- Высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
- Низкие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из квадрантов в модели BCG присваиваются следующие наименования:

«Звёзды» – это стратегически важные бизнес-единицы или продукты, которые занимают лидирующие позиции на быстрорастущих рынках. Они обладают высоким потенциалом роста и являются ключевыми для будущего компании. Хотя «Звёзды» и генерируют значительные денежные потоки благодаря своей рыночной доле, они также требуют существенных инвестиций (например, в маркетинг, расширение производства, НИОКР) для поддержания своего роста и защиты своей доли рынка от агрессивных конкурентов. Основная стратегическая задача для «Звёзд» – это активное инвестирование с целью сохранения и укрепления их лидирующих позиций. Успешное управление «Звёздами» может привести к тому,

что по мере замедления роста рынка они превратятся в «Дойных коров», продолжая приносить стабильный доход.

«Дойные коровы» – это зрелые бизнесы с высокой долей на медленно растущих или уже зрелых рынках. Они являются фундаментальной опорой для любой компании, поскольку генерируют избыточные денежные потоки, которые превышают их собственные потребности в инвестициях. Эти бизнесы характеризуются высокой прибыльностью, стабильностью и низкими затратами на поддержание рыночной доли. Стратегия в отношении «Дойных коров» заключается в максимизации прибыли при минимальных инвестициях. Денежные средства, генерируемые «Дойными коровами», могут быть использованы для финансирования «Звёзд», инвестирования в перспективных «Трудных детей» или поддержки новых инициатив, способствуя общему стратегическому развитию компании.

«Трудные дети» (или «Вопросительные знаки») – это бизнес-единицы с низкой долей на быстрорастущих рынках. Их будущее весьма неопределённо, отсюда и название «Вопросительные знаки». Они имеют потенциал роста благодаря привлекательности рынка, но их низкая рыночная доля означает, что они не генерируют достаточных средств и часто требуют значительных инвестиций для конкуренции и увеличения доли. Компания должна тщательно проанализировать перспективы каждого «Трудного ребёнка»: либо инвестировать большие ресурсы, чтобы попытаться превратить их в «Звёзды», либо принять решение о выходе из этого бизнеса, если перспективы не оправдывают вложений. Инвестиции в «Трудных детей» всегда сопряжены с высоким риском.

«Собаки» – это бизнес-единицы, которые имеют низкую долю на медленно растущих или стагнирующих рынках. Они, как правило, характеризуются низкой прибыльностью или даже убыточностью, не приносят существенных денежных потоков и имеют ограниченные перспективы роста. Управление «Собаками» часто отнимает много времени и ресурсов менеджмента, которые могли бы быть направлены на более перспективные направления. Стратегическая рекомендация для «Собак» – это минимизация инвестиций, сокращение операций или полная ликвидация бизнеса. Иногда, в редких случаях, «Собаки» могут быть прибыльными нишевыми игроками, но чаще всего они являются обузой для портфеля компании.

При использовании модели BCG важно адекватно оценивать темпы роста рынка и относительную долю рынка организации.

FOR AUTHOR USE ONLY

Оптимальная стратегия, согласно данной модели, заключается в достижении значительной доли рынка для бизнеса, находящегося на стадии зрелости жизненного цикла. Для этого необходимо балансировать портфель бизнеса путем инвестиций в "звездные" области и превращения "трудных детей" в "дойные коровы". Реализация такой стратегии требует определенных направлений действий для каждой области бизнеса в соответствии с их позициями в стратегическом пространстве, определенном моделью BCG.

Ограничения модели BCG:

1. Модель BCG основана на нечетком определении рынка и доли рынка для бизнес-областей. Даже небольшие изменения в определении могут привести к значительным изменениям в доле рынка и, следовательно, существенно повлиять на результаты анализа.
2. По сравнению с другими параметрами бизнеса, значение доли рынка в модели BCG явно переоценено. Множество факторов влияют на прибыльность бизнеса, но эти переменные просто игнорируются в рамках модели BCG.
3. Применение модели BCG становится проблематичным, когда пытаются применить ее к отраслям с низким уровнем конкуренции или небольшим объемом производства.
4. Высокие темпы роста рассматриваются лишь как один из признаков привлекательности отрасли, и далеко не всегда являются главным фактором в рамках этой модели.

FOR AUTHOR USE ONLY

В целом, матрица BCG подчёркивает важность сбалансированного портфеля, который должен включать «Дойных коров» для генерации стабильных денежных средств, несколько «Звёзд» как основу будущего роста и инноваций, а также тщательно отобранное небольшое количество перспективных «Трудных детей» для развития. Слишком большое количество «Собак» или «Трудных детей» без чёткого плана инвестиций указывает на неэффективность и проблемы в стратегическом портфеле компании. Важно отметить, что матрица BCG является упрощённой моделью и не учитывает все факторы, влияющие на стратегию, но она остаётся мощным инструментом для начального анализа и принятия решений.

3.2. Концепция Дженерал Электрик/Маккензи

Концепция Дженерал Электрик/Маккензи (GE/McKinsey), также известная как матрица привлекательности отрасли и конкурентной

позиции, была разработана в начале 1970-х годов как более совершенная и многомерная альтернатива упрощенной матрице BCG. Её создание было инициировано компанией General Electric, которая столкнулась с необходимостью более сложного инструмента для стратегического планирования своего обширного и разнообразного портфеля бизнесов. В сотрудничестве с консалтинговой фирмой McKinsey & Company была разработана матрица, которая использует более широкий набор факторов для оценки как привлекательности отрасли, так и конкурентной позиции самого бизнеса. Это делает её более гибкой и применимой к различным, часто более сложным, рыночным и корпоративным ситуациям, чем матрица BCG. Матрица GE/McKinsey представляет собой сетку 3×3, создающую девять возможных позиций для размещения бизнес-единиц, что позволяет получить более детализированную картину положения каждого бизнеса.

Первое измерение матрицы – **привлекательность отрасли** – оценивается на основе множества тщательно подобранных факторов. В отличие от одного параметра темпов роста рынка в BCG, здесь учитываются: размер рынка и его сегментов, прогнозируемые темпы роста рынка в краткосрочной и долгосрочной перспективе, общая прибыльность отрасли (маржинальность, рентабельность капитала), интенсивность конкуренции (количество игроков, их сила, наличие барьеров входа и выхода), технологические требования и изменения, а также воздействие внешних факторов PESTEL (политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых). Каждый из этих факторов оценивается по определенной шкале (например, от 1 до 5), и ему присваивается вес в зависимости от его стратегической значимости для компании. Затем рассчитывается взвешенная общая оценка привлекательности отрасли, которая может быть классифицирована как высокая, средняя или низкая. Этот комплексный подход позволяет избежать поверхностных выводов и учесть специфику каждой отрасли.

Второе измерение – **конкурентная позиция бизнеса** – также оценивается по множеству критериев, дающих более полное представление о силе компании на рынке. Эти критерии могут включать: относительная доля рынка и её динамика, качество продукции или услуг, репутация бренда и лояльность клиентов, эффективность распределительной сети и доступ к каналам сбыта, производственные мощности и уровень технологического оснащения,

FOR AUTHOR USE ONLY

квалификация управленческого и производственного персонала, уровень инноваций и технологические возможности, финансовая устойчивость и доступ к капиталу, а также уникальные компетенции и ресурсы. Аналогично привлекательности отрасли, каждому фактору присваивается вес, и они оцениваются по шкале для получения взвешенной общей оценки конкурентной позиции (сильная, средняя или слабая). Такая детализация позволяет более точно определить текущее и потенциальное положение бизнес-единицы на рынке.



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 3.2 – Структура матрицы GE/McKinsey

Бизнесы, находящиеся в квадранте «Инвестировать и расти» (высокая привлекательность отрасли и сильная конкурентная позиция), являются "победителями". Для них рекомендуются максимальные инвестиции для ускорения роста, захвата большей рыночной доли и укрепления конкурентных преимуществ. Это включает разработку новых продуктов, расширение географии, наращивание мощностей и активный маркетинг. Цель — создать устойчивое лидерство и генерировать будущую прибыль.

Средние позиции в матрице Избирательный рост (например, средняя привлекательность и сильная позиция, или высокая привлекательность и средняя позиция) требуют осторожного, избирательного подхода. Инвестиции направляются только в наиболее

перспективные направления и проекты, которые имеют высокий потенциал для улучшения конкурентной позиции или увеличения привлекательности сегмента. Здесь важно сбалансировать рост с управлением рисками и защитой существующих прибыльных позиций. Может включать улучшение эффективности операций, нишевые стратегии.

Бизнесы, расположенные в квадрантах «Получать прибыль» с низкой привлекательностью отрасли, но сильной позицией, или средней привлекательностью и средней/слабой позицией, являются кандидатами на стратегию "сбора урожая". Основная цель — минимизировать инвестиции, сократить расходы и максимизировать краткосрочную прибыль и денежный поток. Это часто означает отказ от новых разработок, сокращение маркетинговых бюджетов и ориентацию на обслуживание существующей клиентской базы без стремления к росту. Полученные средства могут быть направлены на финансирование более перспективных бизнесов.

Бизнесы, находящиеся в квадранте «Выходить» с низкой привлекательностью отрасли и слабой конкурентной позицией, рассматриваются как "проблемные активы". Для них рекомендуется стратегия выхода из бизнеса, поскольку они не генерируют достаточной прибыли и потребляют ресурсы, которые могут быть более эффективно использованы в других областях. Это может быть продажа бизнес-единицы, её постепенная ликвидация или полное прекращение деятельности. Решение о выходе должно быть тщательно взвешено с учетом потенциальных издержек и выгод.

FOR AUTHOR USE ONLY

На основе положения бизнес-единицы в девяти квадрантах матрицы GE/McKinsey формулируются стратегические рекомендации, которые гораздо более разнообразны и гибки, чем в BCG. Бизнесы, находящиеся в верхнем левом углу (высокая привлекательность отрасли и сильная конкурентная позиция), являются главными приоритетами для инвестиций и роста, поскольку они представляют наибольший потенциал для создания стоимости. Бизнесы в среднем поле матрицы, в зависимости от конкретного квадранта, требуют избирательного подхода – либо инвестирования в наиболее перспективные направления для улучшения их положения, либо тщательного мониторинга и защиты существующих позиций при осторожном управлении рисками. Бизнесы в нижнем правом углу (низкая привлекательность отрасли и слабая конкурентная позиция) являются кандидатами на выход из бизнеса или минимизацию

инвестиций с целью получения остаточной прибыли. Эффективный портфель должен стремиться к балансу, имея достаточно "звездных" бизнесов, находящихся в верхнем левом углу, и избегая концентрации в нижнем правом.

Преимущества матрицы GE/McKinsey по сравнению с матрицей BCG включают в себя несколько ключевых аспектов. Во-первых, она обеспечивает учет большего числа факторов для оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции, что делает анализ более глубоким и реалистичным. Во-вторых, она позволяет адаптироваться к специфике конкретной компании и отрасли путем индивидуальной настройки факторов и их весов, что повышает релевантность анализа. В-третьих, более детальная классификация позиций (девять квадрантов вместо четырех) предлагает более тонкие стратегические рекомендации. Однако этот подход также имеет свои недостатки: он более сложен в применении и требует значительных ресурсов, большего объема данных и квалифицированных экспертных оценок, что увеличивает затраты времени и усилий. Кроме того, результаты могут быть субъективными из-за необходимости присваивать веса и оценивать факторы, что может привести к искажениям. Матрица GE/McKinsey особенно полезна для крупных, диверсифицированных корпораций, управляющих обширным портфелем различных бизнес-единиц, поскольку она позволяет им принимать более обоснованные и нюансированные решения о распределении ресурсов и стратегическом направлении развития каждого бизнеса.

FOR AUTHOR USE ONLY

3.3 Концепция Артур де Литтл

Концепция Артур де Литтл (Arthur D. Little, ADL) представляет собой ещё один влиятельный подход к стратегическому портфельному анализу, разработанный консалтинговой компанией Arthur D. Little в начале 1980-х годов. Этот инструмент помогает компаниям, особенно диверсифицированным, оценивать свои различные бизнес-единицы и формировать для них адекватные стратегии. Ключевой особенностью этой концепции является использование концепции жизненного цикла отрасли в качестве одного из основных измерений анализа, что отличает её от других матриц, фокусирующихся преимущественно на текущем состоянии рынка. Это позволяет учитывать не только текущее положение дел, но и динамику его эволюции, предвидя будущие

изменения и адаптируя стратегию соответствующим образом. Модель ADL предлагает более гибкий и многогранный взгляд на стратегическое планирование, интегрируя внутренние возможности бизнеса с внешними рыночными условиями.

Матрица ADL строится на основе двух ключевых измерений, которые взаимодействуют друг с другом для формирования стратегических рекомендаций: стадии жизненного цикла отрасли и конкурентной позиции бизнеса. Жизненный цикл отрасли, заимствованный из концепции продуктового жизненного цикла, включает четыре основных стадии: зарождение, рост, зрелость и спад. Каждая стадия характеризуется определёнными особенностями рыночной динамики, такими как темпы роста рынка, уровень конкуренции, доминирующие технологии, характер потребительского спроса и требования к ресурсам. Понимание текущей стадии жизненного цикла является критически важным для выбора адекватной стратегии, поскольку каждая стадия требует различных подходов к инвестированию, управлению рисками и конкурентному позиционированию.

FOR AUTHOR USE ONLY

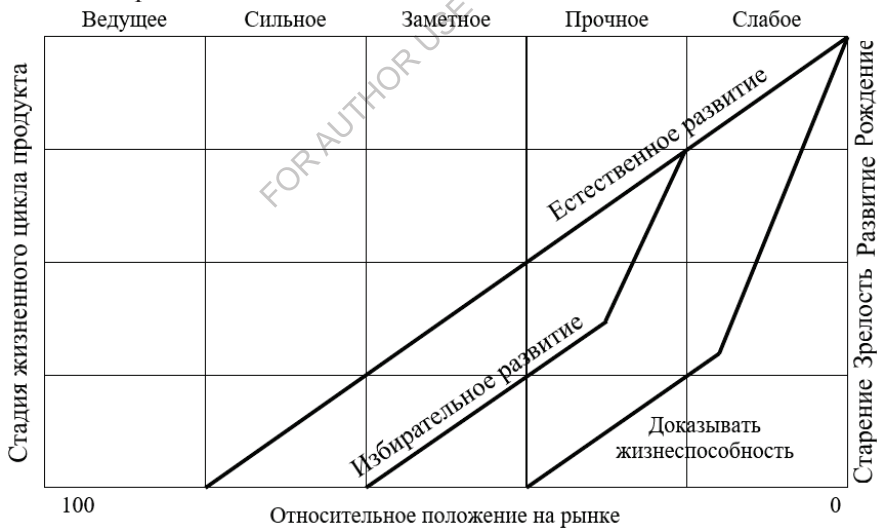


Рисунок 3.3 – Матрица ADL

Стадия зарождения характеризуется формированием нового рынка, который часто обусловлен появлением инновационных продуктов или технологий. В этот период наблюдается высокая

неопределённость относительно будущего спроса, технологических стандартов и рентабельности. Компании на этой стадии сталкиваются с необходимостью значительных инвестиций в НИОКР, создание производственных мощностей и маркетинг для формирования рынка и привлечения первых потребителей. Основная задача — установить технологическое лидерство, разработать эффективные каналы распределения и образовать спрос. Риски высоки, но и потенциальная прибыль в случае успеха значительна.

Стадия роста характеризуется быстрым расширением рынка, увеличением объемов продаж и прибыли. Появляются новые конкуренты, привлеченные потенциалом рынка. Происходит формирование и стандартизация технологий, усиливается конкуренция по цене и качеству. Компаниям необходимо инвестировать в расширение производственных мощностей, улучшение продуктов, построение сильных брендов и развитие каналов дистрибуции для увеличения или удержания своей доли рынка. Основные цели – масштабирование операций, эффективное управление издержками и активное завоевание новых сегментов рынка.

На стадии зрелости темпы роста рынка замедляются или стабилизируются, достигая своего пика. Рынок становится насыщенным, а конкуренция – чрезвычайно интенсивной, часто сосредоточенной на ценах и дифференциации продуктов. Продукты стандартизированы, а технологии хорошо освоены. Компании фокусируются на повышении операционной эффективности, снижении издержек, лояльности клиентов и поиске возможностей для инноваций в продуктах или бизнес-моделях. Стратегии включают защиту рыночной доли, увеличение прибыльности и поиск нишевых рынков или географических сегментов для дальнейшего роста.

Стадия спада характеризуется сокращением спроса, снижением объемов продаж и прибыльности. Это может быть вызвано изменением потребительских предпочтений, появлением новых технологий или заменой продукта. Количество конкурентов уменьшается, поскольку менее эффективные игроки уходят с рынка. На этой стадии компаниям необходимо тщательно анализировать перспективы рынка: либо искать способы возрождения спроса через значительные инновации (например, модификацию продукта, новые рынки), либо минимизировать потери путем сокращения инвестиций, максимизации денежного потока или полного выхода из отрасли (продажа активов, ликвидация бизнеса).

FOR AUTHOR USE ONLY

Второе измерение матрицы – конкурентная позиция бизнеса – классифицируется по пяти категориям, каждая из которых отражает степень способности компании влиять на рынок и успешно конкурировать. Эти категории варьируются от чрезвычайно сильной до крайне слабой позиции: доминирующая (контролирует рынок и может определять условия конкуренции, например, через ценообразование или стандарты), сильная (способна действовать независимо от большинства конкурентов и выбирать собственную стратегию, часто имея значительную долю рынка), благоприятная (может использовать специфические сильные стороны, такие как технологическое преимущество, доступ к ресурсам или нишевой рынок, но при этом должна учитывать действия доминирующих игроков), прочная (обеспечивает выживание при условии следования отраслевым стандартам и поддержания определенного уровня эффективности, но без значительного влияния на рынок), и слабая (уязвима к действиям конкурентов, подвержена риску вытеснения с рынка и требует немедленных изменений для выживания). Оценка конкурентной позиции основывается на таких факторах, как доля рынка, качество продукции, бренд, издержки, инновационный потенциал и доступ к ключевым ресурсам.

FOR AUTHOR USE ONLY

Сочетание стадии жизненного цикла и конкурентной позиции определяет стратегические приоритеты для каждой бизнес-единицы. Например, доминирующая или сильная позиция на стадии роста рынка требует агрессивных инвестиций для максимизации роста и укрепления лидерства, так как это дает возможность сформировать отрасль в свою пользу. В то же время, слабая позиция на стадии зрелости рынка обычно означает необходимость серьезной реорганизации, продажи или даже выхода из бизнеса, поскольку конкуренция здесь ужесточается, а потенциал роста ограничен. Благоприятная позиция на стадии зарождения может требовать стратегии нишевого фокусирования и быстрого развития продукта, чтобы опередить потенциальных конкурентов. Таким образом, матрица ADL позволяет сформулировать точные и контекстуально обусловленные стратегии, которые оптимизируют использование ресурсов и максимизируют потенциал роста или прибыльности в зависимости от уникального положения каждого бизнеса.

Концепция ADL подчёркивает критическую важность согласования стратегии с динамикой развития отрасли. Стратегии, успешные на одной стадии жизненного цикла, могут быть абсолютно

неэффективны или даже вредны на другой. Например, стратегия быстрого роста и захвата доли рынка, которая является оптимальной на стадии роста, будет нерациональной и убыточной на стадии спада, где приоритетом должно быть максимизация денежного потока или контролируемый выход. Использование концепции жизненного цикла позволяет менеджерам предвидеть будущие изменения в отрасли, заранее адаптировать стратегию и избегать ловушек, связанных с применением устаревших подходов. Это особенно ценно для компаний, работающих на быстро меняющихся рынках или управляющих разнообразным портфелем бизнесов, каждый из которых может находиться на разных стадиях жизненного цикла. Несмотря на свою сложность в применении, требующую глубокого анализа рынка и внутренней оценки, матрица ADL остаётся мощным инструментом для разработки долгосрочной и устойчивой конкурентной стратегии.

3.4. Концепция конкуренции Shell/DPM

FOR AUTHOR USE ONLY

Концепция Shell/DPM, или Матрица Направленной Политики (Directional Policy Matrix), была разработана нефтяным гигантом Shell в 1970-х годах как ответ на растущую сложность управления диверсифицированным портфелем бизнесов в условиях нестабильного энергетического рынка. Изначально предназначенная для внутреннего стратегического планирования, эта методология быстро доказала свою эффективность и получила широкое применение в различных секторах экономики, став одним из наиболее влиятельных инструментов портфельного анализа. Её ключевое отличие от более простых матриц, таких как BCG, заключается в гораздо более детальном и качественном подходе к оценке как привлекательности отрасли, так и конкурентной позиции компании, а также в ориентации на долгосрочные конкурентные преимущества и стратегические возможности бизнеса в контексте динамических изменений отраслевой среды.

Матрица Shell/DPM строится на основе двух ключевых измерений, каждое из которых оценивается не просто как "высокое/низкое", а по более сложной шкале, включающей несколько уровней: **перспективы сектора (или привлекательность отрасли)** и **конкурентные возможности компании**. Перспективы сектора, или привлекательность отрасли, оцениваются с учётом целого комплекса количественных и качественных факторов, формирующих её потенциал для роста и прибыльности. К ним относятся: темпы роста

рынка, его текущий размер и прогнозируемое расширение; потенциал прибыльности отрасли, определяемый структурой конкуренции (например, наличие олигополии или монополии), барьерами входа и выхода, а также силой поставщиков и покупателей; технологические возможности и степень инновационности, включая скорость изменений и потенциал для прорывных технологий; влияние законодательства и регулирования, а также политическая стабильность; доступность ключевых ресурсов и инфраструктуры; социальные, культурные и экологические факторы, формирующие общественное мнение и потребительские предпочтения. Особое внимание уделяется выявлению долгосрочных трендов, таких как демографические изменения, глобализация или цифровая трансформация, и структурных изменений в отрасли, которые могут радикально изменить её облик.

Второе измерение — **конкурентные возможности компании** — также оценивается многоаспектно и учитывает не только текущую рыночную позицию, но и способность создавать, развивать и удерживать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Это включает всесторонний анализ следующих аспектов: относительная доля рынка и тенденции её изменения, показывающие позицию компании по сравнению с ближайшими конкурентами; эффективность операций и издержек, включая уровень автоматизации, качество производственных процессов и структуру затрат; качество и уникальность продукции или услуг, их дифференциация, наличие патентов и уникальных компетенций; сила бренда и уровень лояльности потребителей, способность компании удерживать клиентов и привлекать новых; технологические возможности и инновационный потенциал, включая инвестиции в НИОКР и способность быстро выводить на рынок новые продукты; а также качество управления и организационная культура, способность компании к адаптации и эффективному использованию своих ресурсов. Оценка этих факторов позволяет понять, насколько компания готова к вызовам и возможностям, которые предоставляет отрасль.

DRAFT FOR USE ONLY



Рисунок 3.4. Представление модели Shell/DPM

FOR AUTHOR USE ONLY

Матрица Shell/DPM обычно представляется в виде сетки 3×3, где каждое из двух измерений (привлекательность отрасли и конкурентные возможности) разделено на три уровня (например, высокая, средняя, низкая), создавая девять возможных стратегических позиций. Бизнесы размещаются в матрице в виде кругов, размер которых может отражать объём продаж, долю рынка, прибыль или стратегическую важность. На основе чётко определённой позиции в матрице формулируются стратегические направления и рекомендации: бизнесы-«лидеры» (сильная позиция в привлекательной отрасли) требуют максимальных инвестиций для поддержания роста и укрепления лидерства; «генераторы денежных средств» (сильная позиция в непривлекательной отрасли) используются для финансирования других бизнесов, особенно тех, что имеют «потенциал роста»; слабые бизнесы в непривлекательных отраслях должны быть проданы, ликвидированы или перепрофилированы. Каждый квадрат матрицы предлагает специфический набор стратегических действий, от агрессивного роста до контролируемого сокращения.

Отличительной и одной из наиболее ценных особенностей концепции Shell/DPM является её глубоко динамический характер. Анализ не ограничивается статичной оценкой текущего состояния

портфеля, а включает в себя прогнозирование будущих изменений как в отрасли, так и в конкурентной позиции самой компании. Это позволяет не только оценить текущий портфель, но и разработать планы по его трансформации в долгосрочной перспективе. Компании могут использовать матрицу для отслеживания перемещения своих бизнесов по секторам матрицы с течением времени, предвидя потенциальные угрозы или новые возможности. Например, бизнес, который сегодня является «лидером», может через 5 лет оказаться в категории «генераторов денег» из-за изменения отраслевых трендов. Такой проактивный подход позволяет принимать превентивные меры, такие как инвестиции в инновации для поддержания конкурентоспособности, или своевременный выход из ухудшающихся бизнесов, прежде чем они станут значительной обузой для компании.

Контрольные вопросы

1. В чём заключается концепция Бостонской консультативной группы (BCG)?
2. Какие параметры используются в матрице BCG?
3. Каковы особенности концепции GE/McKinsey?
4. В чём отличие матрицы BCG от модели GE?
5. Какова сущность концепции Arthur D. Little?
6. Что такое жизненный цикл отрасли в стратегическом анализе?
7. В чём состоит концепция Shell/DPM?
8. Как концепции портфельного анализа помогают распределять ресурсы?
9. Какие ограничения имеют классические стратегические концепции?
10. В каких условиях целесообразно применять портфельные модели?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 4. УРОВНИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

4.1. Уровни разработки стратегии

Стратегическое управление в крупной организации представляет собой многоуровневый иерархический процесс, в котором каждый уровень стратегии тесно взаимосвязан и дополняет друг друга. Эта сложная структура необходима для обеспечения согласованности целей, эффективного распределения ресурсов и максимальной реализации потенциала всей организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Понимание специфики, временного горизонта и области ответственности каждого уровня критически важно для принятия обоснованных управленческих решений, предотвращения конфликтов между подразделениями и создания синергетического эффекта. Многоуровневая структура стратегического планирования позволяет гармонично сочетать широкое, общекорпоративное направление развития с детализированными планами действий на уровне отдельных бизнес-единиц и функциональных подразделений, обеспечивая гибкость и адаптивность к рыночным изменениям.

FOR AUTHOR USE ONLY

Традиционно выделяют четыре основных уровня стратегии, которые образуют взаимозависимую иерархическую систему, где каждый нижний уровень поддерживает и детализирует цели верхнего. На вершине этой иерархии находится **корпоративная стратегия**, которая определяет общее направление развития всей организации как совокупности бизнесов. Она разрабатывается высшим руководством и отвечает на фундаментальные вопросы о том, в каких отраслях и сегментах рынка компания должна конкурировать, какой состав бизнес-портфеля будет оптимальным и как будут распределяться ресурсы между различными стратегическими бизнес-единицами (СБЕ). Ключевые решения на корпоративном уровне включают диверсификацию (связанную или несвязанную), вертикальную интеграцию, выход на новые географические рынки, слияния и поглощения, а также деинвестиции. Корпоративная стратегия формирует миссию, видение и ценности компании, создавая единую идентичность и стратегическую рамку для всех её подразделений.

Следующий уровень – **бизнес-стратегия** (или конкурентная стратегия) – разрабатывается для каждой отдельной стратегической бизнес-единицы (СБЕ) или продуктовой линейки. Её основная задача

— определить, как конкретный бизнес будет эффективно конкурировать на своём целевом рынке, достигать устойчивых конкурентных преимуществ и создавать ценность для потребителей. Бизнес-стратегия отвечает на вопрос: как мы будем побеждать в конкуренции в данной отрасли или сегменте? Здесь применяются такие концепции, как общие стратегии Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование), анализ рыночной привлекательности и конкурентной позиции. СБЕ разрабатывают свою стратегию, исходя из корпоративных целей, но адаптируя её к специфике своего рынка, конкурентной среды, клиентской базы и уникальных возможностей.

Функциональная стратегия разрабатывается для каждой ключевой функциональной области организации, такой как маркетинг, производство, финансы, управление человеческими ресурсами, исследования и разработки (НИОКР), информационные технологии и логистика. Цель функциональной стратегии — определить, как каждый отдел будет наиболее эффективно использовать свои ресурсы и возможности для поддержки реализации бизнес-стратегии и, в конечном итоге, корпоративной стратегии. Эти стратегии должны быть не только согласованы с вышестоящими уровнями, но и интегрированы между собой для обеспечения внутренней синергии. Функциональные стратегии отвечают на вопрос: как наша функция будет способствовать достижению конкурентных преимуществ бизнеса и всей корпорации? Например, маркетинговая стратегия может фокусироваться на создании сильного бренда и лояльности клиентов, в то время как производственная стратегия — на оптимизации издержек и повышении качества продукции.

Операционная стратегия – это самый детальный уровень, который переводит стратегические намерения в конкретные оперативные планы и действия на уровне отдельных подразделений, отделов, региональных представительств или даже конкретных рабочих процессов. Она касается ежедневного управления ресурсами и процессами для максимально эффективной реализации функциональных, бизнес- и корпоративных стратегий. Операционная стратегия фокусируется на повышении эффективности, качества, скорости и гибкости процессов, таких как управление запасами, обслуживание клиентов, производственные операции, разработка новых продуктов и управление проектами. Она отвечает на вопрос: что конкретно мы должны делать на ежедневной основе, чтобы

FOR AUTHOR USE ONLY

поддерживать стратегию и достигать поставленных целей? Этот уровень обеспечивает непосредственную связь между стратегическим планированием и повседневной деятельностью компании, являясь основой для непрерывного улучшения и достижения операционного превосходства.

4.2. Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия представляет собой высший уровень стратегического управления, определяющий общее направление развития многопрофильной организации или корпорации. Она разрабатывается советом директоров и высшим руководством, устанавливая долгосрочные цели и пути их достижения. Эта стратегия отвечает на фундаментальные вопросы о том, какой компания хочет быть в будущем, в каких отраслях и на каких географических рынках она будет работать, как будет распределять ресурсы между различными направлениями бизнеса (стратегическими бизнес-единицами или СБЕ) и какую общую ценность создаст для акционеров и других стейкхолдеров, таких как сотрудники, клиенты и общество. Корпоративная стратегия обеспечивает рамки для всех последующих стратегических решений на более низких уровнях.

Ключевые компоненты корпоративной стратегии

- Миссия и видение корпорации: Определяют фундаментальное предназначение компании и её желаемое будущее состояние, формируя основу для всех стратегических решений.
- Корпоративные ценности и культура: Совокупность убеждений и принципов, которыми руководствуется компания, влияющая на поведение сотрудников и принятие решений.
- Состав бизнес-портфеля: Определение того, в каких бизнесах корпорация будет участвовать, и как эти бизнесы взаимосвязаны.
- Стратегия диверсификации или концентрации: Решение о расширении деятельности в новые области или фокусировке на текущих компетенциях.
- Политика слияний и поглощений (M&A): Планирование и реализация сделок по приобретению или объединению компаний для достижения стратегических целей.
- Принципы распределения ресурсов: Правила и приоритеты для выделения финансовых, человеческих и технологических ресурсов между различными СБЕ.

FOR JUNIOR ISSUE

- Корпоративное управление и структура: Система, определяющая роли, обязанности и взаимоотношения между советом директоров, менеджментом и акционерами.
- Стратегия создания синергии: Планы по получению дополнительной ценности от совместной работы различных подразделений корпорации.

Основные стратегические решения и аналитические инструменты

Корпоративная стратегия требует принятия ключевых решений о направлениях развития компании. Центральным является решение о степени диверсификации бизнеса: должна ли компания фокусироваться на одной отрасли (стратегия концентрации) или диверсифицироваться в несколько несвязанных или связанных направлений (стратегия диверсификации). Каждый подход имеет свои преимущества и риски. Например, концентрация позволяет глубоко специализироваться и эффективно использовать ресурсы, но повышает зависимость от одной отрасли. Диверсификация может снизить риски и создать новые возможности для роста, но требует эффективного управления разнообразными бизнесами.

Важным элементом является управление бизнес-портфелем: какие бизнесы развивать, какие поддерживать на текущем уровне, а от каких следует отказаться. Это требует регулярного анализа с использованием специализированных инструментов. Например:

- Матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы): Классифицирует СБЕ по темпу роста рынка и относительной доле рынка, помогая определить "звезд", "дойных коров", "трудных детей" и "собак".
- Матрица GE/McKinsey (Матрица привлекательности отрасли/силы бизнеса): Оценивает СБЕ по двум комплексным осям – привлекательности отрасли и силе бизнеса, предлагая более детализированный подход к распределению ресурсов.
- Матрица Shell/DPM (Матрица направленной политики): Аналогично GE/McKinsey, позволяет оценить конкурентные позиции СБЕ и привлекательность сегмента рынка.

Эти матрицы помогают высшему руководству принимать обоснованные решения о капиталовложениях, развитии и отчуждении бизнесов, оптимизируя общий профиль рисков и доходности корпорации.

Одним из центральных вопросов корпоративной стратегии является создание синергии – дополнительной ценности, возникающей

РЕПОЗИТОРИЙ БГЭУ

от совместной работы различных бизнесов в рамках одной корпорации, которая была бы недостижима, если бы эти бизнесы действовали независимо. Синергия может проявляться в различных формах:

- Операционная синергия: Возникает от совместного использования ресурсов (например, общие производственные мощности, логистика, каналы дистрибуции), снижения закупочных затрат за счет масштаба, или общих систем информационных технологий.
- Финансовая синергия: Включает оптимизацию финансовых потоков, снижение стоимости капитала за счет лучшего кредитного рейтинга объединенной компании, более эффективное налоговое планирование и диверсификацию финансовых рисков.
- Управленческая (компетентностная) синергия: Проявляется в распространении лучших практик, уникальных знаний и управленческих компетенций между СБЕ, а также в возможности обмена талантами и опытом.

Эффективная корпоративная стратегия должна обеспечивать, чтобы ценность корпорации была существенно больше, чем простая сумма ценностей входящих в неё бизнесов, то есть "2+2=5" эффект.

Корпоративная стратегия также определяет подход к корпоративному управлению: степень централизации принятия решений, роль корпоративного центра, а также систему контроля и координации деятельности бизнес-единиц. Можно выделить несколько моделей управления:

- Модель финансового холдинга (portfolio management): Корпоративный центр действует как инвестор, с минимальным вмешательством в операционную деятельность СБЕ, фокусируясь на финансовых показателях и распределении капитала.
- Модель стратегического управления (strategic control): Корпоративный центр активно участвует в формулировании стратегий СБЕ, координирует их деятельность, способствует трансферу ресурсов и компетенций между ними для создания синергии.
- Модель оперативного управления (operational control): Характеризуется высокой степенью централизации, когда корпоративный центр тесно контролирует повседневную деятельность СБЕ, обеспечивая жесткую стандартизацию и эффективность.

Выбор модели управления зависит от степени диверсификации корпорации, зрелости рынков и стратегических приоритетов. Каждая

FOR AUTHOR USE ONLY

модель имеет свои преимущества и недостатки в плане гибкости, эффективности и способности к инновациям.

Важным аспектом корпоративной стратегии является международная экспансия. Корпорация должна определить: на каких географических рынках будет присутствовать, какую стратегию выхода на международные рынки использовать (экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия, прямые иностранные инвестиции), как адаптировать продукцию и операции к особенностям различных стран, а также как эффективно управлять глобальным бизнесом. Глобальная корпоративная стратегия должна балансировать между глобальной интеграцией (для получения экономии масштаба, стандартизации продуктов и процессов) и локальной адаптацией (для удовлетворения специфических потребностей и предпочтений местных рынков, культурных и регуляторных особенностей). При этом компании могут использовать такие подходы, как мультидомашняя, глобальная, транснациональная или международная стратегия, в зависимости от степени потребности в локальной адаптации и глобальной интеграции.

FOR AUTHOR USE ONLY

4.3. Бизнес-стратегия

Бизнес-стратегия, часто называемая конкурентной стратегией, является основополагающим элементом для успеха любой организации. Она разрабатывается на уровне отдельного бизнес-подразделения (или стратегической бизнес-единицы — СБЕ) и детально определяет, каким образом данный бизнес будет эффективно конкурировать на своём целевом рынке и достигать поставленных целей. В отличие от корпоративной стратегии, которая задает общее направление "в каких бизнесах мы работаем?", бизнес-стратегия отвечает на критический вопрос: "как именно мы будем одерживать победу в конкурентной борьбе в рамках конкретного рынка?". Ключевая цель бизнес-стратегии — создание и поддержание устойчивого конкурентного преимущества, которое позволяет организации превосходить своих соперников по ключевым показателям эффективности, таким как прибыльность, доля рынка, инновации и удовлетворенность клиентов, в долгосрочной перспективе. Это преимущество должно быть трудновоспроизводимым и ценным для потребителя.

Разработка эффективной бизнес-стратегии неизбежно начинается с глубокого и всестороннего анализа отрасли, в которой функционирует компания, а также её конкурентной среды. Одним из наиболее влиятельных и широко используемых инструментов для такого анализа является модель пяти сил конкуренции, предложенная Майклом Портером. Эта модель позволяет систематически оценить привлекательность отрасли и определить факторы, влияющие на потенциальную прибыльность. Она рассматривает пять основных конкурентных сил:

1. Угроза со стороны новых участников рынка: Чем ниже барьеры для входа (например, небольшие капитальные вложения, отсутствие необходимости в специализированных технологиях, легкий доступ к каналам сбыта), тем выше угроза появления новых конкурентов, что может привести к снижению цен и уменьшению прибыли. Высокие барьеры (например, эффект масштаба, сильные бренды, государственное регулирование) защищают существующих игроков.

2. Угроза товаров-заменителей: Наличие альтернативных продуктов или услуг, которые могут удовлетворить ту же потребность потребителя, ограничивает ценовую власть компании. Например, онлайн-конференции являются заменителем деловых поездок, а альтернативные источники энергии — традиционным видам топлива.

3. Рыночная власть поставщиков: Поставщики обладают высокой властью, если их товары или услуги уникальны, существует мало альтернативных поставщиков, или если издержки переключения для покупателя высоки. Могущественные поставщики могут диктовать цены и условия, сокращая маржу отрасли.

4. Рыночная власть покупателей: Покупатели сильны, если их немного, они приобретают большие объемы, продукты стандартизированы, и им легко переключиться на другого поставщика. Это вынуждает компании снижать цены и предлагать более выгодные условия.

5. Интенсивность соперничества между существующими конкурентами: Высокая конкуренция в отрасли (много игроков, медленный рост рынка, недифференцированные продукты, высокие барьеры выхода) приводит к ценовым войнам, высоким издержкам на маркетинг и снижению прибыльности.

Понимание взаимодействия этих сил позволяет компании не только оценить текущее состояние отрасли, но и выбрать адекватную конкурентную позицию для достижения долгосрочного успеха.

FOR AUTHOR USE ONLY

Лидерство по издержкам

Достижение наименьших издержек в отрасли за счёт эффекта масштаба, эффективных процессов, контроля затрат

- Массовое производство
- Стандартизация
- Жёсткий контроль затрат

Дифференциация

Создание уникальной ценности для потребителей через качество, дизайн, бренд, инновации, сервис

- Уникальность продукта
- Премиальный бренд
- Высокое качество

Фокусирование

Концентрация на узком сегменте рынка с применением либо лидерства по издержкам, либо дифференциации

- Нишевая специализация
- Глубокое знание клиента
- Кастомизация

FOR AUTHOR USE ONLY

Майкл Портер в своих работах выделил три базовые конкурентные стратегии, которые являются основой для большинства бизнес-моделей: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Каждая из них предлагает уникальный путь к созданию конкурентного преимущества. Стратегия лидерства по издержкам предполагает достижение положения производителя с самыми низкими издержками в отрасли. Это позволяет компании либо предлагать свою продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов, тем самым привлекая массового потребителя, либо получать более высокую норму прибыли при установлении рыночных цен. Достижение лидерства по издержкам требует постоянного внимания к оптимизации производственных процессов, эффективному управлению цепями поставок, внедрению экономии на масштабе (массовое производство), стандартизации продуктов и жесткому контролю над всеми видами затрат, включая маркетинг и НИОКР. Однако эта стратегия несёт риски: восприятие низкого качества потребителями, легкость имитации со стороны конкурентов, а также уязвимость к технологическим изменениям, которые могут быстро устареть существующие производственные активы и процессы.

Стратегия дифференциации, в свою очередь, направлена на создание продукта или услуги, которые воспринимаются

потребителями как уникальные и ценные. Эта уникальность может быть достигнута по различным параметрам: высокое качество продукта, инновационный дизайн, престижный бренд, выдающийся уровень обслуживания клиентов, передовые технологии, эксклюзивные каналы дистрибуции или широкий функционал. Успешная дифференциация позволяет компании устанавливать премиальные цены, формировать сильную лояльность потребителей и снижать их чувствительность к цене. Однако реализация этой стратегии требует значительных инвестиций в исследования и разработки, маркетинг для создания и поддержания имиджа уникальности, а также постоянного контроля качества. Рисками стратегии дифференциации являются высокие затраты, которые могут не окупиться, трудности в поддержании уникальности в долгосрочной перспективе и риск того, что потребители не будут готовы платить за предлагаемую "уникальность".

Третья базовая стратегия — фокусирование (или нишевая стратегия) — предполагает концентрацию усилий компании на узком сегменте рынка. Этот сегмент может быть определен по демографическим, географическим, поведенческим признакам или специфическим потребностям потребителей. В рамках выбранного узкого сегмента компания затем применяет либо стратегию лидерства по издержкам (фокусирование на издержках), либо стратегию дифференциации (фокусирование на дифференциации). Цель — максимально глубоко понять потребности этого сегмента и предложить наиболее адаптированное решение. Фокусирование позволяет лучше удовлетворять специфические запросы целевой аудитории, выстраивать более прочные отношения с клиентами и эффективно защищаться от крупных конкурентов, которые работают на более широких, массовых рынках. Основными рисками фокусирования являются зависимость от здоровья и размера узкого сегмента, который может сократиться или исчезнуть, а также опасность появления конкурентов, способных еще более эффективно обслуживать ту же нишу.

Современные подходы к бизнес-стратегии значительно расширили и дополнили классические концепции Портера, предлагая более гибкие и динамичные решения для быстро меняющейся глобальной среды. Среди них выделяются несколько ключевых направлений. Стратегия голубого океана, разработанная Ч. Кимом и Р. Моборн, предлагает компаниям не конкурировать на существующих

FOR AUTHOR USE ONLY

"красных" рынках, переполненных конкурентами, а создавать новые, неосвоенные рыночные пространства ("голубые океаны"), где конкуренция отсутствует или минимальна. Это достигается за счет одновременного стремления к дифференциации и низким издержкам, а также переосмысления границ отрасли и ценностного предложения. Ресурсный подход (Resource-Based View, RBV) утверждает, что устойчивое конкурентное преимущество формируется не столько за счет позиции на рынке, сколько за счет уникальных, ценных, редких, трудноимитируемых и незаменимых ресурсов и компетенций, которыми обладает компания (например, патенты, уникальные технологии, высококвалифицированный персонал, сильный бренд). Наконец, концепция динамических способностей (Dynamic Capabilities) подчеркивает важность способности компании постоянно адаптироваться, интегрировать, выстраивать и перестраивать внутренние и внешние компетенции для быстрого реагирования на изменения внешней среды. Выбор конкретной бизнес-стратегии в современных условиях должен быть не статичным решением, а динамическим процессом, учитывающим специфику отрасли, доступные ресурсы и компетенции компании, а также постоянно изменяющиеся условия конкурентной среды и технологического прогресса.

FOR AUTHOR USE ONLY

4.4. Функциональная стратегия

Функциональная стратегия представляет собой детализированный план действий, разработанный для каждой ключевой функциональной области организации, такой как маркетинг, производство, финансы, управление персоналом, исследования и разработки (НИОКР), логистика и информационные технологии. Её основная задача — служить мостом между высокоуровневыми корпоративными и бизнес-стратегиями и повседневной операционной деятельностью, обеспечивая эффективную реализацию общих стратегических целей. Эти стратегии конкретизируют, каким образом каждая функция будет вносить вклад в достижение устойчивого конкурентного преимущества, определяя приоритеты, оптимальное распределение ресурсов и устанавливая измеримые показатели эффективности для каждого функционального подразделения. Они позволяют перевести абстрактные стратегические установки в конкретные, осуществимые задачи и операционные планы.

Ключевым и наиболее критичным требованием к функциональным стратегиям является их абсолютная согласованность как между собой, так и с вышестоящими уровнями стратегии – бизнес-стратегией (как конкурировать) и корпоративной стратегией (в каких бизнесах быть). Все функциональные стратегии должны работать синергетически, как единый механизм, на достижение общих целей организации и поддерживать выбранную конкурентную стратегию. Отсутствие такого "стратегического соответствия" (strategic fit) может привести к неэффективному использованию ресурсов, внутренним конфликтам и, в конечном итоге, к провалу всей стратегии. Например, если бизнес-стратегия сфокусирована на дифференциации продукта через постоянные инновации, то стратегия НИОКР должна предусматривать значительные инвестиции в передовые исследования и разработки, привлечение высококвалифицированных специалистов и создание культуры экспериментов. Параллельно, маркетинговая стратегия должна акцентировать инновационность продукта в коммуникациях и брендинге, а стратегия управления персоналом – обеспечивать привлечение, развитие и удержание творческих талантов, способных генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. Если же бизнес-стратегия направлена на лидерство по издержкам, финансовая функция будет стремиться минимизировать затраты на капитал, производственная – оптимизировать процессы и сокращать отходы, а закупочная – добиваться наилучших условий от поставщиков.

Маркетинговая стратегия определяет целевые рынки и сегменты, позиционирование продукта/услуги, разработку и управление жизненным циклом продукта (товарную политику), ценовую политику, выбор каналов распределения (дистрибуция) и комплекс продвижения (коммуникации, включая рекламу, PR, цифровой маркетинг). Обеспечивает эффективную связь между компанией и её потребителями, формируя спрос и лояльность бренда, а также сбор и анализ обратной связи для улучшения предложений.

Производственная стратегия определяет оптимальные производственные мощности и их расширение, выбор технологий и оборудования, расположение производственных объектов, подходы к управлению качеством (например, TQM, Six Sigma), управление запасами (Just-in-Time, Kanban) и операционную эффективность. Фокусируется на достижении конкурентных преимуществ через эффективность, гибкость производства, качество продукции и снижение производственных издержек.

PRAKTICKÉ UČEBNICE

Финансовая стратегия планирует и управляет финансовыми ресурсами организации, включая структуру капитала (соотношение собственного и заёмного), политику дивидендов, инвестиционные решения (капитальные вложения), управление оборотным капиталом, валютными и процентными рисками. Обеспечивает финансовую устойчивость, ликвидность, рентабельность и оптимальную стоимость привлечения капитала для поддержки всех стратегических инициатив компании.

Стратегия управления персоналом разрабатывает подходы к привлечению, отбору, развитию, мотивации, оценке и удержанию талантливых сотрудников. Включает планирование человеческих ресурсов, управление эффективностью, программы обучения и развития, компенсационные пакеты, а также формирование корпоративной культуры и организационных способностей, необходимых для успешной реализации общей стратегии компании. Цель — создать команду, обладающую необходимыми компетенциями и вовлеченностью.

Стратегия НИОКР определяет приоритетные направления исследований и разработок, баланс между фундаментальными и прикладными исследованиями, управление портфелем инновационных проектов, механизмы защиты интеллектуальной собственности и коммерциализации новых продуктов или технологий. Её задача — создавать будущие конкурентные преимущества, обеспечивая компании лидирующие позиции через технологические прорывы и инновационные решения.

FOR AUTHOR USE ONLY

Стратегия логистики управляет всей цепью поставок, от закупок сырья и комплектующих до доставки готовой продукции конечным потребителям. Включает оптимизацию складской логистики, выбор оптимальных маршрутов и видов транспорта, управление запасами по всей цепочке, а также внедрение информационных систем для отслеживания и управления потоками. Обеспечивает своевременность, надёжность поставок, минимизацию логистических затрат и повышение удовлетворённости клиентов.

Разработка функциональной стратегии является многоэтапным процессом. Он начинается с глубокого понимания и декомпозиции требований вышестоящей бизнес-стратегии: функциональные руководители должны чётко осознать, каким образом их подразделение может и должно способствовать достижению общих целей и созданию конкурентных преимуществ. Далее проводится

всесторонний анализ текущего состояния функции, который включает оценку имеющихся ресурсов (финансовых, человеческих, технологических), ключевых компетенций, операционных процессов и текущих показателей эффективности. Часто для этого используются такие инструменты, как SWOT-анализ на уровне функции, бенчмаркинг с лучшими практиками в отрасли или анализ внутренних данных. На основе этого анализа выявляются "стратегические разрывы" — различия между текущими возможностями функции и теми, которые необходимы для успешной реализации общей стратегии. Затем формулируются конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени (SMART) цели функциональной стратегии, определяются приоритетные направления развития и разрабатываются детальные инициативы и проекты, которые будут способствовать устранению выявленных разрывов и достижению поставленных целей. Каждая инициатива должна быть обеспечена необходимыми ресурсами и иметь чёткие сроки выполнения, а её прогресс регулярно отслеживаться.

Важным аспектом функциональных стратегий, без которого невозможно достижение стратегического успеха, является обеспечение кросс-функциональной координации. Современные стратегические инициативы редко ограничиваются рамками одного подразделения; чаще всего они требуют согласованных действий и взаимодействия нескольких функций, а иногда и всех. Неэффективная координация может привести к "колодезному мышлению", дублированию усилий, конфликтам и задержкам. Например, вывод нового продукта на рынок – это классический пример, требующий сложной координации: функция НИОКР разрабатывает продукт, производство организует его выпуск, маркетинг создаёт стратегию продвижения и продаж, логистика обеспечивает своевременную поставку сырья и дистрибуцию готовой продукции, а финансы контролируют бюджет и прибыльность проекта. Для обеспечения эффективной реализации стратегии необходимо создание механизмов кросс-функционального взаимодействия. К таким механизмам относятся формирование проектных команд, включающих представителей разных функций; внедрение процессных подходов к управлению; использование интегрированных информационных систем (например, ERP-систем), обеспечивающих единую базу данных и обмен информацией; разработка общих ключевых показателей эффективности (KPI), стимулирующих сотрудничество; а также регулярные

FOR AUTHOR USE ONLY

межфункциональные совещания и коммуникации. Сильная кросс-функциональная координация позволяет не только ускорить выполнение стратегических задач, но и повысить качество принимаемых решений, снизить риски и создать синергетический эффект, превосходящий сумму усилий отдельных функций.

4.5. Операционная стратегия

Операционная стратегия представляет собой самый детальный уровень стратегического управления, проникающий в глубины повседневной деятельности организации. Она определяет конкретные действия и решения на уровне отдельных подразделений, региональных представительств, производственных площадок, проектных команд или ключевых бизнес-процессов. Этот уровень стратегии непосредственно связывает высокоуровневое стратегическое планирование с оперативной деятельностью, переводя стратегические намерения в измеримые, выполнимые и контролируемые повседневные задачи для сотрудников и подразделений. По сути, операционная стратегия — это мост, соединяющий амбициозное видение будущего с реалиями его достижения через систематизированные и эффективные действия.

Операционная стратегия разрабатывается руководителями среднего и нижнего звена управления, которые наиболее глубоко осведомлены о специфике и возможностях своих зон ответственности. Она формируется на основе и в строгом соответствии с функциональными стратегиями, детализируя их положения до уровня конкретных исполнителей и процессов. Отличительными чертами операционной стратегии являются её максимальная конкретность и практическая направленность. Она должна включать чёткие, измеримые цели, детализированные задачи, реалистичные сроки выполнения, ясно определённых ответственных исполнителей и объективные показатели результативности. В отличие от стратегий более высокого уровня, которые могут иметь горизонт планирования 3-5 лет и более, операционные стратегии обладают значительно более коротким временным горизонтом – обычно от нескольких месяцев до года, что позволяет быстро реагировать на изменения и поддерживать высокую динамичность бизнеса.

Декомпозиция стратегических целей детализирует общих стратегических целей компании до конкретных, измеримых задач для

FOR AUTHOR USE ONLY

каждого подразделения, команды или отдельного сотрудника. Например, если функциональная маркетинговая стратегия ставит целью увеличить долю рынка на 5%, то операционная стратегия отдела продаж может включать цель "увеличить количество новых клиентов на 10% в текущем квартале", а отдела поддержки — "снизить отток клиентов на 2%". Используются такие методы, как каскадирование целей и методология OKR (Objectives and Key Results).

На этапе определения ресурсов происходит тщательная инвентаризация и планирование необходимых ресурсов для успешного выполнения декомпозированных задач. Это включает не только финансовые ассигнования и бюджеты, но и человеческий капитал (количество сотрудников, их квалификация), технологические ресурсы (программное обеспечение, оборудование), материальные запасы и доступ к необходимой информации. Цель — обеспечить, чтобы у каждого подразделения были адекватные ресурсы для реализации своих операционных планов.

Разработка планов действий - это самый детализированный этап, где формируются пошаговые инструкции и алгоритмы для достижения каждой операционной цели. Планы действий включают конкретные мероприятия, их последовательность, взаимосвязи, контрольные точки (вехи) и точные сроки выполнения. Могут использоваться такие инструменты, как диаграммы Ганта, проектные планы и системы управления задачами, чтобы обеспечить ясность и прозрачность процесса выполнения.

FOR AUTHOR USE ONLY

Чёткое распределение ответственности критически важно для успешной реализации операционной стратегии. На этом этапе определяются конкретные исполнители для каждой задачи или группы задач, а также руководители, ответственные за общий результат. Часто используются матрицы ответственности, например, матрица RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), чтобы исключить дублирование усилий и обеспечить полную подотчётность.

Операционная стратегия требует постоянного и регулярного отслеживания прогресса. Это включает сбор данных о ходе выполнения задач, анализ достигнутых результатов, сравнение их с плановыми показателями и выявление отклонений. На основе мониторинга проводится оперативный анализ, и при необходимости вносятся корректировки в планы действий или распределение ресурсов, чтобы вернуть процесс в нужное русло или адаптироваться к

новым условиям. Используются дашборды, регулярные отчёты и совещания.

Примерами операционных стратегий являются разнообразные инициативы на уровне подразделений. Например: стратегия конкретного производственного подразделения по повышению производительности на 15% за счёт внедрения нового оборудования и обучения персонала; стратегия регионального представительства компании по увеличению доли рынка в данном регионе на 3% через запуск локальных рекламных кампаний и расширение сети дистрибьюторов; стратегия отдела закупок по снижению затрат на сырьё на 7% путём пересмотра поставщиков и заключения долгосрочных контрактов; стратегия call-центра по повышению уровня удовлетворённости клиентов до 90% за счёт сокращения времени ожидания и улучшения скриптов обслуживания. Каждая из этих стратегий включает конкретные цели, инициативы и показатели эффективности, направленные на достижение общих стратегических целей компании.

Ключевым инструментом операционной стратегии являются ключевые показатели эффективности (KPI – Key Performance Indicators), которые переводят стратегические цели в измеримые метрики, доступные для отслеживания на уровне подразделений и сотрудников. KPI должны отвечать критериям SMART: быть Конкретными (Specific), Измеримыми (Measurable), Достижимыми (Achievable), Релевантными (Relevant) и Ограниченными по времени (Time-bound). Они служат ориентирами для индивидуальной и командной работы, обеспечивая прямую связь между повседневными действиями и общими стратегическими целями организации. Эффективная система KPI обеспечивает прозрачность целей, позволяет объективно отслеживать прогресс, оперативно выявлять проблемы и создаёт прочную основу для мотивации сотрудников и справедливой оценки их труда.

Важным аспектом операционной стратегии является обеспечение гибкости и адаптивности. В отличие от стратегий более высокого уровня, которые могут быть относительно стабильными в течение нескольких лет, операционные стратегии должны быстро адаптироваться к постоянно меняющейся оперативной ситуации. Это включает реагирование на появление новых рыночных возможностей, изменение предпочтений клиентов, возникновение непредвиденных проблем или изменение конкурентной среды. Такая адаптивность

FOR AUTHOR USE ONLY

требует регулярного мониторинга выполнения, глубокого анализа отклонений от планов и готовности оперативно вносить корректировки в планы действий. Операционная стратегия должна мастерски балансировать между строгим следованием общему стратегическому направлению и гибкостью в выборе конкретных тактических действий, что часто реализуется через принципы бережливого производства (Lean) и гибких методологий (Agile), позволяющих быстро тестировать гипотезы и корректировать курс.

4.6. Подходы к разработке стратегии

Процесс разработки стратегии в организации не является универсальным и может принимать различные формы в зависимости от множества факторов, таких как отрасль, размер компании, организационная культура, динамика внешней среды и доступные ресурсы. Существуют различные подходы к этому процессу, каждый из которых отражает определённую философскую основу, управленческую парадигму и представление о том, как наиболее эффективно формулировать и реализовывать стратегию. Понимание этих подходов имеет критическое значение для руководителей, поскольку позволяет выбрать наиболее адекватный метод стратегического планирования, соответствующий текущим условиям и целям организации. В современной практике стратегического управления редко используется только один подход; чаще всего наблюдается их комбинация, адаптированная под уникальные потребности и вызовы.

FOR AUTHOR USE ONLY

Рациональный (планирование) представляет собой высокоформализованный, последовательный и структурированный процесс, ориентированный на всесторонний анализ данных, логическое формулирование целей, оценку альтернатив и выбор оптимальной стратегии. Этот подход идеален для организаций, функционирующих в стабильной и предсказуемой среде, где можно с высокой точностью прогнозировать будущее и контролировать внутренние процессы.

Инкрементальный (постепенный) характеризуется формированием стратегии через серию небольших, управляемых изменений и адаптаций, основанных на непрерывном обучении и экспериментировании. Он особенно эффективен в условиях высокой динамики и неопределённости, когда невозможно или нецелесообразно

разрабатывать долгосрочные, жёсткие планы. Организация "ищет" свой путь, корректируя его по мере получения обратной связи.

Эмерджентный (возникающий) подход предполагает, что стратегия не столько планируется сверху вниз, сколько "возникает" из совокупности децентрализованных действий, решений и реакций сотрудников на различных уровнях организации. Руководство задаёт общее направление и формирует культуру, но конкретная стратегия кристаллизуется в процессе взаимодействия с меняющейся реальностью, часто отличаясь от первоначальных намерений.

Рациональный подход, также известный как подход проектирования или планирования, является фундаментальной моделью в стратегическом менеджменте. Он основан на предположении о рациональности лиц, принимающих решения, и возможности предсказуемого влияния на внутренние и внешние факторы. Этот подход включает ряд последовательных этапов: начиная с анализа внешней среды (использование инструментов PESTEL-анализа, анализа пяти сил Портера) и внутренней среды (SWOT-анализ, анализ ресурсов и компетенций), затем формулирование миссии, видения и стратегических целей. Далее происходит разработка различных стратегических альтернатив, их детальная оценка с использованием количественных и качественных критериев, выбор наиболее оптимальной стратегии, разработка подробных планов реализации (включая бюджеты, сроки, ответственных) и, наконец, мониторинг и контроль выполнения. Сильные стороны рационального подхода включают систематичность, всесторонность анализа, чёткость целей и высокую степень контроля. Он особенно подходит для крупных, бюрократических организаций, работающих в относительно стабильных отраслях (например, государственные учреждения, коммунальные службы, традиционное производство). Однако его недостатки проявляются в условиях высокой неопределённости и быстрых изменений, когда детальное планирование становится неэффективным, приводя к "параличу анализа" или к стратегиям, быстро теряющим актуальность. Жесткость такого планирования может подавлять инициативу и гибкость.

Инкрементальный подход, разработанный такими исследователями, как Чарльз Линдблом и Джеймс Куинн, представляет собой ответ на ограничения чисто рационального планирования в сложном и неопределённом мире. Вместо попыток создать всеобъемлющий, долгосрочный план, организации, использующие

FOR AUTHOR USE ONLY

инкрементальный подход, продвигаются вперёд через серию небольших, последовательных шагов и корректировок. Каждое стратегическое решение принимается не как часть грандиозного плана, а скорее как реакция на текущие проблемы и возможности, с учётом обратной связи от предыдущих действий. Этот подход подчеркивает роль "обучения на собственном опыте" и "приспособления" (muddling through). Например, компания может запустить пилотный проект нового продукта, собрать отзывы, внести изменения, а затем масштабировать его. Инкрементализм обеспечивает большую гибкость и адаптивность к меняющимся условиям, снижает риски масштабных ошибок и позволяет организациям постоянно учиться и развиваться. Однако его критикуют за потенциальную неспособность к радикальным изменениям и риску упустить крупные стратегические возможности из-за фокусировки на краткосрочных корректировках, а также за отсутствие чёткого, долгосрочного видения, что может привести к дрейфу организации без определённого направления.

Подход рационального актора рассматривает процесс разработки стратегии как прерогативу узкой группы высших руководителей или даже одного лидера (рационального актора), которые, обладая полной информацией, глубоким пониманием рынка и внутренними ресурсами, способны принимать оптимальные, взвешенные решения в интересах всей организации. Главное преимущество такого подхода — это оперативность и ясность в принятии решений, высокая степень согласованности и централизованный контроль над стратегическим направлением. Стратегия формируется сверху вниз и транслируется по всей иерархии. Однако существует риск отрыва высшего руководства от реалий операционной деятельности, игнорирование ценных знаний и опыта сотрудников среднего и нижнего звена, что может вызвать сопротивление изменениям и снизить эффективность реализации стратегии из-за недостатка вовлечённости.

Партисипативный подход, напротив, акцентирует внимание на вовлечении широкого круга стейкхолдеров в процесс разработки стратегии. Это могут быть менеджеры всех уровней, специалисты из различных отделов, ключевые сотрудники, а иногда даже внешние консультанты или клиенты. Цель — использовать коллективный интеллект, распределённые знания и опыт для формирования более всесторонней и реалистичной стратегии. Преимуществами являются повышение приверженности стратегии среди сотрудников, улучшение коммуникации, более точное выявление проблем и возможностей, а

FOR AUTHOR USE ONLY

также развитие управленческих компетенций. Однако партисипативный подход может быть значительно более длительным и ресурсоёмким, чреватым конфликтами интересов между различными группами, риском "размывания" ответственности и сложностью достижения консенсуса, что может замедлить или даже заблокировать принятие критически важных стратегических решений.

Эмерджентный подход, представленный Генри Минцбергом, бросает вызов традиционным представлениям о стратегии как о продукте сознательного, рационального планирования. Минцберг утверждает, что стратегия часто не является результатом преднамеренного замысла, а "возникает" (emerge) из хаотичного, но продуктивного потока решений и действий, принимаемых на разных уровнях организации. Разница между "запланированной" (intended) и "реализованной" (realized) стратегиями является ключевым элементом этой концепции. Реализованная стратегия представляет собой совокупность преднамеренных и эмерджентных элементов. Руководство, по Минцбергу, не столько детально планирует, сколько создаёт благоприятный контекст — формирует видение, ценности, структуру, корпоративную культуру, которые направляют децентрализованные действия сотрудников. Это позволяет организации быть чрезвычайно адаптивной, использовать возникающие возможности и учиться на собственном опыте в условиях непредсказуемой среды. Примером может служить ситуация, когда новый продукт или услуга возникает благодаря экспериментам и инициативам сотрудников на операционном уровне, а не в результате решения высшего руководства. Эмерджентная стратегия признаёт сложность и нелинейность реальных организационных процессов, подчёркивая важность гибкости, организационного обучения и способности реагировать на неожиданности. Этот подход может быть рискованным, если отсутствует достаточно сильное общее видение или если децентрализованные действия противоречат друг другу, что может привести к отсутствию фокуса и потере стратегического направления.

В заключение следует отметить, что область стратегического менеджмента продолжает активно развиваться и эволюционировать. Появляются новые концепции и подходы, которые отражают глубинные изменения в бизнес-среде и технологическом ландшафте: цифровая трансформация, императивы устойчивого развития и ESG-повестки, управление в условиях неопределённости и повышенной

FOR AUTHOR USE ONLY

сложности, гибкая (agile) стратегия, а также экосистемный подход, рассматривающий организацию как часть более широкой сети взаимодействий. Изучение классических основ стратегического менеджмента, представленных в данном учебнике, создает прочный фундамент для понимания и критического осмысления этих новых тенденций, позволяя интегрировать их в общую систему знаний. Будущим менеджерам и исследователям предстоит не только эффективно применять существующие знания и инструменты, но и активно вносить вклад в дальнейшее развитие теории и практики стратегического управления, формируя новые парадигмы для навигации в постоянно меняющемся мире.

Контрольные вопросы

1. Какие уровни стратегии выделяются в организации?
2. В чём сущность корпоративной стратегии?
3. Какие задачи решает бизнес-стратегия?
4. Какова роль функциональных стратегий?
5. Что понимается под операционной стратегией?
6. Как обеспечивается согласованность стратегий разных уровней?
7. Какие подходы используются при разработке стратегии?
8. В чём отличие централизованного и децентрализованного стратегического планирования?
9. Как стратегия влияет на организационную структуру?
10. Какие факторы определяют выбор стратегического уровня?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 5. ПЯТЬ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера представляет собой один из фундаментальных инструментов стратегического анализа в современном менеджменте. Разработанная в 1979 году, эта концепция продолжает оставаться актуальной для понимания конкурентной динамики отраслей и формирования эффективных стратегий предприятий. Она позволяет глубоко оценить структуру отрасли и определить долгосрочную привлекательность бизнеса, выявляя источники конкурентного преимущества и потенциальные угрозы.

1. Угроза появления новых игроков (Threat of New Entrants). Новые участники рынка могут принести с собой новые производственные мощности, стремление к доле рынка и значительные ресурсы, что в конечном итоге снижает прибыль существующих компаний. Сила этой угрозы зависит от высоты барьеров для входа, таких как:

- Экономия на масштабе: существующие фирмы могут производить продукцию дешевле.
- Потребность в капитале: крупные инвестиции, необходимые для начала работы в отрасли (например, в авиационной или автомобильной промышленности).
- Доступ к каналам распределения: сложность получения доступа к розничным сетям или платформам.
- Дифференциация продукта: сильные бренды и лояльность клиентов у существующих игроков.
- Государственная политика: лицензирование, регулирование и другие ограничения.

Компании могут противостоять этой угрозе, создавая сильные бренды, улучшая качество продукции, патентуя технологии или лоббируя ужесточение государственного регулирования.

2. Рыночная власть поставщиков (Bargaining Power of Suppliers). Поставщики обладают рыночной властью, если они могут увеличивать цены на свои продукты или услуги, снижать качество поставляемых товаров или услуг, или уменьшать объем поставок. Это сокращает

FOR AUTHOR USE ONLY

потенциальную прибыль в отрасли. Власть поставщиков возрастает, если:

- Поставщиков немного, а покупателей много.
- Продукция поставщика уникальна или сильно дифференцирована.
- Затраты на переключение поставщиков высоки.
- Существует угроза прямой интеграции поставщика в отрасль покупателя.

Для минимизации этой угрозы предприятия стремятся к диверсификации поставщиков, разработке собственных источников сырья или компонентов, а также к формированию долгосрочных партнерских отношений.

3. Рыночная власть покупателей (Bargaining Power of Buyers). Покупатели могут влиять на прибыльность отрасли, требуя снижения цен, улучшения качества или увеличения объема предоставляемых услуг. Это приводит к усилению конкуренции между продавцами и снижению их маржи. Власть покупателей увеличивается, если:

- Покупателей мало, и они сконцентрированы.
- Продукты отрасли стандартизированы или недифференцированы.
- Затраты на переключение поставщиков низки.
- Покупатели обладают полной информацией о рынке.
- Существует угроза обратной интеграции покупателя в отрасль поставщика (например, если крупный ретейлер начнет производить товары, которые раньше покупал).

Компании могут противостоять этой силе, дифференцируя свои продукты, создавая программы лояльности или улучшая сервис.

4. Угроза появления товаров-заменителей (Threat of Substitute Products or Services). Товары-заменители – это продукты или услуги, которые выполняют ту же функцию, что и продукты анализируемой отрасли, но производятся в другой отрасли. Например, электронные книги являются заменителями печатных книг, а видеоконференции – заменителями деловых поездок. Эта угроза высока, если:

- Заменители предлагают лучшее соотношение цена/качество.
- Затраты на переключение на заменитель низки для покупателя.

Серьезная угроза заменителей ограничивает потенциал прибыльности отрасли. Фирмы могут бороться с этой угрозой путем

FOR AUTHOR USE ONLY

инноваций, снижения цен, улучшения качества или предложения уникальных функций.

5. Интенсивность конкуренции между существующими участниками рынка (Intensity of Rivalry). Это центральная сила, отражающая степень соперничества между компаниями внутри одной отрасли. Высокая интенсивность конкуренции приводит к давлению на цены, увеличению затрат на маркетинг и НИОКР, что в конечном итоге снижает прибыльность. Конкуренция усиливается, если:

- В отрасли много конкурентов примерно одинакового размера.
- Темпы роста отрасли низки, что заставляет компании бороться за долю рынка.
- Продукты недифференцированы или легко заменяемы.
- Высокие барьеры выхода из отрасли (например, крупные инвестиции в основные средства).

Понимание этих пяти сил позволяет предприятиям разрабатывать эффективные стратегии для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Анализируя каждую из сил, менеджеры могут выявить структурные проблемы отрасли, определить привлекательность рынка и разработать тактические шаги для усиления своих позиций, будь то дифференциация продукта, снижение издержек, создание барьеров для входа или формирование стратегических альянсов.

Майкл Портер, выдающийся профессор Гарвардской школы бизнеса, в своей фундаментальной работе представил комплексную аналитическую модель, известную как "Пять конкурентных сил", которая служит незаменимым инструментом для оценки привлекательности отрасли и определения интенсивности конкурентной борьбы. Эта модель основана на глубоком понимании того, что стратегическая позиция и долгосрочная прибыльность любой компании не определяются исключительно внутренними факторами, а формируются в результате динамичного взаимодействия пяти внешних конкурентных сил, действующих в отрасли. Она предлагает системный подход к анализу внешнего окружения, позволяя организациям не только понять текущее состояние конкуренции, но и прогнозировать ее изменения, а также выявлять потенциальные угрозы и возможности.

Эти пять сил, тесно переплетающиеся и постоянно взаимодействующие друг с другом, включают: угрозу появления новых конкурентов, соперничество между существующими компаниями, угрозу товаров-заменителей, рыночную власть

FOR AUTHOR USE ONLY

покупателей и рыночную власть поставщиков. Совокупное и динамическое влияние этих сил формирует общую структуру отрасли, определяет ее потенциал прибыльности и диктует стратегические приоритеты для компаний, стремящихся добиться успеха и устойчивого конкурентного преимущества в данном рыночном сегменте. Понимание каждой из этих сил критически важно для разработки эффективной стратегии.

Рассмотрим более подробно каждую из этих сил:

- Угроза появления новых конкурентов. Эта сила отражает вероятность входа новых компаний на рынок. Высокие барьеры входа, такие как значительные капиталовложения, эффект масштаба, сильная лояльность к брендам существующих игроков, государственное регулирование или сложности с доступом к каналам дистрибуции, снижают эту угрозу. Чем ниже барьеры, тем выше риск появления новых игроков, которые могут усилить конкуренцию и снизить прибыльность отрасли. Компании должны постоянно отслеживать потенциальные угрозы и укреплять свои барьеры.
- Внутриотраслевая конкуренция. Интенсивность соперничества между существующими компаниями является, пожалуй, самой очевидной силой. Она усиливается при наличии большого числа конкурентов, медленном росте рынка, высоких фиксированных издержках, отсутствии дифференциации продуктов и высоких барьерах выхода из отрасли (например, специализированные активы или социальные обязательства). Чрезмерная конкуренция ведет к ценовым войнам, снижению рентабельности и давлению на инновации.
- Угроза товаров-заменителей. Товары-заменители — это продукты или услуги из других отраслей, которые могут удовлетворить ту же потребность клиента. Например, электронные книги являются заменителями традиционных бумажных книг, а видеоконференции — деловых поездок. Эта угроза высока, когда заменители предлагают привлекательное соотношение цены и качества, а затраты на переключение для покупателей низки. Компании должны быть готовы к адаптации и инновациям, чтобы их продукты оставались конкурентоспособными.
- Власть покупателей. Покупатели обладают значительной властью, если они могут заставить цены снижаться, требовать более высокого качества или большего объема услуг, а также сталкивать конкурентов друг с другом. Это происходит, когда покупателей мало и

РЕПОЗИТОРИЙ ВГУЭС

они концентрированы, они покупают большие объемы, приобретают стандартизированные продукты, легко могут переключиться на другого поставщика или угрожают обратной интеграцией (то есть начинают производить товары сами). Понимание этой силы помогает компаниям выстраивать долгосрочные отношения с клиентами и создавать дополнительную ценность.

- Власть поставщиков. Поставщики могут влиять на прибыльность отрасли, повышая цены, снижая качество или ограничивая доступность товаров и услуг. Их власть сильна, когда поставщиков мало, их продукция уникальна, затраты на переключение на другого поставщика высоки, поставщики не зависят от данной отрасли как от основного источника дохода, или они угрожают прямой интеграцией (то есть начинают продавать товары непосредственно конечным потребителям). Управление отношениями с поставщиками и диверсификация источников поставок становятся ключевыми факторами.

Понимание механизма действия каждой из этих сил позволяет руководству компании идентифицировать возможности для укрепления своей конкурентной позиции и разрабатывать соответствующие стратегии защиты от неблагоприятных воздействий. Анализ пяти сил является необходимым этапом стратегического планирования и помогает принимать обоснованные решения о входе в новые отрасли или выходе из них, а также о том, как наиболее эффективно конкурировать внутри уже выбранного сегмента. Применение модели Портера позволяет не только проанализировать текущее состояние, но и спрогнозировать динамику развития рынка, формируя проактивный подход к управлению.

DRAFT NOT FOR DISTRIBUTION

5.2. Влияние появления потенциальных конкурентов в отрасли

Угроза появления новых конкурентов представляет собой значительный фактор, определяющий конкурентную динамику отрасли. Потенциальные участники рынка могут привнести дополнительные мощности, инновационные подходы и агрессивные стратегии завоевания доли рынка, что неизбежно влияет на уровень конкуренции и прибыльность существующих компаний. Этот фактор вынуждает действующих игроков постоянно совершенствоваться, инвестировать в инновации и улучшать клиентский сервис, чтобы

сохранить свои позиции. Пренебрежение угрозой новых entrants может привести к быстрой потере доли рынка и снижению прибыльности.

Степень этой угрозы напрямую зависит от высоты барьеров входа в отрасль и ожидаемой реакции действующих участников рынка. Барьеры входа представляют собой препятствия, которые должен преодолеть новый участник для успешного старта бизнеса в отрасли. Эти барьеры могут быть как осязаемыми (например, необходимость больших капиталовложений), так и неосязаемыми (например, сильная лояльность потребителей к существующим брендам). Чем выше барьеры, тем сложнее новым компаниям войти на рынок и тем меньше конкурентное давление на действующих игроков.

Влияние потенциальных конкурентов выходит за рамки простого увеличения числа игроков; оно затрагивает всю структуру конкуренции. Новые участники, не обремененные традиционными подходами, часто являются источником инноваций, предлагая продукты или услуги, которые могут кардинально изменить рынок. Их появление может привести к снижению цен, расширению ассортимента, повышению качества товаров или услуг, а также к появлению новых маркетинговых стратегий. Это заставляет текущих игроков пересматривать свои стратегии и искать новые способы создания ценности.

Реакция действующих игроков также критически важна. Они могут использовать различные тактики для сдерживания новых конкурентов, включая снижение цен, увеличение рекламных расходов, усиление лоббирования регулятивных мер или даже приобретение многообещающих стартапов. Ожидание агрессивной реакции со стороны уже утвердившихся компаний само по себе может быть достаточно мощным барьером для входа, отпугивая потенциальных новичков от попыток выйти на рынок.

Крупные производственные объемы действующих компаний создают преимущество в издержках, которое сложно преодолеть новичкам. Это происходит за счет более эффективного использования ресурсов, возможности получать скидки при оптовых закупках сырья, а также за счет специализации оборудования и персонала. Необходимость значительных первоначальных инвестиций для достижения конкурентоспособного уровня производства служит серьезным сдерживающим фактором. Например, в автомобилестроении или производстве полупроводников, где требуются миллиардные вложения в заводы и НИОКР, эффект

PDF AUTHOR UNKNOWN

масштаба является почти непреодолимым барьером. Новичкам приходится либо начинать с малых объемов и высоких издержек, либо сразу вкладывать огромные средства с высоким риском.

Для действующих компаний эффект масштаба является мощным защитным механизмом, который позволяет им поддерживать низкие цены или высокие прибыли. Они могут продолжать наращивать объемы, усиливая свое ценовое преимущество и усложняя жизнь новым участникам, которые не могут конкурировать по цене без значительных убытков. Некоторые новые игроки пытаются обойти этот барьер, фокусируясь на нишевых рынках, где эффект масштаба менее выражен, или предлагая уникальные продукты, которые оправдывают более высокую цену.

Лояльность покупателей к установленным брендам означает, что новым участникам придется инвестировать значительные средства в маркетинг и продвижение для преодоления предпочтений потребителей и создания собственного узнаваемого бренда. Эта лояльность формируется годами через качество продукции, уникальные функции, эффективную рекламу, безупречный сервис и эмоциональную связь с клиентом. Потребители часто готовы платить больше за продукт знакомого бренда, которому они доверяют, или который они ассоциируют с определенным статусом или образом жизни.

FOR AUTHOR USE ONLY

Новым участникам крайне сложно переманить этих лояльных клиентов. Им необходимо не просто предложить аналогичный продукт, но и убедить потребителя отказаться от привычного выбора, что требует колоссальных затрат на рекламу, создание сильного имиджа и, возможно, предложение значительно лучшего продукта или более низкой цены. В таких отраслях, как производство безалкогольных напитков (например, Coca-Cola и Pepsi) или смартфонов (Apple), дифференциация продукта и лояльность к бренду являются ключевыми барьерами, преодолеть которые могут только компании с огромными ресурсами и уникальными предложениями.

Необходимость больших капиталовложений для организации производства, НИОКР, маркетинга и создания запасов может ограничивать число потенциальных участников, особенно если инвестиции носят рискованный или невозвратный характер. Эти капитальные затраты могут включать покупку земли, строительство заводов, приобретение дорогостоящего оборудования, затраты на патенты и лицензии, создание обширной сети дистрибуции, а также

значительные расходы на начальные маркетинговые кампании. В некоторых отраслях, таких как телекоммуникации (развертывание 5G-сетей), добыча полезных ископаемых или строительство крупной инфраструктуры, стартовый капитал может исчисляться сотнями миллионов или даже миллиардами долларов.

Такой объем инвестиций является серьезным сдерживающим фактором для большинства предпринимателей и малых компаний. Более того, часто эти инвестиции являются "невозвратными" (sunk costs), то есть их сложно или невозможно вернуть, если бизнес окажется неуспешным. Это повышает риск для инвесторов и потенциальных новичков, делая вход в такие отрасли привлекательным только для компаний с исключительной финансовой стабильностью или способностью привлечь значительное внешнее финансирование. Барьер капитала фильтрует множество потенциальных конкурентов, оставляя только самых сильных игроков.

Контроль действующих компаний над каналами дистрибуции может создавать существенные трудности для новых участников в обеспечении доступа своей продукции к конечным потребителям, требуя дополнительных усилий и затрат на формирование собственной сети. Это особенно актуально в отраслях с ограниченным количеством дистрибьюторов или розничных сетей, которые уже имеют прочные, часто эксклюзивные, отношения с существующими поставщиками. Например, новым брендам продуктов питания крайне сложно попасть на полки крупных супермаркетов, так как эти сети предпочитают работать с проверенными поставщиками и имеют ограниченное пространство для новинок.

Для нового участника это означает либо необходимость создания собственных каналов распределения (что может быть крайне дорого и времязатратно, например, строительство собственной розничной сети), либо предложение дистрибьюторам значительно более выгодных условий, чем у конкурентов (например, более высокая маржа, поддержка маркетингом), что снижает собственную прибыльность. Доступ к каналам дистрибуции включает также логистику, складирование, IT-системы для управления запасами и доставкой, что также требует инвестиций и опыта. Новые модели, такие как прямые продажи потребителям через интернет (DTC), могут ослабить этот барьер, но требуют собственной инфраструктуры электронной коммерции и логистики.

FOR AUTHOR USE ONLY

Понимание механизмов действия барьеров входа позволяет действующим компаниям разрабатывать стратегии их укрепления и защиты своего рынка, например, через постоянные инновации, усиление бренда или расширение сети дистрибуции. В то же время, потенциальным участникам этот анализ помогает оценить реальность и экономическую целесообразность входа в отрасль, identifying потенциальные "щели" в барьерах или возможность использования совершенно новых подходов. Важно отметить, что высота барьеров может меняться со временем под влиянием технологических (например, развитие электронной коммерции снизило барьеры в дистрибуции), регуляторных (дерегуляция определенных отраслей) и рыночных изменений (изменение потребительских предпочтений, появление новых бизнес-моделей). Стратегическое планирование должно учитывать эту динамику для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и прибыльности.

5.3. Конкуренция между существующими компаниями

FOR AUTHOR USE ONLY

Соперничество между действующими в отрасли компаниями представляет собой наиболее очевидную и прямую форму конкуренции. Интенсивность этого соперничества определяет степень конкурентного давления и напрямую влияет на прибыльность отрасли. Когда конкуренция интенсивна, компании вынуждены снижать цены, увеличивать расходы на рекламу, улучшать качество продукции и сервиса, что в конечном итоге снижает общую прибыльность отрасли. В таких условиях рентабельность инвестированного капитала часто падает, а выживание требует постоянных инноваций и жесткого контроля над издержками.

Интенсивность конкуренции определяется несколькими структурными факторами. К ним относятся количество и относительная сила конкурентов, темпы роста отрасли, уровень постоянных издержек, степень дифференциации продукта, величина стратегических ставок и высота барьеров выхода. Понимание этих факторов критически важно для формирования эффективной конкурентной стратегии, позволяющей не только выживать, но и процветать в условиях жесткой борьбы. Анализ этих аспектов помогает компаниям прогнозировать действия соперников и разрабатывать адекватные ответные меры.

Большое число примерно равных по силе конкурентов усиливает нестабильность и непредсказуемость конкурентной среды, так как каждая компания стремится улучшить свою позицию. В такой ситуации каждая фирма ощущает необходимость постоянно реагировать на действия соперников, что часто приводит к цепной реакции ценовых снижений или агрессивных маркетинговых кампаний. Это особенно актуально, когда ни одна из компаний не обладает доминирующей долей рынка, и каждый игрок верит, что может получить значительную выгоду за счет вытеснения конкурентов.

Когда конкуренты примерно равны по размеру и возможностям, они склонны к более агрессивному поведению, поскольку нет явного лидера, способного диктовать условия. Это может привести к "гонкам вооружений" в области инноваций, рекламы или сервиса, истощая ресурсы всех участников рынка.

В зрелых отраслях с низкими темпами роста конкуренция обостряется, поскольку увеличение доли рынка возможно только за счет отвоевывания клиентов у конкурентов. В таких условиях игра становится "с нулевой суммой" – выигрыш одной компании напрямую означает проигрыш другой. Это подталкивает фирмы к более агрессивным тактикам, таким как снижение цен, усиление рекламы или специальные предложения, чтобы переманить клиентов.

ДЛЯ АВТОРИЗОВАННОГО

Примерами таких отраслей могут служить телекоммуникации в развитых странах, производство напитков или табачных изделий. Компании в этих секторах вынуждены фокусироваться на удержании существующих клиентов и поиске мельчайших конкурентных преимуществ для привлечения новых, что часто приводит к снижению маржинальности и обострению борьбы за лояльность потребителей.

Значительные постоянные издержки (например, затраты на оборудование, НИОКР, крупномасштабные производственные комплексы) создают давление на компании для работы на полную мощность, что может провоцировать ценовые войны при избыточных производственных мощностях. Если компания не использует свои мощности полностью, средние издержки на единицу продукции возрастают, делая ее менее конкурентоспособной.

Это побуждает фирмы производить как можно больше, даже если это означает снижение цен, чтобы сбыть излишки продукции и окупить постоянные затраты. Такая ситуация часто встречается в тяжелой промышленности, авиаперевозках или производстве микрочипов, где

капиталовложения огромны, а простой оборудования ведет к колоссальным убыткам. Снижение цен для заполнения мощностей быстро приводит к эффекту домино, когда конкуренты вынуждены отвечать тем же.

Когда продукты воспринимаются как стандартизированные товары, покупатели делают выбор преимущественно на основе цены, что усиливает ценовую конкуренцию. Если потребители не видят существенных различий между предложениями разных компаний, они будут выбирать самое дешевое. Это заставляет компании постоянно искать способы снижения издержек, чтобы предложить самую низкую цену, или пытаться искусственно создать дифференциацию через брендинг и маркетинг.

В таких отраслях, как производство сырьевых товаров (сталь, сахар, цемент) или некоторых видов бытовой электроники, где продукты обладают схожими характеристиками и функциями, потребители чрезвычайно чувствительны к цене. Отсутствие уникальных свойств продукта оставляет компаниям мало пространства для маневра, кроме как ценовая война, что негативно сказывается на прибыли всей отрасли.

Помимо перечисленных факторов, интенсивность конкуренции также зависит от барьеров выхода из отрасли. Высокие барьеры выхода (например, специализированные активы, высокие затраты на увольнение сотрудников, долгосрочные контракты) вынуждают компании оставаться в отрасли даже при низкой прибыльности, тем самым поддерживая избыточные мощности и обостряя конкуренцию. Также важны стратегические ставки: когда успех в одной отрасли критически важен для общей стратегии компании или для ее репутации, она будет бороться до последнего, несмотря на убытки.

Компании могут использовать различные конкурентные стратегии для противостояния соперникам: лидерство по издержкам, дифференциацию или фокусирование на узком сегменте. Выбор стратегии должен учитывать специфику отрасли, возможности компании и действия конкурентов. Лидерство по издержкам требует постоянного поиска эффективности и экономии. Дифференциация фокусируется на создании уникальной ценности для потребителя, оправдывающей более высокую цену. Фокусирование позволяет обслуживать небольшую нишу, максимально адаптируя продукт или сервис под ее нужды. Успешная конкурентная стратегия позволяет компании занять устойчивую позицию в отрасли и обеспечить

FOR AUTHOR USE ONLY

долгосрочную прибыльность даже в условиях интенсивного соперничества, превращая угрозы в возможности.



5.4. Влияние товаров-заменителей на уровень конкуренции

Товары-заменители представляют собой продукты или услуги, которые происходят из других отраслей, но при этом способны удовлетворять ту же или схожую потребность потребителя, что и продукты анализируемой отрасли. Эта угроза замещения, согласно модели пяти конкурентных сил Майкла Портера, является критически важным фактором, который ограничивает потенциальную прибыльность отрасли. В отличие от прямой конкуренции внутри отрасли, заменители атакуют извне, предлагая альтернативные способы достижения той же цели. Их существование устанавливает своеобразный "потолок цен", выше которого компании отрасли не могут подняться без риска массовой потери клиентов в пользу более привлекательных альтернативных решений. Если цены на продукты отрасли становятся чрезмерно высокими или их воспринимаемая ценность снижается, потребители с легкостью переключаются на заменители, что вынуждает компании в данной отрасли сдерживать свои ценовые амбиции, инвестировать в инновации и, как следствие, ведет к снижению общей прибыльности.

FOR AUTHOR USE ONLY

Интенсивность угрозы замещения напрямую коррелирует с привлекательностью заменителя по соотношению цена-качество. Чем эффективнее и доступнее заменитель удовлетворяет основную потребность, тем более жестким становится ограничение прибыльности для традиционных производителей. Идентификация товаров-заменителей требует значительно более глубокого анализа, чем просто поиск внешне похожих продуктов. Это предполагает исследование глубинных потребностей потребителей и поиск принципиально иных способов их удовлетворения. Например, для индустрии кофе заменителем может быть не только чай или другие напитки, содержащие кофеин, но и функциональные альтернативы, такие как энергетические напитки, специальные витаминные комплексы, а в некоторых случаях даже полноценный отдых или качественный сон, если ключевая потребность заключается в

повышении бодрости и концентрации. Для кинотеатров заменителем стали не только домашние кинотеатры, но и стриминговые сервисы, домашние развлечения и видеоигры. Для индустрии такси появились сервисы каршеринга, а для покупки книг – электронные книги и аудиокниги. Понимание этой функциональной эквивалентности позволяет компаниям адекватно оценивать реальную конкурентную угрозу и избегать "туннельного зрения", фокусируясь только на прямых конкурентах.

Влияние заменителей особенно усиливается, когда происходят значительные технологические изменения, инновации или фундаментальные сдвиги в потребительских предпочтениях, которые делают заменители более конкурентоспособными по цене, качеству или удобству. Ярким примером служит развитие технологий видеоконференций (таких как Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), которое создало колоссальную угрозу для индустрии деловых поездок и гостиничного бизнеса. Эти платформы предлагают значительную экономию времени и средств, а также удобство общения на расстоянии, практически полностью заменяя необходимость физического присутствия на многих встречах. Аналогично, цифровая фотография почти полностью вытеснила традиционную пленочную фотографию, предлагая мгновенный просмотр, легкость хранения и обмена снимками, а также устраняя расходы на проявку и печать. Ещё одним показательным примером является конкуренция между традиционным кабельным телевидением и растущим рынком стриминговых сервисов (Netflix, Disney+, HBO Max), где последние предлагают более гибкие, часто более дешевые подписки с доступом к огромным библиотекам контента по запросу и персонализированным рекомендациям. В автомобильной промышленности электромобили (Tesla, Rivian) становятся все более сильным заменителем для автомобилей с двигателями внутреннего сгорания, предлагая меньшие эксплуатационные расходы, экологичность и новые технологические возможности. В пищевой индустрии растительные альтернативы мясу (Beyond Meat, Impossible Foods) начинают конкурировать с традиционным мясным производством, а в финансовом секторе финтех-сервисы и мобильные банки оспаривают традиционные банковские услуги.

Потенциал заменителей определяется не только их прямым влиянием, но и способностью компаний в существующей отрасли быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. Заменители часто

FOR AUTHOR USE ONLY

действуют как мощный катализатор для разрушения традиционных бизнес-моделей, вынуждая действующих игроков отрасли кардинально переосмысливать свои предложения, искать новые источники ценности для клиентов и инновационные способы дифференциации. Это создает постоянное давление на инновации и эффективность.

Соотношение цены заменителя и традиционного продукта является ключевым фактором, определяющим экономическую привлекательность переключения для потребителя. Если заменитель предлагает сопоставимую или даже более высокую ценность при значительно более низкой цене, это создает мощный стимул для смены продукта. Например, открытое программное обеспечение часто служит заменителем для дорогих проприетарных систем, а генерические лекарства предлагают ту же терапевтическую эффективность, что и брендовые аналоги, но по гораздо более низкой цене. Компании должны постоянно и внимательно отслеживать ценовую политику заменителей, а также затраты на их производство, чтобы своевременно реагировать и поддерживать конкурентоспособность своего предложения. Ценовая эластичность спроса в отрасли возрастает, когда доступны дешевые заменители.

FOR AUTHOR USE ONLY

Способность заменителя выполнять те же функции с аналогичным, лучшим или даже более удобным качеством существенно влияет на готовность потребителей к замене. Если заменитель предлагает дополнительные преимущества, такие как улучшенное удобство, скорость, повышенная надежность или совершенно новые функции, это может быстро подорвать позиции традиционных продуктов, даже если их цена немного выше. Примером может служить переход от CD к цифровой музыке, которая предлагала не только сопоставимое качество звука, но и беспрецедентное удобство хранения и доступа. Электронные книги заменили бумажные не только из-за стоимости, но и благодаря возможности носить с собой целые библиотеки, изменять размер шрифта и иметь доступ к словарям. Инновации, которые улучшают функциональность или пользовательский опыт заменителя, могут изменить весь рынок.

Затраты и усилия, связанные с переходом на заменитель, являются мощным барьером, защищающим позиции традиционных продуктов. Чем выше издержки переключения – будь то финансовые (покупка нового оборудования, штрафы за расторжение контрактов), временные (изучение новой системы, перенос данных),

эмоциональные (неуверенность, страх перемен) или связанные с обучением (переквалификация персонала) – тем сложнее потребителям отказаться от привычного продукта, даже если заменитель кажется привлекательнее. Например, смена операционной системы предприятия или переход от одной ERP-системы к другой связаны с огромными издержками на обучение сотрудников, миграцию данных и риском сбоев. Для индивидуального пользователя издержки переключения могут быть связаны с необходимостью освоения нового интерфейса смартфона или адаптации к другой марке автомобиля. Компании часто намеренно создают высокие издержки переключения для своих клиентов (например, через глубокую интеграцию своих услуг в процессы клиента или программы лояльности), чтобы снизить угрозу от заменителей.

Для защиты от угрозы заменителей компании могут предпринимать широкий спектр стратегических действий, направленных на укрепление своей конкурентной позиции. Одной из ключевых стратегий является усиление дифференциации продукта. Это может быть достигнуто за счет развития уникальных характеристик, эксклюзивного дизайна, инновационных функций или превосходного, персонализированного обслуживания клиентов, которое делает продукт менее восприимчивым к ценовой конкуренции заменителей. Например, производители люксовых автомобилей дифференцируют свою продукцию не только качеством, но и престижем бренда, уровнем сервиса и уникальными возможностями персонализации, которые трудно повторить. Также критически важно постоянно повышать качество своего предложения и внедрять инновации, при этом поддерживая конкурентные цены, чтобы убедить потребителей в превосходной долгосрочной ценности своего продукта по сравнению с заменителями.

Создание высоких издержек переключения для клиентов также является эффективной мерой. Это может быть реализовано через глубокую интеграцию с процессами клиента (например, предоставление специализированного программного обеспечения, требующего длительного обучения и адаптации), развитие экосистем (например, Apple с ее взаимосвязанными устройствами и сервисами) или внедрение комплексных программ лояльности, которые удерживают клиентов за счет бонусов, скидок и эксклюзивного доступа. Например, производители кофемашин часто предлагают капсулы, совместимые только с их системами, привязывая клиентов к

FOR AUTHOR USE ONLY

своей экосистеме. Более того, активное и убедительное информирование рынка о неоспоримых преимуществах своего продукта, демонстрация его уникальных свойств и той ценности, которую не могут предложить заменители, является неотъемлемым элементом стратегии коммуникации. Это включает в себя не только рекламу, но и образовательные кампании, PR-активности и создание сообщества лояльных пользователей.

В долгосрочной перспективе, проактивный мониторинг развития потенциальных заменителей, включая анализ новых технологий, изменяющихся потребительских тенденций и появление новых бизнес-моделей, позволяет минимизировать риски замещения и сохранить устойчивую позицию на рынке. Компании должны быть готовы к быстрой адаптации своей стратегии и даже к трансформации своего основного бизнеса. Например, традиционные издательства, столкнувшись с угрозой электронных книг, адаптировались, предлагая цифровые версии и развивая новые форматы. Производители сахара активно продвигают свои продукты как часть сбалансированного рациона в ответ на рост популярности искусственных подсластителей и здорового образа жизни. А поставщики традиционной энергетики инвестируют в возобновляемые источники энергии, чтобы конкурировать с новыми игроками, предлагающими более экологичные и часто более дешевые альтернативы. Игнорирование угрозы заменителей может привести к стагнации отрасли, снижению прибыльности и, в конечном итоге, к вытеснению с рынка. Успешные компании рассматривают угрозу заменителей не как непреодолимое препятствие, а как стимул для постоянных инноваций и переосмысления своей роли в удовлетворении меняющихся потребностей потребителей.

FOR AUTHOR USE ONLY

5.5. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли

Покупатели, как одна из ключевых сил в модели пяти сил Портера, оказывают существенное влияние на уровень конкуренции и прибыльность в любой отрасли. Их влияние проявляется через стремление получить максимальную ценность за свои деньги. Это означает, что покупатели активно торгуются за снижение цен, вынуждая поставщиков уменьшать маржу. Помимо ценовых требований, они также настаивают на более высоком качестве товаров или услуг, что увеличивает производственные издержки для компаний.

Кроме того, покупатели могут требовать расширенного сервиса и дополнительных условий, которые также ложатся бременем на поставщиков. В своей переговорной тактике сильные покупатели часто "стравливают" конкурентов друг с другом, используя предложения одной компании как рычаг для получения лучших условий от другой. Все эти действия покупателей направлены на перераспределение прибыли от продавца к покупателю, что напрямую снижает общую прибыльность отрасли.

Рыночная власть покупателей не является статичной и зависит от множества факторов, характеризующих рыночную ситуацию, а также от критической важности закупок для самого покупателя и для бизнеса поставщика. Понимание этих факторов является ключом к разработке эффективных стратегий взаимодействия с потребителями и защиты своей позиции на рынке.

Группа покупателей обладает значительной властью при выполнении ряда определенных условий, которые дают им весомые рычаги давления на поставщиков:

- Покупатели приобретают значительную долю объема производства отрасли. Если один или несколько покупателей закупают большую часть производимой продукции, их уход или угроза ухода может серьезно подорвать финансовое положение поставщика. Например, крупная розничная сеть, закупающая продукцию у мелкого производителя, обладает огромной властью.
- Продукты отрасли составляют существенную часть издержек или закупок покупателя. В этом случае покупатель имеет сильный стимул для поиска лучших цен и условий, поскольку даже небольшое изменение стоимости закупки может значительно повлиять на его собственную прибыль.
- Продукты отрасли стандартизированы или слабо дифференцированы. Когда продукты не имеют уникальных характеристик, покупателям легко найти альтернативных поставщиков. Отсутствие дифференциации делает продукт взаимозаменяемым, усиливая ценовую чувствительность и переговорную силу покупателей.
- Издержки переключения покупателя на другого поставщика низки. Если покупатель может легко и без больших затрат (финансовых, временных, организационных) сменить поставщика, он становится более свободным в своем выборе и менее зависимым от

FOR AUTHOR USE ONLY

текущих поставщиков. Это ослабляет лояльность и усиливает конкуренцию.

- Покупатели получают низкую прибыль и потому чувствительны к ценам. Компании, работающие с низкой маржинальностью, будут максимально заинтересованы в снижении своих издержек, включая стоимость закупок. Это заставляет их агрессивно торговаться за каждую единицу цены.
- Покупатели представляют реальную угрозу обратной вертикальной интеграции. Если покупатель имеет ресурсы и возможности самостоятельно производить необходимый ему продукт (например, создать собственное производство), это дает ему мощный рычаг в переговорах. Угроза такого шага может вынудить поставщика пойти на значительные уступки.

Когда покупатели сконцентрированы или покупают в больших объемах относительно объема продаж продавца, их значимость для продавца возрастает, что усиливает их власть в переговорах о ценах и условиях. Например, при поставках комплектующих для автомобильной промышленности, несколько крупных автопроизводителей являются основными покупателями, что дает им огромную переговорную силу над мелкими поставщиками.

Покупатели, обладающие полной информацией о спросе, реальных рыночных ценах и издержках поставщика, получают более сильную переговорную позицию, так как могут аргументировано требовать снижения цен. Доступность данных о ценах конкурентов, производственных затратах и даже стратегиях поставщика позволяет покупателю точно знать "сколько стоит" товар и не соглашаться на завышенные предложения.

Если продукты различных поставщиков воспринимаются как взаимозаменяемые, покупатели могут легко переключаться между поставщиками, что дает им рычаги давления на цены и условия поставки. Классический пример — сырьевые товары, такие как сахар или цемент, где качество и характеристики продукта практически идентичны у разных производителей, и покупатель выбирает исключительно по цене.

Для снижения власти покупателей и защиты собственной прибыльности компании могут применять различные стратегические подходы. Одной из ключевых тактик является **дифференциация продукта**, создание уникальных характеристик, брендинга или сервиса, которые делают продукт непохожим на предложения

FOR AUTHOR USE ONLY

конкурентов и менее чувствительным к цене. Это может быть инновационный дизайн, превосходное качество, эксклюзивные функции или исключительный уровень обслуживания клиентов. Другой эффективный метод — **создание высоких издержек переключения** для покупателя. Это достигается, например, через глубокую интеграцию продукта в операционные процессы клиента (например, специализированное программное обеспечение), программы лояльности, или эксклюзивные контракты, которые затрудняют и делают дорогостоящей смену поставщика.

Также важно **расширять клиентскую базу**, чтобы снизить зависимость от отдельных крупных покупателей. Чем больше у компании разнообразных клиентов, тем меньше влияние каждого из них. Предложение **уникальной ценности** или нишевого продукта, который трудно получить от альтернативных поставщиков, также является мощным способом ослабления переговорной силы покупателей. Это может быть специализированная технология, редкий ресурс или высококвалифицированная экспертиза. Понимание источников власти покупателей и проактивное применение этих контрстратегий позволяет компаниям не только защищать свою маржинальность, но и формировать более стабильные и выгодные долгосрочные отношения с клиентами.

FOR AUTHOR USE ONLY

5.6. Влияние поставщиков на конкурентную среду отрасли



Поставщики, подобно покупателям, являются одной из пяти сил Портера, способных оказывать значительное давление на компании в отрасли, влияя на их прибыльность и конкурентоспособность. Их власть проявляется в способности угрожать повышением цен на поставляемые товары и услуги, снижением их качества, а также изменением условий поставок. Эти действия напрямую увеличивают производственные издержки для компаний-покупателей, что неизбежно сокращает их операционную маржу. Влияние поставщиков особенно заметно, когда отрасль-покупатель сильно зависит от ограниченного числа поставщиков, как это часто

бывает с монопольными поставщиками ключевых компонентов или специализированного сырья. Например, в автомобильной промышленности, где поставщики высокотехнологичных электронных компонентов часто обладают значительной властью из-за сложности и уникальности своих продуктов.

Сильные поставщики могут эффективно перераспределять прибыль внутри цепочки создания стоимости, забирая большую ее часть себе. Это происходит, если компании-покупатели не в состоянии переложить возросшие издержки на своих клиентов или не могут найти жизнеспособные альтернативные источники снабжения. Такое положение может привести к серьезным негативным последствиям: снижению конкурентоспособности продукции компании, замедлению инновационных процессов из-за нехватки ресурсов и общему ухудшению финансового состояния. Понимание сложной динамики власти поставщиков имеет решающее значение для разработки эффективных стратегий закупок, управления цепочками поставок и, в конечном итоге, для долгосрочной устойчивости и успеха бизнеса. Компании должны активно анализировать и прогнозировать потенциальные угрозы, исходящие от поставщиков, чтобы своевременно реагировать на них и защищать свои интересы.

FOR AUTHOR USE ONLY

Группа поставщиков обладает значительной рыночной властью, если выполняются следующие критические условия, которые дают им весомые рычаги давления на компании-покупателей:

1. Концентрация отрасли поставщиков: Отрасль поставщиков более концентрирована, чем отрасль покупателей, что дает им коллективную переговорную силу. Небольшое число поставщиков обслуживает большое количество покупателей, что позволяет им диктовать условия.
2. Отсутствие заменителей: Поставщикам не угрожают товары-заменители, поскольку их продукция уникальна, запатентована или незаменима для производственного процесса покупателя.
3. Важность для поставщика: Компания-покупатель не является важным клиентом для группы поставщиков. Если покупатель составляет лишь малую часть продаж поставщика, поставщик менее склонен идти на уступки.
4. Критическая важность продукта: Продукт поставщика является критически важным элементом для бизнеса покупателя, что делает его незаменимым и вынуждает покупателя соглашаться на условия поставщика.

5. Высокие издержки переключения: Продукты поставщиков дифференцированы или создают высокие издержки переключения для покупателей. Это означает, что переход к другому поставщику связан со значительными временными, финансовыми или организационными затратами.

6. Угроза вертикальной интеграции: Группа поставщиков представляет реальную угрозу прямой вертикальной интеграции в отрасль покупателя, например, путем создания собственных производственных мощностей. Это дает им мощный рычаг в переговорах.

Понимание этих факторов имеет решающее значение для разработки эффективных стратегий закупок и управления цепочками поставок, направленных на минимизацию рисков и защиту прибыльности.

Для наглядности и более глубокого понимания рассмотрим различные типы поставщиков и факторы, определяющие их рыночную власть, а также стратегические подходы для управления этими отношениями:

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 5.1

Типы поставщиков и стратегии управления их влиянием

Поставщики сырья	Высокий /Средний	Ограниченность ресурсов (редкие металлы, нефть), география, монополии, транспортные издержки, экологические нормы.	Долгосрочные контракты, диверсификация источников, инвестиции в альтернативы, вертикальная интеграция.
Поставщики компонентов	Высокий /Средний	Уникальные технологии, патенты, высокие издержки переключения, стандартизация, соответствие качеству.	Совместные разработки, модульность дизайна, лицензирование технологий, поиск субподрядчиков.
Поставщики услуг	Средний	Специализированные навыки, репутация, отсутствие конкурентов (узкие ниши), интеграция в процессы клиента.	Развитие внутренних компетенций, долгосрочные партнерства, стандартизация SLA, автоматизация.
Поставщики технологий	Высокий	Права интеллектуальной собственности, высокая R&D, сложность интеграции, критическая важность для продукта.	Стратегические альянсы, совместные предприятия, развитие собственной R&D, диверсификация IT-решений.
Поставщики логистики	Средний	Масштаб операций, географический охват, специализированный транспорт, надежность, инфраструктура.	Консолидация грузов, использование нескольких провайдеров, оптимизация маршрутов, создание собственного автопарка.

Поставщики рабочей силы	Средний	Дефицит квалифицированных кадров, высокая текучесть, профсоюзы, специализированные навыки, обучение.	Автоматизация, развитие внутренних программ обучения, аутсорсинг, релокация, гибкие модели занятости.

Глубокий анализ факторов власти поставщиков позволяет компаниям выстроить эффективную систему управления закупками и избежать попадания в зависимость от ключевых поставщиков. Рассмотрим ключевые аспекты, которые необходимо учитывать:

Анализ числа и относительной силы поставщиков на рынке имеет первостепенное значение для определения их коллективной переговорной позиции. Чем меньше поставщиков и чем больше их доля рынка, тем выше их способность диктовать цены, устанавливать невыгодные условия и даже ограничивать объемы поставок. Важно также учитывать барьеры входа для потенциальных новых поставщиков, такие как высокие капиталовложения, сложная технология или государственное регулирование. Чем выше эти барьеры, тем меньше вероятность появления новых конкурентов, что еще больше усиливает власть существующих поставщиков.

Пример: В производстве микрочипов для высокотехнологичной электроники, таких как смартфоны или серверы, доминирует ограниченное число компаний (например, TSMC, Intel, Samsung). Из-за их уникальных технологий, огромных капитальных затрат на производство и интеллектуальной собственности, у покупателей (производителей электроники) очень мало альтернатив. Это дает гигантам по производству чипов огромную власть над ценообразованием и условиями поставок, что особенно проявилось во время глобального дефицита чипов.

Компании должны регулярно проводить аудит поставщиков для выявления потенциальных рисков концентрации и разрабатывать планы действий на случай сбоев в поставках или повышения цен. Использование инструментов анализа рынка и прогнозирования помогает выявить такие угрозы на ранней стадии.

Выявление степени специализации, уникальности и уровня дифференциации поставляемых ресурсов, а также наличия легкодоступных альтернативных источников. Если поставщик предлагает уникальный компонент, запатентованную технологию или специализированную услугу, не имеющую легкодоступных аналогов, его рыночная власть возрастает экспоненциально. Такая уникальность

FOR AUTHOR USE ONLY

может быть обусловлена патентами, специализированными производственными процессами, ноу-хау, уникальными природными ресурсами (например, месторождениями редких металлов) или глубокой интеграцией в производственный процесс покупателя, что создает высокие издержки переключения.

Пример: В фармацевтической промышленности поставщики запатентованных активных фармацевтических ингредиентов (АФИ) обладают огромной властью. Производители лекарств не могут просто перейти на другой АФИ, так как это требует длительных и дорогостоящих процессов пересертификации и клинических испытаний. Аналогично, поставщики специализированного программного обеспечения, разработанного под уникальные бизнес-процессы клиента, становятся практически незаменимыми, поскольку затраты на разработку нового ПО или переобучение персонала крайне высоки.

Для снижения зависимости компании должны активно исследовать возможности стандартизации, модульности продуктов или инвестировать в R&D для поиска новых материалов и технологий, которые могут служить заменителями.

Определение критичности поставляемых ресурсов для производственного процесса, операционной деятельности и конечного продукта покупателя является ключевым элементом оценки власти поставщиков. Чем более ресурс важен для создания ценности для конечного потребителя, для обеспечения бесперебойности производства или для поддержания конкурентного преимущества, тем меньше компания готова рисковать его отсутствием, низким качеством или сбоями в поставках. Зависимость от такого поставщика увеличивает его рычаги влияния на переговорах о ценах, сроках и условиях.

Пример: Для авиастроительных компаний, таких как Boeing или Airbus, поставщики двигателей (например, General Electric, Rolls-Royce) обладают колоссальной властью. Двигатель — это самый дорогой и технически сложный компонент самолета, от которого напрямую зависит его производительность и безопасность. Любые перебои в поставках или повышение цен на двигатели оказывают немедленное и масштабное влияние на производственные планы и прибыльность авиастроителей. Аналогично, бесперебойные поставки энергетических ресурсов (газ, электричество) или ключевых химических компонентов жизненно важны для непрерывности

DRAFT NOT FOR USE ONLY

производства во многих отраслях, от металлургии до пищевой промышленности.

Управление рисками, связанными с критически важными поставками, включает разработку планов непрерывности бизнеса, создание стратегических запасов, а также поиск и квалификацию альтернативных поставщиков, даже если они используются как "запасной вариант".

Развитие долгосрочных, взаимовыгодных отношений с поставщиками является мощным инструментом для стабилизации условий сотрудничества, улучшения качества, стимулирования инноваций и снижения рисков. Такие партнерства могут выходить за рамки простой купли-продажи и включать совместные исследования и разработки (R&D), обмен информацией о рынке и технологиях, оптимизацию логистики и процессов, а также создание совместных предприятий. Целью является переход от транзакционных отношений к стратегическим альянсам, где обе стороны заинтересованы в успехе друг друга.

FOR AUTHOR USE ONLY

Пример: В технологической отрасли многие компании (например, Apple с поставщиками компонентов для iPhone) выстраивают тесные партнерские отношения, которые включают не только закупку, но и совместную разработку новых технологий, эксклюзивные соглашения и глубокую интеграцию производственных процессов. Это позволяет Apple получать доступ к передовым инновациям, обеспечивать стабильность поставок и контролировать качество, в то время как поставщики получают гарантированные объемы заказов и возможность участвовать в разработке будущих продуктов.

Построение таких партнерств требует взаимного доверия, прозрачности и готовности инвестировать ресурсы в совместное будущее. Эти отношения помогают снизить неопределенность, обеспечить стабильность поставок и совместно решать возникающие проблемы, превращая потенциально конфликтные отношения в синергетические. Успешное управление партнерствами с поставщиками способствует повышению устойчивости всей цепочки поставок и создает долгосрочные конкурентные преимущества.

Компании могут успешно противодействовать власти поставщиков и защищать свои интересы через ряд комплексных стратегических мер. Важнейшей из них является диверсификация источников снабжения, которая помогает снизить критическую зависимость от одного поставщика. Это может быть достигнуто путем

заключения контрактов с несколькими поставщиками, географического распределения закупок или активного поиска новых поставщиков, даже если их продукция используется как резервный вариант.

Еще одной эффективной стратегией является стандартизация компонентов и процессов. Если компания может использовать стандартизированные детали или унифицировать свои производственные процессы, это значительно увеличивает количество потенциальных поставщиков и упрощает их смену, снижая издержки переключения. В случае, когда поставщик обладает чрезмерной властью, компания может рассмотреть угрозу обратной вертикальной интеграции, то есть начать производить необходимые компоненты или услуги самостоятельно. Иногда даже простое наличие такой возможности или готовность к ней может служить мощным рычагом в переговорах.

Крайне важно также развивать долгосрочные партнерские отношения, основанные на взаимном доверии, прозрачности и сотрудничестве, как было упомянуто ранее. Взаимовыгодные отношения могут привести к совместным инновациям, снижению затрат и повышению надежности поставок. В дополнение к этому, компании должны инвестировать в инновации и R&D, чтобы снизить потребность в дорогих или уникальных компонентах, а также разрабатывать внутренние компетенции для производства критически важных ресурсов. Это не только снижает власть поставщиков, но и создает новые, устойчивые конкурентные преимущества.

FOR AUTHOR USE ONLY

Примеры успешных стратегий: Розничные сети часто используют диверсификацию поставщиков и собственные торговые марки, чтобы снизить зависимость от крупных брендов. Производственные компании активно инвестируют в технологии 3D-печати для создания запасных частей или прототипов, уменьшая зависимость от внешних поставщиков. Стратегический подход к управлению отношениями с поставщиками, включающий как конкурентные, так и кооперативные элементы, помогает минимизировать их негативное влияние на издержки, качество и прибыльность компании, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе, а также создавая более гибкие и resilient цепочки поставок.

Контрольные вопросы

1. В чём сущность модели пяти конкурентных сил?
2. Как угроза новых конкурентов влияет на стратегию фирмы?
3. Как оценивается уровень внутриотраслевой конкуренции?
4. В чём заключается влияние товаров-заменителей?
5. Как покупатели воздействуют на конкурентную среду?
6. Какова роль поставщиков в формировании конкуренции?
7. Какие отрасли считаются наиболее конкурентными?
8. Как модель Портера используется в стратегическом анализе?
9. Какие ограничения имеет модель пяти сил?
10. Как результаты анализа влияют на выбор стратегии?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 6. ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНЦИИ, ЕЁ ВИДЫ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

6.1. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность

Конкуренция представляет собой фундаментальное явление рыночной экономики, определяющее динамику развития предприятий и целых отраслей. В узком смысле конкуренция – это соперничество между участниками рынка за более выгодные условия производства и реализации продукции, доступ к ресурсам и предпочтения потребителей. Это может проявляться в борьбе за долю рынка, в ценовых войнах, в гонке за инновациями или в стремлении предложить наилучшее качество или сервис. В широком понимании конкуренция является движущей силой экономического прогресса, стимулирующей инновации, повышение эффективности и улучшение качества продукции, а также способствующей оптимальному распределению ресурсов в обществе. Она выступает не просто как элемент рыночной системы, но как её основной механизм саморегуляции, развития и обеспечения благосостояния. Исторически, концепция конкуренции формировалась на протяжении веков, начиная с первых рынков, где продавцы соперничали за покупателей, и развиваясь до сложнейших современных глобальных систем, где конкурируют целые экономические блоки и инновационные экосистемы.

FOR AUTHOR USE ONLY

Исторически конкуренция всегда была двигателем прогресса, начиная с ранних форм торговли и заканчивая современными глобальными рынками. Уже Адам Смит в своих трудах отмечал роль "невидимой руки" рынка, которая через конкуренцию направляет эгоистические интересы отдельных индивидов на благо всего общества. Она вынуждает компании постоянно адаптироваться к меняющимся условиям, искать новые пути снижения издержек, улучшать потребительские свойства товаров и услуг, а также предлагать совершенно новые решения и бизнес-модели. Без конкуренции рынки стагнируют, инновации замедляются, а потребители получают товары и услуги худшего качества по завышенным ценам. Ярким примером является высокотехнологичная индустрия, где ожесточенная конкуренция между производителями электроники (например, смартфонов и полупроводников) или программного обеспечения приводит к непрерывному циклу улучшений, появлению прорывных продуктов и снижению цен, делая

технологии более доступными. Точно так же, в автомобильной промышленности, постоянная борьба за потребителя между такими гигантами, как Toyota, Volkswagen и General Motors, стимулирует разработку более безопасных, экономичных и экологически чистых автомобилей.

Конкуренция выполняет ряд важнейших функций в экономике: регулирующую, стимулирующую, распределительную и контролирующую. Каждая из этих функций играет ключевую роль в поддержании здоровья и динамичности рыночной системы, обеспечивая её устойчивое функционирование и развитие.

- Регулирующая функция: Конкуренция является основным механизмом регулирования рыночных процессов. Она способствует установлению равновесия между спросом и предложением, формируя рыночную цену, которая наиболее объективно отражает ценность товара или услуги, а также издержки его производства. Через ценовой механизм она сигнализирует производителям о том, какие товары нужны потребителям и в каком объеме, тем самым направляя производственные ресурсы в наиболее востребованные сферы. Например, если на рынке возникает дефицит какого-либо товара, конкуренция между покупателями за ограниченное предложение приводит к росту цены. Этот рост становится сигналом для производителей о высокой доходности данного сектора, стимулируя их наращивать объемы выпуска или входить на этот рынок, пока не будет достигнуто новое равновесие. И наоборот, избыток товаров и конкуренция между продавцами приводят к снижению цен, вытесняя неэффективных производителей и перенаправляя ресурсы в более прибыльные отрасли.
- Стимулирующая функция: Это одна из наиболее мощных функций конкуренции, лежащая в основе динамичного развития экономики. Она побуждает производителей к постоянному поиску и внедрению инноваций, совершенствованию технологий и повышению качества продукции, а также к снижению издержек. Желание получить конкурентное преимущество заставляет компании инвестировать в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), оптимизировать производственные процессы и улучшать сервис. Это стимулирует технический прогресс, рост производительности труда и экономический рост в целом. Например, в фармацевтической отрасли, патентная система и ожесточенная конкуренция между крупными игроками, такими как Pfizer, Novartis и

FOR AUTHOR USE ONLY

Roche, подталкивают компании к разработке новых, более эффективных лекарств, что приводит к значительным улучшениям в здравоохранении. Аналогично, конкуренция в сфере разработки программного обеспечения между Google, Microsoft и Apple ведет к постоянным улучшениям пользовательских интерфейсов и функционала, стимулируя всю цифровую индустрию.

- Распределительная функция: Конкуренция обеспечивает эффективное распределение ресурсов (капитала, труда, земли, природных ресурсов) между отраслями и предприятиями в соответствии с эффективностью их использования. Ресурсы естественным образом перемещаются в те секторы и компании, которые способны использовать их наиболее продуктивно и предложить потребителям лучшие условия. Менее эффективные компании вынуждены либо повышать свою конкурентоспособность, внедряя инновации и оптимизируя процессы, либо уходить с рынка, освобождая ресурсы для более успешных игроков. Таким образом, конкуренция способствует более рациональному и оптимальному использованию ограниченных экономических ресурсов, что является ключевым фактором экономического роста и повышения общего благосостояния. Например, в условиях быстро развивающейся IT-индустрии, конкуренция за талантливых инженеров и разработчиков приводит к их перетоку из менее инновационных или стагнирующих отраслей в технологические компании, где их навыки могут быть использованы с максимальной эффективностью.
- Контролирующая функция: Эта функция не допускает диктата производителя над потребителем и служит важным механизмом защиты интересов последних. В условиях конкуренции ни одна компания не может установить необоснованно высокие цены или навязать некачественный товар, так как потребитель всегда имеет возможность выбрать альтернативное предложение от другого производителя. Конкуренция ограничивает монопольную власть и предотвращает недобросовестное поведение на рынке, защищая права потребителей и обеспечивая им широкий выбор товаров и услуг по справедливым ценам. Если бы на рынке не было конкуренции, производители могли бы диктовать свои условия, не заботясь о нуждах, предпочтениях и финансовых возможностях покупателей. Эта функция проявляется, например, в антимонопольном законодательстве, которое запрещает сговор или злоупотребление

FOR AUTHOR USE ONLY

доминирующим положением на рынке, тем самым сохраняя конкурентную среду.

то идеализированная рыночная структура, характеризующаяся наличием огромного количества мелких продавцов и покупателей, ни один из которых не имеет значимого влияния на рыночную цену. Продукты являются абсолютно однородными (идентичными), информация о ценах и качестве является совершенной и доступной всем участникам. Отсутствуют барьеры входа и выхода на рынок, что позволяет компаниям свободно входить и покидать отрасль. В таких условиях каждая компания является "ценополучателем", то есть принимает рыночную цену как данность, и её основное внимание сосредоточено на минимизации издержек для получения максимальной прибыли. Этот тип рынка является теоретическим идеалом, редко встречающимся в чистом виде, но приближенным к нему можно считать рынки сельскохозяйственной продукции (например, пшеницы, кукурузы), где продукция стандартизирована, продавцов много, а информация легко доступна. Также к совершенной конкуренции можно отнести некоторые сегменты финансовых рынков или биржевую торговлю стандартизированными сырьевыми товарами.

Монополистическая конкуренция, эта рыночная структура характеризуется множеством продавцов, предлагающих дифференцированные продукты, которые имеют схожие, но не идентичные характеристики. Дифференциация может быть основана на реальных или воспринимаемых различиях в качестве, дизайне, бренде, упаковке, местоположении или уровне обслуживания клиентов. Это позволяет каждой фирме обладать небольшой степенью монопольной власти над своим уникальным продуктом, устанавливая цены выше предельных издержек, но при этом она сталкивается с конкуренцией со стороны других дифференцированных продуктов. Конкуренция проявляется через брендинг, рекламу, маркетинговые кампании, инновации в продукте, улучшение качества обслуживания и уникальные особенности продукта. Барьеры входа на такие рынки относительно низки. Типичные примеры включают розничную торговлю (множество магазинов, каждый со своим ассортиментом и атмосферой), ресторанный бизнес (различные кухни, ценовые категории, концепции), индустрию моды, услуги парикмахерских, производство мебели или обуви, где потребители готовы платить больше за определенные марки или стили, которые они считают уникальными или престижными.

FOR AUTHOR USE ONLY

Олигополия - это рыночная структура, где небольшое число крупных фирм доминируют на рынке, контролируя значительную его часть. Их решения взаимозависимы, что означает, что действия одной компании (например, изменение цен, объемов производства, рекламных стратегий или вывод нового продукта) немедленно влияют на конкурентов, которые, в свою очередь, реагируют на эти изменения. Это часто приводит к сложному стратегическому поведению, включая ценовые войны, сговор (явный или неявный), или, наоборот, неценовую конкуренцию через инновации и маркетинг. Высокие барьеры входа (например, огромные капитальные затраты, патенты, экономия на масштабе, государственное регулирование) и значительная концентрация рыночной власти характерны для таких отраслей, как автомобилестроение (например, Toyota, Volkswagen, GM, Ford), авиаперевозки, производство безалкогольных напитков (Coca-Cola, PepsiCo), телекоммуникации, производство стали, нефтедобыча и банковский сектор. Фирмы в олигополии часто конкурируют за счет неценовых методов, таких как маркетинг, инновации, R&D, улучшение клиентского сервиса и уникальные особенности продукта, чтобы избежать деструктивных ценовых войн.

Монопольный рынок, на котором существует единственный продавец, полностью контролирующий предложение товара или услуги, не имеющего близких заменителей. Монополист устанавливает цены и объемы производства, максимизируя свою прибыль, поскольку отсутствует прямая конкуренция. Потребители вынуждены покупать продукт у этого единственного поставщика или обходиться без него. Монополии могут возникать из-за естественных причин (высокие фиксированные издержки, ведущие к экономии на масштабе, например, в коммунальных услугах, таких как водоснабжение или электроснабжение, где эффективнее иметь одну крупную сеть), правовых ограничений (патенты, лицензии, авторские права, предоставляемые государством, как, например, в фармацевтике или издательском деле) или контроля над ключевыми ресурсами (например, единственная компания, владеющая всеми месторождениями редкого минерала). Из-за отсутствия конкурентного давления монополии часто требуют государственного регулирования для предотвращения злоупотреблений рыночной властью, защиты интересов потребителей и обеспечения справедливости ценообразования. Примером может служить региональный поставщик электроэнергии или железнодорожный оператор на определенных

FOR AUTHOR USE ONLY

маршрутах, либо компания, владеющая уникальной технологией, защищенной патентом.

Понимание типов конкурентных структур критически важно для выбора адекватной стратегии предприятия и обеспечения его долгосрочной устойчивости. Каждая рыночная структура предполагает специфические условия конкуренции, возможности ценообразования, роль продуктовой дифференциации и необходимые конкурентные стратегии. Например, в условиях монополистической конкуренции успех компании во многом зависит от ее способности создавать уникальный бренд, эффективно продвигать свои товары через маркетинг и рекламу, а также постоянно инновациировать для поддержания воспринимаемой ценности продукта. Здесь ключевыми становятся такие факторы, как лояльность к бренду, потребительский опыт и инновации в дизайне.

В олигополии же ключевую роль играет глубокий анализ стратегического поведения конкурентов. Менеджерам приходится разрабатывать превентивные меры, готовиться к асимметричным ответам на действия соперников, а также принимать решения в условиях неопределенности относительно реакции конкурентов. Здесь важны стратегии ценового лидерства, неценовой конкуренции (R&D, качество, сервис), стратегические альянсы или, наоборот, агрессивные методы завоевания доли рынка. В условиях совершенной конкуренции, где цена является заданной, единственным путем к успеху становится максимальное снижение издержек и повышение операционной эффективности.

Менеджеры должны точно идентифицировать тип конкурентной среды, в которой действует их компания, чтобы разработать наиболее эффективные стратегические решения и сформировать устойчивое конкурентное преимущество. Это включает не только выбор ценовой политики, но и определение оптимальных объемов производства, уровня инвестиций в НИОКР, разработку маркетинговых стратегий, выбор каналов дистрибуции и управление цепочками поставок. Успех в конкурентной борьбе напрямую зависит от глубокого понимания динамики рынка, способности компании быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, предвидеть действия конкурентов и создавать уникальную ценность для своих потребителей. Только так можно обеспечить не просто выживание, но и процветание в условиях постоянного соперничества.

FOR AUTHOR USE ONLY

6.2. Виды конкуренции по методам соперничества

Для глубокого понимания динамики рынка и разработки эффективных стратегических решений необходимо различать основные виды конкуренции, прежде всего по методам соперничества. Исторически и функционально выделяют два фундаментальных подхода, к которым прибегают компании в борьбе за потребителя: ценовую и неценовую конкуренцию. Эти два метода не только определяют характер взаимодействия между участниками рынка, но и формируют ожидания потребителей, влияют на инновационную активность и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Ценовая конкуренция представляет собой стратегию, при которой компании соревнуются, предлагая свою продукцию или услуги по более низким ценам, чем конкуренты. Этот метод является одной из старейших и наиболее прямолинейных форм рыночного соперничества. Её эффективность проявляется особенно ярко в условиях, когда продукты стандартизированы, а потребители воспринимают товары разных производителей как взаимозаменяемые, что приводит к высокой ценовой эластичности спроса. Классические примеры включают рынки сырьевых товаров (нефть, металлы), некоторые сегменты розничной торговли продуктами питания или бытовой химией.

FOR AUTHOR USE ONLY

Однако, несмотря на кажущуюся простоту, ценовая конкуренция сопряжена с серьезными рисками. Постоянное снижение цен может привести к катастрофическому падению прибыльности для всех участников рынка, инициируя так называемые "ценовые войны". В таких условиях компании вынуждены опускать цены до уровня себестоимости или даже ниже, что делает ведение бизнеса нерентабельным и часто приводит к банкротствам. Кроме того, чрезмерное давление на цены может спровоцировать демпинг – преднамеренное снижение цен с целью вытеснения конкурентов с рынка, что зачастую рассматривается как недобросовестная практика и регулируется антимонопольным законодательством. Успешное ведение ценовой конкуренции требует от компаний либо наличия значительных резервов для снижения издержек производства (за счет технологических инноваций, эффекта масштаба, оптимизации цепочек поставок), либо готовности к временному сокращению маржинальности ради захвата или удержания доли рынка. Без этих предпосылок ценовая борьба может оказаться разрушительной.



Рисунок 6.1 - Агрессивная ценовая стратегия и скидки

FOR AUTHOR

Неценовая конкуренция фокусируется на отличительных характеристиках продукта или услуги, которые не связаны напрямую с ценой. В современной экономике этот вид соперничества стал доминирующим, поскольку потребители все чаще ищут не просто дешевый товар, а продукт, предлагающий уникальную ценность, высокое качество, инновационные функции, выдающийся дизайн или превосходный сервис. Компании стремятся дифференцировать свои предложения, создавая добавленную стоимость, которую конкурентам сложно скопировать или превзойти исключительно за счет цены.



Методы неценовой конкуренции чрезвычайно разнообразны и включают: продуктовые инновации (постоянное обновление

ассортимента, внедрение новых технологий и функций); улучшение качества (повышение надежности, долговечности, производительности); создание сильных брендов (формирование уникального имиджа, эмоциональной связи с потребителем через маркетинг и коммуникации); расширение сервиса (предоставление дополнительных услуг, таких как послепродажное обслуживание, персонализированные консультации, быстрая доставка); и формирование уникального потребительского опыта (создание особой атмосферы в точках продаж, удобство использования продукта, индивидуальный подход). Эти подходы позволяют компаниям не только сохранять высокую маржинальность, избегая ценового давления, но и создавать устойчивые конкурентные преимущества, формируя лояльную клиентскую базу и укрепляя свои позиции на рынке. Потребители часто готовы платить больше за продукт, который лучше соответствует их потребностям и предлагает превосходное качество или уникальные характеристики.

Выбор оптимальной конкурентной стратегии — между ценовой и неценовой конкуренцией, или же их комбинацией — зависит от множества факторов. К ним относятся характеристики отрасли (например, уровень стандартизации продукта, барьеры входа), стадия жизненного цикла продукта (на этапе внедрения инноваций чаще используется неценовая конкуренция, на этапе зрелости может усиливаться ценовая), доступные ресурсы компании (финансовые, технологические, кадровые) и, конечно, предпочтения целевых потребителей. Например, в сегменте товаров премиум-класса доминирует неценовая конкуренция, а на массовых рынках, где важна доступность, ценовая конкуренция остается крайне актуальной.

Многие успешные компании интегрируют оба подхода в сбалансированную конкурентную стратегию. Они могут использовать ценовую стратегию для базовых продуктов, одновременно развивая неценовые преимущества для флагманских предложений или высокомаржинальных сегментов. Однако важно понимать, что в долгосрочной перспективе неценовая конкуренция обычно обеспечивает более устойчивые и долговечные преимущества. Ценовые решения относительно легко копируются конкурентами, что быстро нивелирует их эффект, в то время как создание уникального качества, инновационного продукта или сильного бренда требует значительных инвестиций и времени, но и приносит более стабильную лояльность клиентов и барьеры для входа новых игроков. Таким

FOR AUTHOR USE ONLY

образом, стратегическое мышление должно быть направлено на поиск и развитие таких конкурентных преимуществ, которые сложно имитировать и которые создают истинную ценность для потребителя.

6.3. Методы анализа конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество представляет собой превосходство компании над соперниками в экономической, технической или организационной сфере, которое обеспечивает ей более высокую прибыльность и устойчивую рыночную позицию. Это не просто временное превосходство, а способность постоянно создавать для потребителя большую ценность, чем конкуренты, либо предлагая товары или услуги более высокого качества, либо предоставляя их по более низкой цене. Анализ конкурентных преимуществ – это систематический процесс идентификации, оценки и развития факторов, обеспечивающих превосходство компании над конкурентами. Он критически важен для разработки эффективной стратегии, позволяющей не только выживать на рынке, но и процветать в условиях ожесточенной конкуренции.

FOR AUTHOR USE ONLY

Существует множество методов анализа конкурентных преимуществ, каждый из которых фокусируется на различных аспектах конкурентной позиции компании. От глубокого погружения в внутренние процессы до сравнительного анализа с лидерами рынка, эти методы позволяют выявить сильные стороны, потенциальные угрозы и возможности для развития. Эти методы могут применяться как самостоятельно, так и в комбинации для получения комплексного понимания конкурентной ситуации и источников преимуществ компании. Правильный выбор и применение аналитических инструментов является залогом формирования устойчивой стратегии и обеспечения долгосрочного успеха.

Анализ цепочки создания ценности показывает декомпозицию деятельности компании на стратегически важные виды активности, начиная от закупок сырья и производства до сбыта, маркетинга и послепродажного обслуживания. Цель — понять источники издержек и потенциальной дифференциации. Этот метод, предложенный Майклом Портером, позволяет выявить, на каких этапах компания создает наибольшую ценность для клиента (что позволяет установить более высокую цену) и где можно добиться снижения затрат по сравнению с конкурентами. Например, эффективно управляемая логистика может снизить издержки, а уникальный дизайн продукта

или исключительное обслуживание клиентов могут стать источниками дифференциации.

Систематическое сравнение процессов, практик и показателей компании с лучшими представителями отрасли (конкурентный бенчмаркинг) или даже с компаниями из других отраслей, которые демонстрируют выдающиеся результаты в определенных областях (функциональный или общий бенчмаркинг). Этот метод помогает выявить передовые практики, установить реалистичные цели для улучшения и разработать стратегии для достижения лидерства. Например, автопроизводитель может изучать логистические процессы Amazon для оптимизации своей системы поставок, или розничная сеть может анализировать стандарты обслуживания клиентов у ведущих отелей. Бенчмаркинг позволяет не изобретать велосипед, а учиться на опыте других.

Анализ ключевых факторов успеха показывает идентификацию критически важных элементов, определяющих успех в конкретной отрасли, и оценка позиции компании по этим факторам. Ключевые факторы успеха (КФУ) — это те аспекты, в которых компания должна преуспеть, чтобы быть конкурентоспособной. Они могут включать в себя: технологическое лидерство, эффективную систему дистрибуции, сильный бренд, низкие издержки производства, высокую квалификацию персонала или быструю адаптацию к изменениям рынка. Понимание КФУ помогает компании сосредоточить свои ресурсы и усилия на наиболее важных направлениях, а также оценить, насколько хорошо она соответствует требованиям отрасли по сравнению с конкурентами.

Матрицы стратегического позиционирования используют многомерных моделей для визуализации конкурентной позиции компании относительно соперников по ключевым параметрам. Примерами таких матриц являются SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы), матрица БКГ (Boston Consulting Group), матрица МакКинси/GE и матрицы, основанные на генерических стратегиях Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Эти инструменты позволяют графически представить положение компании на рынке, оценить привлекательность различных сегментов, а также выявить пробелы в стратегии и потенциальные области для развития. Например, матрица БКГ может помочь определить, какие продукты являются "звездами" (высокая доля рынка, высокий рост) и "дойными коровами" (высокая

FOR AUTHOR USE ONLY

доля рынка, низкий рост), а какие требуют инвестиций или вывода с рынка.

Анализ ресурсов и компетенций оценивает уникальность и ценность ресурсной базы компании (финансовые, физические, человеческие, организационные ресурсы) и организационных способностей (компетенций) как источников устойчивого преимущества. Этот подход известен как ресурсная теория фирмы. Для определения устойчивого конкурентного преимущества часто используется модель VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized – ценный, редкий, трудноимитируемый, организованный для использования). Если ресурс или компетенция отвечает всем этим критериям, он может стать источником долгосрочного преимущества. Например, уникальные патенты, эксклюзивные технологии, выдающаяся корпоративная культура или глубокие знания ключевых сотрудников могут быть такими активами, которые трудно скопировать конкурентам.

Эффективный анализ конкурентных преимуществ требует комплексного подхода, сочетающего различные методы и инструменты. Он должен быть не просто разовой акцией, а непрерывным процессом, интегрированным в стратегическое планирование компании. Результаты анализа должны непосредственно влиять на стратегические решения компании, направляя инвестиции в развитие и защиту источников конкурентных преимуществ. Это включает в себя решения о разработке новых продуктов, выходе на новые рынки, улучшении операционной эффективности и формировании уникального ценностного предложения. Важно понимать, что конкурентные преимущества не статичны – они требуют постоянного мониторинга, обновления и адаптации к меняющимся рыночным условиям, технологическим инновациям и действиям конкурентов. Гибкость и проактивность в этом процессе являются ключом к сохранению лидерства и долгосрочному успеху.

В конечном итоге, глубокое понимание своих конкурентных преимуществ позволяет компании не только эффективно реагировать на вызовы рынка, но и активно формировать его, создавая новые возможности и устанавливая высокие стандарты для всей отрасли. Это дает возможность построить не только прибыльный, но и устойчивый бизнес, способный выдерживать любые потрясения и продолжать расти.

FOR AUTHOR USE ONLY

6.4. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность



Стратегический менеджмент представляет собой целостный и непрерывный процесс формирования, реализации и контроля стратегии организации, направленный на достижение ее долгосрочных целей в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Он включает в себя анализ рыночных тенденций, оценку внутренних ресурсов и компетенций, принятие решений о распределении ресурсов и выборе направлений развития, а также постоянную адаптацию к новым вызовам. Основная цель стратегического менеджмента – не просто выживание, но и обеспечение устойчивого конкурентного преимущества, позволяющего компании процветать на рынке.

DRAFT FOR USE ONLY

Конкурентоспособность, в свою очередь, является ключевым показателем успешности организации и центральным понятием стратегического менеджмента. Она отражает способность компании эффективно соперничать на рынке, превосходя конкурентов в удовлетворении потребностей клиентов и создании уникальной ценности. Высокая конкурентоспособность позволяет не только удерживать существующие рыночные позиции, но и завоевывать новые, обеспечивая долгосрочный рост и прибыльность. Эта способность формируется через сочетание уникальных ресурсов, эффективных процессов и инновационных подходов.

Связь между стратегическим менеджментом и конкурентоспособностью является фундаментальной и синергетической: эффективный стратегический менеджмент служит систематической основой для построения, развития и поддержания конкурентоспособности. Он предоставляет инструменты и методологии для анализа, планирования и выполнения действий, которые непосредственно влияют на способность компании превосходить своих соперников. В то же время, высокая и устойчивая конкурентоспособность является не только желаемым результатом, но и важнейшим индикатором качества, адекватности и эффективности

стратегического управления компании. Без сильного стратегического руководства достижение долгосрочной конкурентоспособности становится крайне сложной задачей, а без конкурентоспособности стратегические планы остаются нереализованными.

Конкурентоспособность организации определяется не одним, а множеством взаимосвязанных факторов, каждый из которых требует внимания со стороны стратегического менеджмента. Среди них: качество продукции и услуг, непосредственно влияющее на удовлетворенность потребителей и их лояльность; эффективность издержек, позволяющая предлагать конкурентные цены или обеспечивать более высокую маржинальность; инновационность, которая проявляется в создании новых продуктов, технологий или бизнес-моделей, открывающих новые рынки или переформатирующих существующие. Не менее важны репутация бренда и его узнаваемость, формирующие доверие и предпочтение потребителей, а также эффективность операционных процессов, обеспечивающая скорость, надежность и минимизацию ошибок.

Кроме того, квалификация и мотивация персонала являются одним из важнейших нематериальных активов, поскольку именно люди создают инновации и обеспечивают высокое качество обслуживания. Наконец, финансовая устойчивость дает компании необходимую гибкость для инвестирования в развитие, переживания кризисов и реализации амбициозных проектов. Стратегический менеджмент обеспечивает интеграцию всех этих элементов в единую, согласованную систему, которая целенаправленно работает на создание и поддержание превосходства над конкурентами.

Ключевая задача стратегического менеджмента – не просто реагировать на изменения конкурентной среды, пассивно приспосабливаясь к ним, но и проактивно формировать будущее конкурентное положение организации. Это достигается через постоянное стимулирование инноваций, развитие уникальных компетенций (например, в области НИОКР, обслуживания клиентов или логистики) и создание новых источников ценности для клиентов, которые зачастую еще не осознаны рынком. Такой подход позволяет компании быть не догоняющей, а ведущей силой на рынке, определяя правила игры и устанавливая новые стандарты отрасли.

FOR AUTHOR USE ONLY

Контрольные вопросы

1. Что понимается под конкуренцией в стратегическом менеджменте?
2. Какие виды конкуренции существуют?
3. Что такое конкурентное преимущество?
4. Какие факторы формируют устойчивое конкурентное преимущество?
5. В чём различие ценовой и неценовой конкуренции?
6. Какие методы используются для анализа конкурентных преимуществ?
7. Как связаны стратегия и конкурентоспособность?
8. В чём роль инноваций в конкурентной борьбе?
9. Как оценить конкурентную позицию предприятия?
10. Почему конкурентные преимущества со временем утрачиваются?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 7. ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ ОБ ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

7.1. Определения экономических терминов, связанных с операционным менеджментом, и их сущность

Операционный менеджмент представляет собой критически важную область управления, которая фокусируется на систематическом проектировании, тщательном планировании, эффективной организации и строгом контроле всех производственных процессов. Эти процессы предназначены для преобразования различных видов ресурсов (материалов, труда, информации, капитала) в готовую продукцию или услуги, которые представляют ценность для конечного потребителя. В современном конкурентном ландшафте, где скорость, качество и стоимость играют решающую роль, операционный менеджмент является одной из ключевых функциональных областей, напрямую определяющей способность организации создавать устойчивую ценность для клиентов и достигать значительных конкурентных преимуществ через непрерывное повышение операционной эффективности.

FOR AUTHOR USE ONLY

Исторически операционный менеджмент берет свое начало в управлении производством, тесно связанном с развитием промышленной революции и концепций научного менеджмента в начале 20 века. Изначально акцент делался на оптимизации заводских процессов и массового производства. Однако, со второй половины 20 века, с ростом сектора услуг и глобализации экономики, границы этой дисциплины значительно расширились, охватив управление операциями не только в производственных, но и в сервисных организациях (таких как банки, больницы, авиакомпании, розничная торговля). Современный операционный менеджмент интегрирует глубокие знания из самых разнообразных научных и прикладных областей: от инженерии и промышленного дизайна до экономики, математики (для моделирования и оптимизации), информационных технологий (для автоматизации и анализа данных) и даже социальных наук (для управления человеческими ресурсами и организационным поведением). Главная, но всеобъемлющая задача операционного менеджмента – обеспечить не просто создание продукции или услуг, но их эффективное (делая вещи правильно) и результативное (делая правильные вещи) производство при максимально оптимальном использовании всех доступных ресурсов.

Операционный менеджмент направлен на максимизацию производительности всех видов ресурсов: труда, капитала, материалов, оборудования и энергии. Это достигается за счет оптимизации процессов, внедрения бережливого производства (Lean), автоматизации и устранения потерь. Повышение эффективности операций напрямую ведет к снижению себестоимости продукции, увеличению рентабельности и укреплению ценовой конкурентоспособности организации. Например, сокращение времени цикла производства или оптимизация маршрутов доставки напрямую влияют на издержки и скорость выхода на рынок.

Управление качеством продукции и процессов является центральным элементом операционного менеджмента. Это включает в себя не только контроль конечного продукта, но и внедрение систем управления качеством, таких как TQM (Всеобщее управление качеством) или Six Sigma, на всех этапах производственного цикла. Высокое качество обеспечивает не только удовлетворенность клиентов, но и существенно снижает издержки, связанные с браком, переделками и гарантийным обслуживанием, а также укрепляет репутацию бренда и лояльность потребителей.

FOR AUTHOR USE ONLY

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды способность операционной системы быстро адаптироваться к новым вызовам – изменениям спроса, появлению новых технологий, ужесточению требований клиентов или даже неожиданным глобальным событиям – становится критически важной. Гибкость может проявляться в возможности быстро менять объем производства (гибкость по объему), ассортимент продукции (гибкость по ассортименту) или способы доставки. Операционный менеджмент разрабатывает стратегии, такие как модульный дизайн продуктов или использование многофункционального оборудования, чтобы обеспечить конкурентное преимущество за счет быстрой реакции на рыночные изменения.

Минимизация времени, необходимого для завершения операций – от момента получения заказа до фактической доставки готовой продукции или оказания услуги – является ключевым фактором успеха. Это включает сокращение времени разработки продукта, времени ожидания в очередях, времени транспортировки и времени настройки оборудования. Применение принципов "точно в срок" (Just-In-Time) и постоянного совершенствования процессов позволяет значительно снизить затраты на содержание запасов, улучшить

оборачиваемость капитала, повысить скорость обслуживания клиентов и их удовлетворенность, а также быстрее реагировать на изменение рыночных возможностей.

Операционный менеджмент охватывает чрезвычайно широкий спектр решений, которые могут быть классифицированы по их стратегическому горизонту. К **стратегическим решениям** относятся долгосрочные выборы, формирующие основы операционной системы, такие как определение производственных мощностей, выбор местоположения предприятий, принятие решений о вертикальной интеграции или аутсорсинге, а также выбор основных технологий. Например, решение о строительстве нового завода в определенном регионе или переход на полностью автоматизированную линию сборки – это стратегические операционные решения. **Тактические решения** направлены на реализацию стратегических планов в среднесрочной перспективе. Они включают планирование производства, управление запасами, составление графиков работы и использование персонала, а также разработку систем управления качеством. Например, определение оптимального объема производства на следующий квартал или система управления складом являются тактическими задачами. Наконец, **оперативные решения** принимаются ежедневно и касаются текущего управления процессами: диспетчеризация заказов, контроль качества конкретных партий, техническое обслуживание оборудования, решение текущих проблем с поставками или персоналом. Успех любой организации в значительной степени зависит от качества операционного менеджмента, поскольку именно эффективно управляемые операции создают реальную, осязаемую ценность для клиентов и обеспечивают устойчивое положение на рынке.

FOR AUTHOR USE ONLY

В условиях цифровой трансформации операционный менеджмент продолжает эволюционировать, активно внедряя такие технологии, как искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей (IoT) и блокчейн. Эти инновации позволяют повысить уровень автоматизации, точность прогнозирования спроса, оптимизировать логистические цепочки и улучшить мониторинг производительности в реальном времени. Интеграция операционного менеджмента с управлением цепочками поставок (Supply Chain Management) также становится все более важной, так как эффективность отдельного предприятия тесно связана с

эффективностью всей сети поставщиков, производителей и дистрибьюторов. Таким образом, операционный менеджмент остается динамичной и центральной дисциплиной, постоянно адаптирующейся к новым технологиям и вызовам глобальной экономики, чтобы обеспечивать конкурентоспособность и устойчивое развитие организаций.

Операционный менеджмент оперирует специфическим набором экономических терминов и концепций, понимание которых критически важно для эффективного управления операциями. Эти термины отражают ключевые аспекты операционной деятельности, служат основой для измерения, анализа и улучшения операционной эффективности, а также формируют язык для стратегического планирования и принятия тактических решений в любой организации, производящей товары или оказывающей услуги.

Производственная система – это сложная, интегрированная совокупность взаимосвязанных элементов: людей, оборудования, материалов, информации и процессов, целенаправленно организованных для трансформации входов (ресурсов) в выходы (продукцию или услуги). Эта система является центральным элементом операционного менеджмента. Например, на автомобильном заводе производственная система включает сборочные линии, роботов, квалифицированный персонал, сырье и комплектующие, а также программное обеспечение для управления производством. В госпитале это врачи, медсестры, медицинское оборудование, лекарства, информация о пациентах и протоколы лечения.

FOR AUTHOR USE ONLY

Производственный процесс – это последовательность взаимосвязанных действий и операций, направленных на преобразование определенных входов (сырья, материалов, информации, труда) в готовые выходы (продукцию или услуги). Он включает в себя стадии от начальной обработки до окончательной упаковки или оказания услуги. Например, при производстве мебели процесс начинается с распиловки древесины, затем следует обработка деталей, сборка, покраска и упаковка. Каждый этап добавляет ценность и требует контроля качества и эффективного использования ресурсов. Различают различные типы производственных процессов: единичное, мелкосерийное, крупносерийное и массовое производство, а также непрерывные и дискретные процессы, каждый из которых имеет свои особенности и требования к управлению.

Производственная мощность – это максимальный объем продукции или услуг, который производственная система способна произвести за определенный период времени при заданных ресурсах (людских, материальных, технологических) и уровне эффективности. Это критический показатель для планирования и стратегического развития. Различают *проектную мощность* (теоретически достижимый максимум в идеальных условиях) и *эффективную мощность* (максимум, достижимый с учетом реальных ограничений, таких как перерывы на обслуживание, качество сырья, сменность работы). Понимание и управление производственной мощностью позволяет избежать дефицита или избытка производственных ресурсов, оптимизировать загрузку оборудования и эффективно реагировать на изменения спроса.

Отношение объема выпуска продукции или услуг к объему затраченных ресурсов (труда, капитала, материалов, энергии). Это ключевой индикатор эффективности, показывающий, насколько хорошо ресурсы используются для создания ценности. Например, производительность труда может измеряться как количество произведенных единиц на одного сотрудника в час, а капитальная производительность — как объем выручки на единицу капитальных вложений. Повышение производительности ведет к снижению издержек, увеличению прибыли и усилению конкурентных позиций компании на рынке.

FOR AUTHOR USE ONLY

Общее время, необходимое для завершения всех этапов производственного процесса, начиная от поступления сырья и заканчивая отгрузкой готовой продукции. Он включает в себя несколько ключевых компонентов: время обработки (непосредственное выполнение операций), время транспортировки (перемещение материалов между этапами), время контроля (проверки качества), время ожидания (простои между операциями) и время хранения (нахождение материалов на складе). Сокращение цикла производства позволяет быстрее реагировать на рыночный спрос, снижать объемы незавершенного производства и улучшать оборачиваемость активов.

Накопления материальных ресурсов на различных стадиях производственного процесса или сбыта. Они могут включать сырье и материалы, незавершенное производство (продукция, находящаяся между операциями), готовая продукция на складе, а также запасные части и расходные материалы. Запасы служат буфером для

обеспечения непрерывности производства и удовлетворения спроса, однако их поддержание связано со значительными затратами (хранение, страхование, обесценивание). Эффективное управление запасами направлено на минимизацию этих затрат при одновременном поддержании достаточного уровня обслуживания клиентов.

Элемент или стадия в производственной системе, которая имеет наименьшую пропускную способность и, следовательно, ограничивает общую производительность всей системы. Узкое место является критической точкой, поскольку его производительность определяет максимальную производительность всей цепи создания ценности. Например, это может быть конкретный станок, который не справляется с объемом работы, или этап контроля качества, замедляющий весь процесс. Выявление и устранение узких мест – одна из приоритетных задач операционного менеджмента, поскольку их оптимизация оказывает наибольшее влияние на общую эффективность.

Степень, в которой продукция или услуга соответствует установленным требованиям, стандартам и ожиданиям потребителей. Концепция качества охватывает два основных аспекта: *качество проектирования* (насколько хорошо продукт или услуга разработаны для удовлетворения потребностей рынка) и *качество исполнения* (насколько точно продукт или услуга соответствуют проектным спецификациям). Высокое качество является фундаментальным фактором удовлетворенности клиентов, лояльности к бренду, а также способствует снижению затрат на исправление дефектов и рекламации, повышая общую репутацию компании.

FOR AUTHOR USE ONLY

Способность производственной системы быстро и экономично адаптироваться к изменениям внешних и внутренних условий. Это может проявляться в возможности быстро переключаться на производство новых видов продукции (гибкость ассортимента), оперативно изменять объемы производства (гибкость объема), приспосабливаться к изменениям в последовательности операций или технологиях (технологическая гибкость). В условиях современного быстро меняющегося рынка, гибкость является одним из ключевых конкурентных преимуществ, позволяя компаниям эффективно реагировать на нестабильный спрос, новые технологии и индивидуальные запросы клиентов.

Глубокое понимание этих терминов и их взаимосвязей не только позволяет менеджерам эффективно анализировать операционные

системы, но и дает им инструментарий для точной идентификации проблем, поиска возможностей для непрерывного улучшения и принятия стратегически обоснованных решений по оптимизации всех аспектов операций. Каждый из этих концептов представляет собой важное измерение операционной эффективности, и успешный операционный менеджмент требует тонкого балансирования между различными, порой противоречивыми, целями (например, между снижением затрат на запасы и поддержанием высокой доступности продукции) и ограничениями. Управление операциями – это непрерывный процесс адаптации и совершенствования, направленный на достижение устойчивого конкурентного преимущества через операционное превосходство.

7.2. Влияние операционного менеджмента на успех организации

Операционный менеджмент оказывает фундаментальное влияние на успех организации, определяя её способность создавать ценность для клиентов, достигать конкурентных преимуществ и обеспечивать финансовую эффективность. В современной бизнес-среде, характеризующейся высокой конкуренцией, динамичными изменениями рынка и растущими ожиданиями клиентов, превосходство в операциях становится не просто желательным, а критически важным фактором долгосрочного успеха и выживания.

FOR AUTHOR USE ONLY

Эффективный операционный менеджмент позволяет трансформировать сырье, информацию и человеческие ресурсы в готовые продукты или услуги, которые соответствуют или превосходят ожидания потребителей, при этом минимизируя затраты и время. Это непосредственно влияет на восприятие бренда, лояльность клиентов и способность компании удерживать свои позиции на рынке. Постоянное улучшение операционных процессов обеспечивает не только выживание, но и устойчивый рост организации.

Качество операционного менеджмента влияет на все ключевые показатели эффективности организации (KPIs). Эффективные операции обеспечивают низкие издержки производства и предоставления услуг, высокое качество продукции или услуг, быструю и надежную доставку, а также гибкость в ответе на меняющиеся требования клиентов и рыночные условия. Кроме того, они гарантируют надежность поставок и сокращают время вывода новых продуктов на рынок. Эти операционные преимущества в

совокупности трансформируются в мощные конкурентные преимущества, увеличивая удовлетворенность клиентов, расширяя долю рынка и, в конечном итоге, повышая прибыльность и инвестиционную привлекательность компании.

Примером может служить компания, которая, благодаря оптимизации своих логистических процессов, может предлагать клиентам более быструю и дешевую доставку по сравнению с конкурентами, что напрямую приводит к увеличению объемов продаж и укреплению позиций на рынке. Или производитель, который за счет строжайшего контроля качества и эффективных производственных процессов минимизирует количество брака, снижая тем самым гарантийные расходы и повышая репутацию своей продукции.

Операционные издержки, включая затраты на сырье, рабочую силу, производство, логистику и хранение, составляют в среднем 40-70% от общих издержек организации. Это делает их оптимизацию критически важной для поддержания конкурентоспособных цен и обеспечения высокой прибыльности. Неэффективное управление операционными издержками может быстро подорвать финансовое положение компании.

FOR AUTHOR USE ONLY

Внедрение лучших практик операционного менеджмента, таких как автоматизация, стандартизация процессов, обучение персонала, а также оптимизация цепочек поставок, может удвоить производительность по сравнению с средними показателями отрасли. Это позволяет производить больше с меньшими ресурсами, сокращая время выполнения заказов и улучшая общую эффективность.

Значительное улучшение операционной эффективности и, как следствие, повышение качества обслуживания клиентов, может привести к росту выручки на 10-15%. Удовлетворенные клиенты чаще совершают повторные покупки, рекомендуют компанию другим и готовы платить премиум за превосходный сервис и продукт.

В условиях глобальной экономики, где продукты и услуги становятся все более стандартизированными, именно операционное превосходство часто является тем фактором, который отличает лидера рынка от остальных игроков. Это проявляется не только в цене, но и в скорости реакции на изменения, уровне инноваций и способности создавать уникальный клиентский опыт.

Оптимизация производственных и сервисных процессов, системное устранение всех видов потерь (например, перепроизводства, излишних запасов, ненужных перемещений,

ожидания и дефектов), а также повышение производительности труда и эффективности использования оборудования снижают себестоимость продукции. Это позволяет либо увеличить прибыль при сохранении цены, либо предложить более конкурентоспособные цены, привлекая новых клиентов.

Через операционный менеджмент достигается высокое качество продукции (соответствие стандартам, надежность, долговечность), своевременная доставка (точность выполнения заказов, сокращение сроков выполнения) и гибкость в удовлетворении индивидуальных потребностей. Всё это существенно повышает лояльность клиентов, укрепляет их доверие и стимулирует повторные покупки и позитивные рекомендации.

Операционное превосходство, основанное на уникальных процессах, эффективных цепочках поставок и высокой организационной культуре, создает устойчивые конкурентные преимущества, которые трудно для копирования конкурентами. Это не просто наличие продукта, а способность постоянно превосходить ожидания, что делает компанию лидером в своей нише или отрасли.

Стратегическая роль операционного менеджмента выходит далеко за рамки просто эффективного выполнения текущих операций. Операционная стратегия должна быть тесно интегрирована с общей бизнес-стратегией организации, поддерживая и реализуя её стратегические цели, будь то лидерство по издержкам, дифференциация продукции, быстрый выход на рынок или фокус на определенном сегменте клиентов. Например, компания, стремящаяся к лидерству по издержкам, будет вкладывать ресурсы в автоматизацию и стандартизацию, в то время как компания, нацеленная на дифференциацию, сосредоточится на гибкости и инновациях в процессах создания уникального продукта.

Более того, инновации в операциях – внедрение новых технологий (например, искусственного интеллекта, робототехники), передовых методов организации производства (например, аддитивное производство), и современных систем управления качеством – могут не только улучшать существующие процессы, но и создавать совершенно новые возможности для конкурирования. Эти инновации способны даже изменять правила конкуренции в целых отраслях, устанавливая новые стандарты эффективности, скорости и качества. Таким образом, операционный менеджмент является не только

FOR AUTHOR USE ONLY

функцией поддержки, но и мощным двигателем стратегического развития и трансформации организации.

7.3. Процесс создания добавленной стоимости

Создание добавленной стоимости – это фундаментальная концепция операционного менеджмента, отражающая суть любой производственной или сервисной деятельности. Добавленная стоимость представляет собой разницу между ценностью выходов (готовой продукции или услуг) и стоимостью входов (сырья, материалов, энергии, труда), использованных в процессе производства. Эта разница не просто экономическая метрика, но и показатель того, насколько эффективно организация преобразует ресурсы в нечто, что клиенты готовы приобрести.

Понимание процесса создания добавленной стоимости критически важно для операционного менеджмента, поскольку позволяет идентифицировать источники ценности, оптимизировать процессы и повышать эффективность использования ресурсов. Любая операция должна создавать ценность, иначе она представляет собой потери, подлежащие устранению. Операционный менеджмент стремится максимизировать эту разницу, обеспечивая, чтобы каждый этап процесса приносил осязаемую пользу клиенту, либо напрямую, либо опосредованно через повышение качества, снижение издержек или ускорение доставки.

FOR AUTHOR USE ONLY

Пример добавленной стоимости очевиден как в производстве, так и в сфере услуг. В производстве, необработанная древесина имеет одну стоимость, но после обработки, сушки, распиловки и сборки в дизайнерскую мебель ее стоимость значительно возрастает. Аналогично, в сфере услуг, исходные данные могут быть бесполезны сами по себе, но после анализа, интерпретации и представления в виде отчета или консультации они превращаются в ценную информацию, за которую клиент готов платить.

Ресурсы, потребляемые производственной системой: сырье, материалы, комплектующие, энергия, труд работников, информация, капитальное оборудование, а также технологии и интеллектуальная собственность. Стоимость входов определяет базовый уровень издержек, и их эффективное управление (например, через стратегический выбор поставщиков, оптимизацию запасов и контроль качества поступающих материалов) напрямую влияет на себестоимость конечного продукта или услуги. Управление входами

— это первый шаг к созданию добавленной стоимости, поскольку некачественные или чрезмерно дорогие входы могут подорвать весь процесс.

Процесс преобразования входов в выходы через применение технологий, навыков, знаний и рабочих процедур. Включает физическое преобразование (например, сборка автомобиля), транспортировку (доставка товаров), изменение характеристик (химическая обработка), создание информации (разработка программного обеспечения) или обслуживание клиентов (медицинские услуги). На этом этапе происходит фактическое создание ценности: сырье становится продуктом, данные — знанием, а проблема — решением. Оптимизация этого процесса, например, через внедрение принципов бережливого производства, автоматизацию или улучшение рабочих потоков, является ключевой задачей операционного менеджмента для повышения эффективности и снижения потерь.

Готовая продукция или услуги, создаваемые производственной системой и предназначенные для внешнего или внутреннего потребителя. Ценность выходов для клиента должна значительно превышать стоимость затраченных ресурсов, создавая добавленную стоимость и обеспечивая экономическую жизнеспособность организации. Эта ценность определяется не только функциональными характеристиками, но и качеством, надежностью, эстетикой, удобством использования, послепродажным обслуживанием и брендом. Успешные выходы напрямую удовлетворяют потребности и ожидания клиентов, формируя их лояльность и готовность платить больше, чем за аналогичные предложения конкурентов.

Информация о результатах процесса, используемая для контроля и непрерывного улучшения. Включает данные о качестве продукта (уровень дефектов), производительности (скорость производства), издержках (отклонения от бюджета), удовлетворенности клиентов (опросы, отзывы), а также информацию от поставщиков и сотрудников. Этот этап критически важен, поскольку он позволяет операционному менеджменту выявлять узкие места, корректировать процессы, адаптироваться к изменениям внешней среды и постоянно повышать эффективность создания ценности. Системы обратной связи являются основой для циклов непрерывного улучшения, таких как Deming Cycle (PDCA), и позволяют организации оставаться конкурентоспособной.

FOR AUTHOR USE ONLY

Анализ цепочки создания ценности (Value Chain Analysis) – это мощный стратегический инструмент операционного менеджмента, разработанный Майклом Портером, позволяющий декомпозировать деятельность организации на отдельные первичные (логистика, производство, маркетинг, обслуживание) и вспомогательные (инфраструктура, управление человеческими ресурсами, разработка технологий, закупки) процессы. Оценка вклада каждого из этих процессов в создание ценности и выявление источников конкурентного преимущества имеет решающее значение. Этот анализ позволяет идентифицировать возможности для улучшения: устранение операций, не добавляющих ценности (например, избыточные складские запасы или ненужные перемещения), оптимизация процессов, добавляющих ценность, и инвестиции в развитие ключевых компетенций, которые могут дифференцировать предложение компании на рынке.

Применяя эти концепции, операционный менеджмент стремится не просто эффективно производить товары или оказывать услуги, но и формировать уникальное ценностное предложение для клиента. Максимизация добавленной стоимости при минимизации потребляемых ресурсов – это центральная задача операционного менеджмента, обеспечивающая не только текущую прибыльность, но и долгосрочную конкурентоспособность, устойчивость и способность к инновациям организации на динамичном рынке.

FOR AUTHOR USE ONLY

7.4. Уровень значимости операционного менеджмента

В современной динамичной бизнес-среде операционный менеджмент приобрел стратегическую значимость, выйдя далеко за рамки традиционной роли эффективного выполнения производственных операций. Изначально воспринимаемый как чисто тактическая функция, направленная на минимизацию издержек и поддержание бесперебойной работы, сегодня операционный менеджмент рассматривается как потенциальный источник устойчивых конкурентных преимуществ и стратегических инноваций. Это фундаментальное изменение парадигмы означает, что способности организации к эффективному управлению операциями могут стать главным фактором успеха на рынке, а не просто функцией поддержки бизнеса.

Эволюция операционного менеджмента от тактической к стратегической роли отражает растущее понимание того, что

уникальные операционные способности организации могут создавать исключительную ценность для клиентов и служить мощной основой для дифференциации на рынке. Компании мирового класса, такие как Amazon с ее логистической инфраструктурой или Toyota с ее производственной системой, не просто эффективно управляют своими операциями; они интегрируют их в свою общую бизнес-стратегию, превращая их в ключевой стратегический актив. Они инвестируют в развитие передовых операционных компетенций, непрерывное совершенствование процессов и операционные инновации, понимая, что это напрямую влияет на их рыночную позицию и прибыльность.

На стратегический уровень операционный менеджмент формирует долгосрочное видение и направление операционной деятельности, согласуя ее с общей корпоративной стратегией. Он включает в себя разработку операционной стратегии, определение конкурентных приоритетов (например, низкая стоимость, высокое качество, скорость доставки, гибкость, инновации), проектирование всей цепочки поставок и выбор ключевых технологий. Целью является создание уникальных операционных способностей, которые обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Тактический уровень переводит стратегические решения в средне- и краткосрочные планы и действия. Здесь принимаются решения о планировании мощностей (например, определение необходимого количества оборудования и персонала), планировании производства (какие продукты производить, в каком количестве и когда), управлении запасами, планировании агрегированного производства и разработке систем управления качеством. Этот уровень также включает управление отношениями с поставщиками и дистрибьюторами, а также оптимизацию логистических процессов для достижения эффективности и реагирования на изменения спроса.

Операционный уровень фокусируется на повседневном управлении текущими процессами производства и обслуживания. Он включает детальное планирование и контроль производственных графиков, управление запасами на уровне SKU, контроль качества на каждом этапе процесса, обслуживание оборудования и управление персоналом на местах. На этом уровне применяются такие методы, как принципы бережливого производства (Lean), методологии управления качеством (например, Six Sigma) и управление рабочими потоками для обеспечения бесперебойного и эффективного выполнения задач.

FOR AI TRAINING USE ONLY

Значимость операционного менеджмента особенно возрастает в условиях беспрецедентной глобализации, стремительной цифровой трансформации и постоянно растущих ожиданий клиентов. В глобальной экономике операционный менеджмент отвечает за создание сложных, но надежных глобальных цепочек поставок, которые должны быть устойчивыми к сбоям и способными эффективно функционировать через границы и культурные различия.

Интеграция передовых технологий, таких как автоматизация, искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение, интернет вещей (IoT), облачные вычисления и аналитика больших данных, в операционные процессы открывает совершенно новые возможности для повышения эффективности, сокращения издержек и создания ценности. Например, ИИ может оптимизировать прогнозирование спроса, IoT позволяет осуществлять предиктивное обслуживание оборудования, а блокчейн повышает прозрачность и прослеживаемость в цепочках поставок. Компании, способные эффективно внедрять и управлять этими технологиями, получают значительные преимущества: способность быстро реагировать на изменения рынка, гибкость в настройке продукции под индивидуальные требования клиентов (массовая кастомизация), высокую надежность и предсказуемость поставок, а также инновационность в создании новых продуктов и услуг. Таким образом, операционный менеджмент становится ключевым фактором успеха в цифровой экономике, где способность организации эффективно управлять сложными операционными системами определяет её конкурентоспособность и долгосрочную жизнеспособность.

Успех современной организации требует тесной и динамичной интеграции стратегического и операционного менеджмента. Стратегия определяет долгосрочные цели и направление развития компании, тогда как операционный менеджмент обеспечивает эффективное использование ресурсов для достижения этих целей. Инструменты стратегического анализа, такие как модель пяти сил Портера, анализ конкурентной динамики, SWOT-анализ и анализ внутренней цепочки создания стоимости, должны служить не просто теоретической основой, а напрямую информировать и формировать операционные решения на всех уровнях. Например, выбор стратегии лидерства по издержкам неизбежно влечет за собой необходимость в максимально эффективных, стандартизированных и масштабируемых операциях.

FOR AUTHOR USE ONLY

В то же время, операционные возможности и ограничения, а также уникальные компетенции, которыми обладает организация, должны быть критически учтены при формулировании самой стратегии. Невозможно построить успешную стратегию, которая не может быть реализована на практике из-за недостаточных операционных ресурсов или неразвитых процессов. Этот двусторонний процесс обратной связи гарантирует, что стратегия остается реалистичной и достижимой, а операции постоянно нацелены на поддержку высших целей компании. Только через такое взаимодействие стратегические амбиции могут быть трансформированы в реальные результаты.

Конкурентное преимущество в 21-м веке создается именно на пересечении стратегического видения и операционного превосходства. Организации, способные не только генерировать прорывные идеи, но и безупречно их реализовывать, получают наибольшие шансы на успех в долгосрочной перспективе. Это требует не просто формального согласования, а глубокой и постоянной координации на всех уровнях организации — от высшего руководства, задающего стратегический вектор, до операционного персонала, ежедневно обеспечивающего качество и эффективность. Компании вроде Apple или Toyota демонстрируют, как операционное совершенство (инновационные цепочки поставок, бережливое производство) становится неотъемлемой частью их конкурентной стратегии, позволяя им постоянно опережать соперников.

Операционная стратегия должна быть органично интегрирована в общую бизнес-стратегию, служа ей прочным фундаментом. Это означает, что все операционные решения – от выбора производственных технологий до управления качеством и логистикой – должны напрямую поддерживать стратегические цели компании. Согласованность целей на всех уровнях организации, от высшего руководства до каждого сотрудника, обеспечивает синергетический эффект и предотвращает ситуацию, когда операционная деятельность отрывается от стратегического направления, приводя к неэффективному расходованию ресурсов.

В быстро меняющемся мире способность к непрерывному совершенствованию (Kaizen) становится жизненно важной. Постоянный поиск путей оптимизации процессов, внедрение инноваций в операционной деятельности и быстрая адаптация к изменениям внешней среды (рыночные тренды, технологические

FOR AUTHOR USE ONLY

сдвиги, требования клиентов) обеспечивают устойчивость конкурентных преимуществ. Такие методологии, как Бережливое производство (Lean), Шесть сигм (Six Sigma) и Agile, становятся не просто инструментами, а философией управления, позволяющей компаниям оставаться гибкими и эффективными.

Эффективная система измерения результативности является мостом между стратегией и исполнением. Она должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели, отражающие стратегические цели (например, долю рынка, удовлетворенность клиентов, инновационность) и операционную эффективность (например, время цикла, процент брака, производительность). Применение таких подходов, как Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), позволяет не только отслеживать прогресс, но и выявлять проблемные зоны, давая возможность своевременно корректировать как операционные, так и стратегические планы.

Развитие компетенций персонала, систематическое накопление знаний и эффективная передача лучших практик внутри организации создают мощную основу для долгосрочного успеха. Культура постоянного обучения способствует повышению адаптивности, инновационности и устойчивости компании. Это включает в себя не только формальное обучение, но и создание механизмов для обмена опытом между отделами, внедрение кросс-функциональных команд, поощрение экспериментов и анализа ошибок. Инвестиции в человеческий капитал и интеллектуальный потенциал организации становятся ключевым фактором ее способности к саморазвитию и превосходству.

FOR AUTHOR USE ONLY

Современный мир бизнеса продолжает стремительно меняться под влиянием неумолимых сил технологических инноваций, углубляющейся глобализации, динамичных изменений в потребительских предпочтениях, а также возрастающих требований к социальной ответственности и устойчивому развитию. В этих условиях способность организации не просто реагировать на изменения, но предвидеть их, эффективно анализировать сложную конкурентную среду, формулировать адекватную и амбициозную стратегию и, самое главное, безупречно исполнять её через отлаженные операционные процессы становится не просто желаемым качеством, а критическим фактором выживания и процветания.

Изучение концепций стратегического и операционного менеджмента, подробно представленных в данном материале, обеспечивает фундаментальную базу для глубокого понимания этих взаимосвязанных процессов. Оно позволяет развивать управленческие компетенции, необходимые для навигации в сложном и постоянно эволюционирующем деловом мире, подготавливая будущих лидеров к принятию обоснованных решений, способных трансформировать вызовы в возможности и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Контрольные вопросы

1. Что такое операционный менеджмент?
2. Какова роль операционного менеджмента в деятельности организации?
3. Какие процессы формируют добавленную стоимость?
4. Как операционный менеджмент влияет на конкурентоспособность?
5. Какие ресурсы управляются в операционной системе?
6. В чём отличие операционного и стратегического менеджмента?
7. Какие функции выполняет операционный менеджер?
8. Как оценивается эффективность операций?
9. Почему операции являются основой бизнеса?
10. Как операционный менеджмент связан с качеством продукции?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 8. ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

8.1. Основные понятия операционной стратегии

Современная операционная деятельность организаций требует глубокого понимания стратегических подходов к управлению процессами и ресурсами. Операционная стратегия представляет собой комплексную систему решений, определяющих, каким образом организация будет использовать свои операционные возможности для достижения конкурентных преимуществ на рынке. Она формирует фундамент для проектирования, управления и улучшения всех производственных и сервисных процессов, обеспечивая их соответствие общим целям бизнеса и рыночным требованиям.

В данном учебном материале мы рассмотрим ключевые аспекты операционной стратегии и эффективности, а также управление инновациями продуктов и услуг. Особое внимание будет уделено практическим подходам к размещению объектов, планированию и прогнозированию операционной деятельности. Мы углубимся в методологии, позволяющие организациям не только выживать в условиях жесткой конкуренции, но и процветать, создавая устойчивую ценность для клиентов и акционеров.

FOR AUTHOR USE ONLY

Операционные стратегии могут быть классифицированы по различным признакам, но чаще всего выделяют те, что фокусируются на определенных конкурентных приоритетах. Выбор конкретной стратегии зависит от общего корпоративного стратегического позиционирования компании и уникальных рыночных условий.

Таблица 8.1.

Основные типы операционных стратегий

Лидерство по издержкам	Минимизация производственных и операционных расходов	Масштаб производства, автоматизация, стандартизация процессов, оптимизация цепочек поставок.
Дифференциация	Предоставление уникальных продуктов или услуг	Высокое качество, индивидуальный дизайн, инновационные функции, исключительный сервис.
Быстрое реагирование	Сокращение времени от заказа до поставки	Гибкие производственные системы, эффективное

		управление запасами, сокращение циклов разработки.
Гибкость	Способность быстро адаптироваться к изменениям рынка	Многофункциональное оборудование, модульная структура продукта, обучение персонала, адаптивное планирование.

Операционная эффективность измеряется различными показателями (KPI), которые отражают степень использования ресурсов для достижения поставленных целей. Постоянный мониторинг и анализ этих показателей критически важен для выявления узких мест и возможностей для улучшения.

Ниже представлен гипотетический пример улучшения ключевых показателей операционной эффективности в течение четырех кварталов.

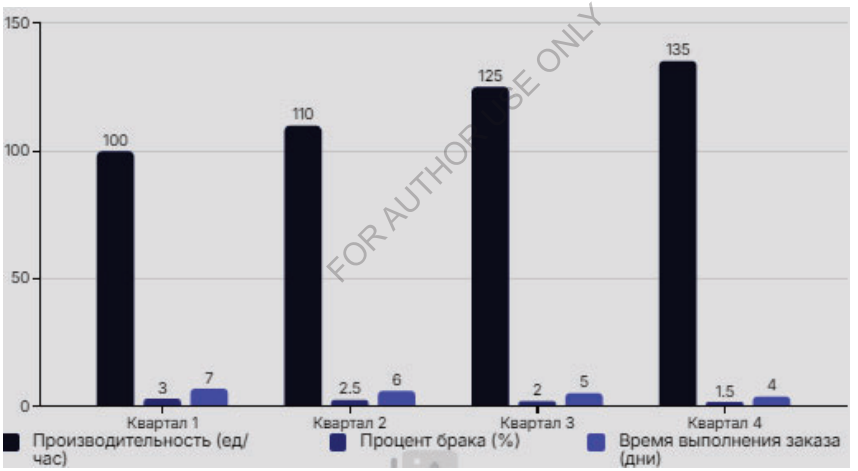


Рисунок 8.1. Динамика ключевых показателей операционной эффективности

Как видно из диаграммы, систематический подход к оптимизации процессов позволяет достичь значительного роста производительности, снижения процента брака и сокращения времени выполнения заказа, что напрямую влияет на удовлетворенность клиентов и прибыльность.

Инновации являются движущей силой конкурентоспособности и долгосрочного роста. Эффективное управление инновациями требует

структурированного подхода, интегрированного в операционную деятельность.

Таблица 8.2

Этапы управления инновациями

Генерация идей	Сбор идей от сотрудников, клиентов, партнеров, анализ рынка и технологий.	Создание каналов обратной связи, проведение мозговых штурмов, организация R&D.
Разработка	Проектирование, прототипирование, тестирование и refinement новых продуктов/услуг.	Управление проектами, обеспечение ресурсов, контроль качества, разработка технологических процессов.
Запуск на рынок	Внедрение нового продукта/услуги в производство и вывод на рынок.	Планирование производства, логистика, обучение персонала, маркетинговая поддержка.
Оценка и улучшение	Сбор обратной связи после запуска, анализ производительности, поиск путей улучшения.	Мониторинг KPI, анализ продаж, клиентской удовлетворенности, внесение изменений в продукт/процесс.

FOR AUTHOR USE ONLY

Эти три аспекта являются краеугольными камнями операционной стратегии, определяющими физическую инфраструктуру и способность компании удовлетворять спрос.

Решение о размещении производственных мощностей, складов или офисов имеет долгосрочные последствия. Учитываются такие факторы, как близость к поставщикам и рынкам, доступность рабочей силы, инфраструктура, транспортные расходы, законодательство и местные стимулы.

Операционное планирование включает в себя планирование мощностей, планирование производства и планирование потребностей в материалах (MRP). Оно направлено на оптимизацию использования ресурсов и обеспечение своевременного выполнения заказов.

Точное прогнозирование спроса является основой эффективного планирования. Различные методы прогнозирования – от качественных (например, Дельфи) до количественных (временные ряды, регрессионный анализ) – используются для предсказания будущих потребностей и минимизации рисков.

Представленный ниже график демонстрирует важность точности прогнозирования для операционной деятельности. Расхождения между прогнозируемым и фактическим спросом могут привести к

избыточным запасам или дефициту, что негативно сказывается на издержках и уровне сервиса.

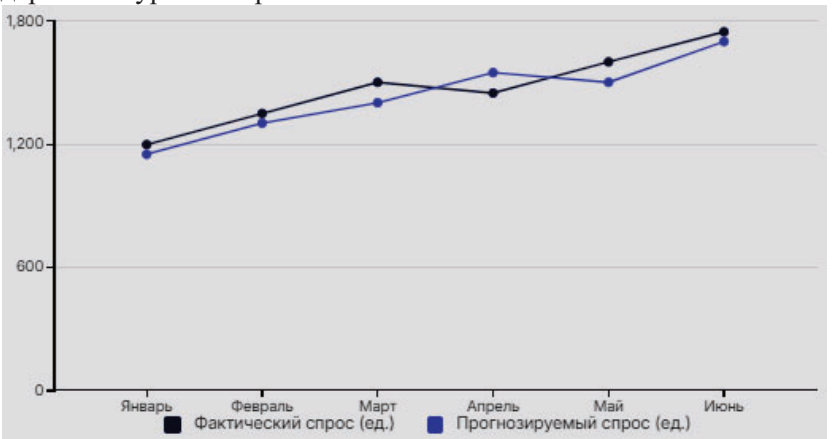


Рисунок 8.2. Сравнение фактического и прогнозируемого спроса

FOR AUTHOR USE ONLY

Эффективное управление операционной стратегией, постоянное повышение эффективности и адекватное реагирование на инновации, подкрепленные стратегическим размещением объектов, точным планированием и прогнозированием, позволяют организациям достигать устойчивого конкурентного преимущества и долгосрочного успеха на рынке.

Операционная стратегия — это долгосрочный план действий, определяющий способы использования операционных ресурсов и возможностей организации для достижения её стратегических целей. Она формирует основу для принятия тактических и оперативных решений во всех функциональных областях предприятия, включая разработку продуктов, производство, поставки и обслуживание клиентов. Суть операционной стратегии заключается в создании и поддержании конкурентных преимуществ за счет эффективного и результативного управления операциями.

Для успешной реализации операционной стратегии необходимо глубокое понимание как внешних рыночных условий, так и внутренних возможностей компании. Это предполагает определение ключевых элементов:

Определение ключевых показателей эффективности (KPI), которые отражают стратегические приоритеты организации: качество,

скорость, гибкость, надёжность и стоимость. Эти показатели являются основой для оценки операционной деятельности.

Комплекс решений относительно мощностей, технологий, управления запасами, системами качества и организацией производственных процессов. Эти решения формируют операционную структуру и процессы компании.

Выбор направлений, в которых организация стремится превзойти конкурентов: лидерство по издержкам, дифференциация продукта/услуги или фокусирование на определенном рыночном сегменте.

Операционная стратегия не существует изолированно — она тесно связана с корпоративной и бизнес-стратегией организации. Эффективная операционная стратегия должна обеспечивать согласованность между стратегическими целями компании и её операционными возможностями. Это требует глубокого анализа рыночной среды, понимания потребностей клиентов и оценки собственных сильных и слабых сторон.

Рассмотрим подробнее основные конкурентные приоритеты и их операционные последствия:

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 8.3.

Основные конкурентные приоритеты и их операционные последствия

Стоимость (Cost)	Предложение товаров или услуг по самой низкой цене на рынке.	Высокая эффективность процессов, стандартизация, автоматизация, минимизация отходов, управление цепочками поставок.
Качество (Quality)	Превосходство по характеристикам продукта/услуги или отсутствие дефектов.	Строгий контроль качества, непрерывное улучшение процессов, вовлечение персонала, инвестиции в технологии.
Скорость (Speed)	Быстрая доставка продукта/услуги или короткое время выполнения заказа.	Оптимизация потоков, сокращение циклов, быстрая логистика, эффективное планирование и расписание.
Надежность (Dependability)	Последовательность и предсказуемость выполнения обещаний (например, доставка точно в срок).	Точное планирование, буферные запасы, резервные мощности, надежное оборудование, стабильные поставщики.

Гибкость (Flexibility)	Способность быстро адаптироваться к изменениям спроса, ассортимента, объема или индивидуальным требованиям клиента.	Многофункциональное оборудование, модульная конструкция продуктов, кросс-функциональные команды, гибкие производственные системы.

Ключевым элементом операционной стратегии является концепция компромиссов (trade-offs). Организация не может одновременно быть лучшей во всех аспектах операционной деятельности. Например, стремление к максимальному качеству может противоречить минимизации издержек, а высокая гибкость производства может снижать эффективность стандартизированных операций. Поэтому стратегический выбор всегда предполагает балансирование между этими приоритетами. В контексте компромиссов часто используются понятия "квалификаторы заказа" (order qualifiers) — это минимальные требования, которые продукт или услуга должны удовлетворять для рассмотрения покупателем, и "победители заказа" (order winners) — это факторы, которые выигрывают заказ у конкурентов, будучи превосходящими по этим параметрам.

Разработка операционной стратегии требует участия руководителей всех уровней организации. Топ-менеджмент определяет стратегическое видение и конкурентные приоритеты, среднее звено управления адаптирует стратегию к специфике функциональных областей, а операционные менеджеры обеспечивают её практическую реализацию. Интеграция усилий на всех уровнях является залогом успешной операционной деятельности.

Для иллюстрации распределения стратегического акцента в операционной деятельности, рассмотрим гипотетическое распределение ресурсов по основным приоритетам для двух различных компаний:

FOR AUTHOR USE ONLY



Рисунок 8.3. Распределение приоритетов для компании А (производство массового продукта)

Компания А фокусируется на минимизации затрат и надежности поставок.

FOR AUTHOR USE ONLY



Рисунок 8.4. Распределение приоритетов для компании Б (индивидуальные решения)

Компания Б уделяет приоритет гибкости и высокому качеству продукта.

Как видно из рисунок, операционная стратегия каждой компании уникальна и определяется её бизнес-моделью и целевым рынком.

8.2. Координация четырёх перспектив операционной стратегии

Современный подход к операционной стратегии предполагает интеграцию четырёх ключевых перспектив, каждая из которых вносит уникальный вклад в понимание операционной деятельности и формирование стратегических решений. Эти перспективы должны работать согласованно, создавая целостную картину операционной стратегии организации, обеспечивая её устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Перспектива «сверху-вниз» фокусируется на том, как операционная стратегия логически вытекает из общей корпоративной и бизнес-стратегии организации. Она обеспечивает соответствие операционных целей и задач высшим стратегическим приоритетам компании, гарантируя, что все операционные действия направлены на достижение общеорганизационных целей, таких как рост доли рынка, повышение рентабельности или расширение ассортимента продукции.

Перспектива «снизу-вверх» подчеркивает важность использования и развития уникальных операционных ресурсов и возможностей, формирующихся на низших уровнях организации. Она признает, что инновации, улучшения процессов и новые компетенции часто зарождаются в операционной среде и могут стать основой для построения устойчивых конкурентных преимуществ. Акцент делается на непрерывном совершенствовании и выявлении скрытого потенциала.

FOR AUTHOR USE ONLY

Рыночная перспектива акцентирует внимание на внешних факторах – требованиях клиентов, действиях конкурентов и общих тенденциях рынка. Она определяет операционные приоритеты, исходя из потребностей целевых сегментов потребителей, таких как качество продукции, скорость доставки, гибкость в удовлетворении индивидуальных заказов или низкая стоимость. Понимание рыночных сигналов является критически важным для формирования релевантной операционной стратегии.

Ресурсная перспектива оценивает операционные возможности организации с точки зрения имеющихся внутренних ресурсов: человеческого капитала, технологической базы, финансовых активов, организационной структуры и управленческих компетенций. Она помогает определить реальные пределы стратегических амбиций и выявить области, требующие инвестиций для развития новых ресурсов

или повышения эффективности существующих, чтобы соответствовать рыночным требованиям.

Координация этих четырёх перспектив требует создания эффективных механизмов постоянного диалога и обратной связи между различными уровнями управления и функциональными подразделениями. Перспектива «сверху-вниз» формирует стратегический вектор, однако она должна быть постоянно дополнена инициативами «снизу-вверх», которые позволяют выявить скрытые операционные возможности, потенциальные улучшения процессов и инновационные решения, способные усилить конкурентные позиции компании. Такой двусторонний подход гарантирует, что стратегия не оторвана от операционной реальности.

Рыночная и ресурсная перспективы играют роль «сдерживающих» факторов, обеспечивая необходимый баланс между внешними требованиями и внутренними возможностями организации. Слишком сильный акцент на рыночных требованиях без адекватного учёта ресурсных ограничений может привести к нереалистичным стратегическим планам и перенапряжению ресурсов. И наоборот, чрезмерная фокусировка на существующих ресурсах без анализа меняющихся рыночных потребностей может ограничить стратегические амбиции организации, сделав её продукцию или услуги неконкурентоспособными. Цель состоит в том, чтобы найти оптимальный баланс, при котором ресурсы эффективно используются для удовлетворения рыночных запросов в рамках общей корпоративной стратегии.

FOR AUTHOR USE ONLY

Эффективная координация четырёх перспектив обеспечивается через систему регулярных стратегических сессий, кросс-функциональные команды, проекты по улучшению процессов, а также интегрированные системы показателей эффективности (KPI), которые отслеживают прогресс по всем измерениям. Ключевую роль в этом процессе играют операционные менеджеры, которые выступают связующим звеном между стратегическим видением высшего руководства, реальными возможностями операционной системы и постоянно меняющимися требованиями рынка.

Таблица 8.4.

Сравнительная характеристика четырёх перспектив операционной стратегии

«Сверху-вниз»	Соответствие операционных	Высшее руководство,	Как наши операции	Отрыв от операционной

	целей корпоративной стратегии	корпоративные цели, бизнес-стратегия	поддерживают общие цели?	реальности, нереалистичные цели
«Снизу-вверх»	Использование операционных компетенций для конкурентного преимущества	Операционный персонал, инновации, предложения по улучшению	Как наши операционные возможности могут создать ценность?	Локальная оптимизация, отсутствие стратегического направления
Рыночная	Удовлетворение потребностей клиентов и рыночных требований	Клиенты, конкуренты, рыночные тренды, внешняя среда	Что требует рынок от наших операций?	Невыполнимые обещания, игнорирование внутренних возможностей
Ресурсная	Оценка и развитие внутренних ресурсов и возможностей	Технологии, человеческий капитал, финансы, инфраструктура	Какие ресурсы у нас есть и что мы можем с ними сделать?	Ограниченное стратегическое видение, недостаточная реакция на рынок

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица демонстрирует, что каждая перспектива имеет свои сильные стороны и потенциальные недостатки при использовании в изоляции. Только их комплексное рассмотрение позволяет сформировать сбалансированную и эффективную операционную стратегию.

Приоритетность этих четырех перспектив может существенно варьироваться в зависимости от отрасли, стадии жизненного цикла компании и её конкретной стратегической направленности. Например, в быстрорастущих технологических компаниях больший акцент может быть сделан на рыночной и ресурсной перспективах, тогда как в зрелых отраслях с высокой конкуренцией по издержкам, таких как производство массовых товаров, первостепенное значение может приобретать перспектива «снизу-вверх» для повышения эффективности, а также «сверху-вниз» для контроля за издержками.

Рассмотрим гипотетическое распределение фокуса на эти перспективы для двух различных типов компаний. Данные приведены как иллюстрация относительной важности каждой перспективы, а не как абсолютные метрики.

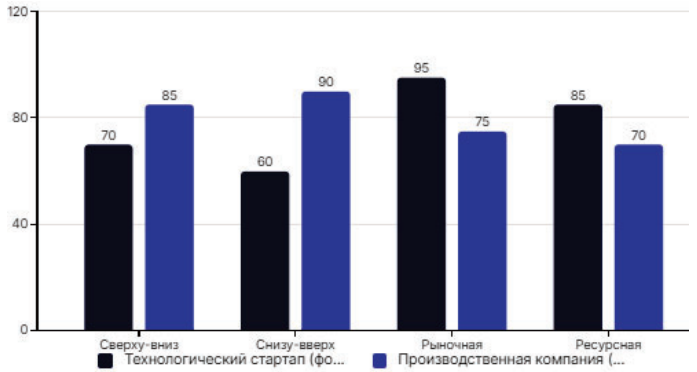


Рисунок 8.5. Приоритетность перспектив операционной стратегии для разных компаний

Как видно из диаграммы, технологический стартап, ориентированный на рост и инновации, придает наивысший приоритет Рыночной перспективе (95%), чтобы быстро адаптироваться к изменяющимся потребностям клиентов и захватывать новые ниши. Ресурсная перспектива также высока (85%), поскольку инвестиции в технологии и таланты критичны для его выживания. Перспективы «Сверху-вниз» и «Снизу-вверх» также важны, но могут быть менее формализованы на ранних стадиях развития.

Напротив, производственная компания в зрелой отрасли демонстрирует высокий приоритет Перспективы «Снизу-вверх» (90%), что указывает на постоянный фокус на операционной эффективности, сокращении издержек и улучшении процессов. Перспектива «Сверху-вниз» также очень важна (85%) для обеспечения строгой дисциплины и контроля над затратами в соответствии с корпоративными целями. Рыночная и Ресурсная перспективы остаются значимыми, но их относительный приоритет может быть ниже по сравнению со стартапом, поскольку основные рыночные ниши уже определены, а ресурсы относительно стабильны.

Таким образом, успешная операционная стратегия — это не просто сумма её частей, а гармоничная интеграция всех четырёх перспектив, постоянно адаптируемая к динамике внутренней и внешней среды. Понимание и балансировка этих перспектив позволяет организациям не только эффективно реагировать на текущие вызовы, но и формировать своё будущее, создавая устойчивые конкурентные преимущества.

FOR AUTHOR USE ONLY

8.3. Организация процесса разработки операционной стратегии

Разработка операционной стратегии является критически важным элементом обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития организации. Этот процесс представляет собой не просто последовательность шагов, а комплексную систему взаимодействия, направленную на адаптацию операционных возможностей к изменяющимся условиям рынка и стратегическим целям компании. Эффективная операционная стратегия позволяет не только оптимизировать текущую деятельность, но и создавать новые конкурентные преимущества, обеспечивая синергию между различными функциональными областями.

Процесс разработки операционной стратегии традиционно включает в себя несколько взаимосвязанных этапов, начиная с глубокого анализа и заканчивая внедрением и постоянным мониторингом. Каждый этап имеет свои специфические цели, задачи и ожидаемые результаты, которые в совокупности формируют целостный и жизнеспособный стратегический план.

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 8.2

Этапы разработки операционной стратегии

1. Анализ и оценка	Формирование комплексного понимания текущего положения компании, внешних возможностей и угроз, а также внутренних сильных и слабых сторон.	Проведение SWOT-анализа, PESTEL-анализа, бенчмаркинга конкурентов, анализа цепочки создания ценности, оценки операционных показателей.	Выявление ключевых стратегических вызовов и возможностей, определение областей для улучшения, формулирование исходных стратегических предпосылок.	
2. Формулирование стратегии	Определение долгосрочн	Разработка стратегических	Четко определенная операционная	

	ых операционных целей и выбор направлений для достижения конкурентных преимуществ.	альтернатив, выбор оптимальной операционной стратегии, формулирование операционных задач и ключевых показателей эффективности (KPI).	стратегия, согласованная с корпоративной и бизнес-стратегиями, набор операционных целей и целевых показателей.	
	3. Разработка стратегических инициатив	Детализация выбранной стратегии в конкретные проекты и программы действий.	Разработка подробных планов действий по каждому стратегическому направлению, распределение ресурсов, определение ответственных лиц и сроков реализации.	Пакет детализированных стратегических инициатив, проектные планы, бюджеты, матрица ответственности.
4. Внедрение и контроль	Реализация разработанных инициатив и обеспечение постоянного мониторинга прогресса.	Запуск проектов, управление изменениями, регулярный сбор данных о выполнении KPI, проведение стратегических сессий для оценки и корректировки.	Реализованные стратегические инициативы, система мониторинга прогресса, своевременное выявление отклонений и принятие корректирующих мер.	
5. Оценка и корректировка	Оценка эффективности стратегии и	Анализ достижения стратегических целей,	Достижение операционных целей, обновленная	

FOR AUTHOR USE ONLY

	внесение необходимых изменений для обеспечения её релевантности.	оценка воздействия на финансовые и операционные результаты, пересмотр стратегии в свете новых данных и условий.	или скорректированная операционная стратегия, улучшение процессов стратегического планирования.	

Первый этап, анализ и оценка, является фундаментом всего процесса. На этом этапе проводится глубокий анализ внешней среды (рыночные тренды, действия конкурентов, технологические инновации, регуляторные изменения) и внутренней среды (операционные возможности, производственные процессы, ресурсы, компетенции). Инструменты, такие как PESTEL-анализ, анализ пяти сил Портера и SWOT-анализ, позволяют всесторонне оценить положение компании.

На этапе формулирования стратегии на основе полученных данных определяются стратегические альтернативы и выбирается наиболее подходящая операционная стратегия, которая будет поддерживать общие цели компании и способствовать созданию устойчивых конкурентных преимуществ. Здесь критически важна согласованность с корпоративной и бизнес-стратегиями.

Разработка стратегических инициатив переводит абстрактные стратегические цели в конкретные, измеримые и управляемые действия. Для каждой инициативы детально прорабатываются планы, определяются необходимые ресурсы, устанавливаются сроки и назначаются ответственные лица.

Внедрение и контроль – это фаза реализации, где стратегические планы претворяются в жизнь. Важнейшую роль играет управление проектами, коммуникация и мониторинг прогресса с использованием системы ключевых показателей эффективности (KPI).

И наконец, оценка и корректировка обеспечивают адаптивность стратегии. Это итеративный процесс, позволяющий организации учиться на своем опыте и оперативно реагировать на изменения, обеспечивая непрерывное совершенствование операционной деятельности.

FOR AUTHOR USE ONLY

Успешная разработка и реализация операционной стратегии невозможна без активного участия широкого круга заинтересованных сторон. Их скоординированная работа и обмен экспертизой обеспечивают всесторонний подход и адекватность принимаемых решений.

Таблица 8.3

Роль ключевых стейкхолдеров в процессе разработки операционной стратегии

Исполнительное руководство	Определение общего стратегического направления, утверждение ключевых решений, выделение ресурсов, поддержка стратегических инициатив.	Обеспечение согласованности операционной стратегии с корпоративной миссией и видением, формирование культуры стратегического мышления.
Операционные менеджеры	Предоставление экспертных знаний о текущих операциях, оценка осуществимости инициатив, руководство реализацией проектов на местах.	Внесение практической перспективы, выявление "узких мест" и потенциальных улучшений, обеспечение эффективного внедрения стратегии.
Функциональные специалисты	Предоставление технической и специализированной экспертизы в своих областях (финансы, ИТ, маркетинг, HR, производство).	Разработка детализированных планов в рамках своих функций, оценка рисков, внесение инновационных предложений, обеспечение функциональной поддержки.
Внешние консультанты	Предоставление независимой оценки, доступ к передовым практикам и методологиям, фасилитация стратегических сессий.	Объективный взгляд со стороны, привнесение свежих идей, ускорение процесса разработки, помощь в разрешении сложных стратегических дилемм.
Сотрудники на местах	Предоставление обратной связи о повседневных операциях, участие в пилотных проектах, адаптация к новым процессам и системам.	Идентификация операционных проблем, предложение решений, поддержка внедрения изменений, повышение

FOR AUTHOR USE ONLY

		уровня вовлеченности и мотивации.

Исполнительное руководство играет ключевую роль в задании стратегического вектора и обеспечении необходимой поддержки. Оно формулирует верхнеуровневые цели и контролирует общую согласованность операционной стратегии с генеральной стратегией компании. Операционные менеджеры, находясь ближе к повседневной деятельности, предоставляют бесценную информацию о текущих возможностях и ограничениях, а также возглавляют процесс внедрения изменений.

Функциональные специалисты из различных подразделений (производство, логистика, закупки, ИТ, финансы, персонал) вносят специализированную экспертизу, обеспечивая глубину и детализацию стратегических инициатив. Их участие гарантирует, что разрабатываемые решения будут технически осуществимы и интегрированы в существующие системы.

Внешние консультанты могут быть привлечены для внесения независимого взгляда, предоставления лучших практик отрасли и помощи в разрешении сложных стратегических дилемм. Их опыт может значительно ускорить процесс разработки и повысить качество принимаемых решений.

FOR AUTHOR USE ONLY

Наконец, сотрудники на местах являются конечными исполнителями стратегии. Их вовлеченность и понимание стратегических целей критически важны для успешного внедрения изменений. Обратная связь от них позволяет оперативно корректировать планы и обеспечивать их релевантность.

Одним из важнейших аспектов процесса является постоянный мониторинг и оценка эффективности операционной стратегии. Это позволяет своевременно выявлять отклонения, реагировать на изменения внешней среды и корректировать планы для достижения поставленных целей. Для этого используются различные метрики и показатели.

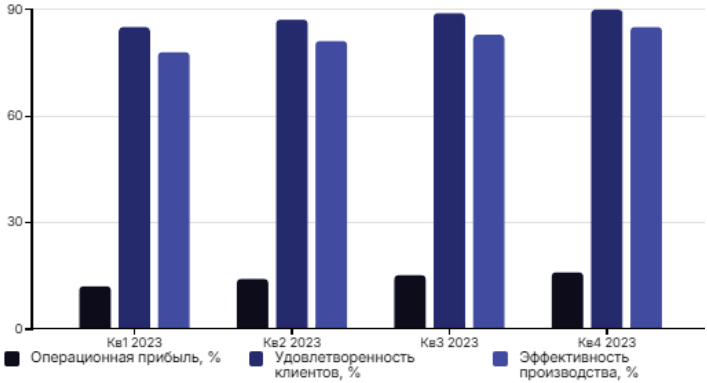


Рисунок 8.2. Динамика ключевых операционных показателей (2023 г.)

Приведенный выше график демонстрирует динамику ключевых операционных показателей за четыре квартала 2023 года. Видно, что по всем трем показателям — операционная прибыль, удовлетворенность клиентов и эффективность производства — наблюдается стабильный рост, что свидетельствует об успешности реализуемой операционной стратегии. Подобный анализ помогает выявить тенденции и определить, насколько операционные усилия способствуют достижению стратегических целей.

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 8.4

Ключевые метрики для оценки эффективности операционной стратегии

Финансовые показатели	Операционная прибыль, рентабельность активов, оборачиваемость запасов, NPV проектов.	Оценка экономической эффективности операционных процессов и инициатив.
Показатели клиентов	Уровень удовлетворенности клиентов (CSI), доля рынка, скорость обработки заказов, количество рекламаций.	Оценка способности операций удовлетворять потребности и ожидания клиентов.
Внутренние бизнес-процессы	Эффективность производства, процент брака, время цикла производства, уровень автоматизации.	Оценка качества и эффективности внутренних операционных процессов.
Обучение и развитие	Уровень текучести кадров, количество обученных сотрудников, индекс	Оценка способности организации к

	вовлеченности персонала, количество предложенных инноваций.	инновациям, обучению и развитию персонала.

Использование сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) или других фреймворков для управления эффективностью позволяет охватить все критически важные аспекты деятельности организации и обеспечить комплексный подход к оценке стратегии.

Критически важным аспектом является создание культуры стратегического мышления на всех уровнях организации. Операционные сотрудники должны не только выполнять свои функции, но и понимать стратегические приоритеты компании, видеть связь между своей повседневной работой и долгосрочными стратегическими целями. Это требует эффективной внутренней коммуникации, прозрачности в постановке целей и систем обучения, которые развивают стратегическое видение у каждого сотрудника.

Процесс разработки операционной стратегии должен быть не линейным, а итеративным и гибким. В условиях постоянно меняющегося рынка, технологических инноваций и эволюции внутренних возможностей, организация должна регулярно пересматривать свою операционную стратегию. Рекомендуется проводить полный стратегический обзор ежегодно и промежуточные проверки каждый квартал, чтобы обеспечить актуальность и адаптивность стратегического курса.

FOR AUTHOR USE ONLY

Гибкость означает готовность к корректировке планов и перераспределению ресурсов в ответ на новые вызовы и возможности. Это требует создания механизмов быстрого реагирования и принятия решений, а также способности организации к непрерывному обучению и адаптации. Внедрение принципов Agile-методологий в стратегическое планирование может значительно повысить скорость и эффективность реакции на изменения.

8.4. Значимость операционной эффективности организаций

Операционная эффективность представляет собой способность организации производить товары или услуги с минимальными затратах ресурсов при сохранении или повышении качества. Это фундаментальная характеристика, определяющая конкурентоспособность и долгосрочную устойчивость любой

организации, независимо от её размера, отрасли или формы собственности. В условиях постоянно меняющегося рынка и усиления глобальной конкуренции, операционная эффективность становится не просто желаемым атрибутом, а критически важным фактором выживания и процветания.

Давайте подробнее рассмотрим, почему операционная эффективность является краеугольным камнем успешной деятельности:

Высокая операционная эффективность напрямую влияет на финансовые результаты организации. Снижение операционных издержек увеличивает прибыльность и создаёт финансовый запас прочности для инвестиций в развитие и инновации. Это достигается за счёт оптимизации процессов, сокращения потерь, эффективного использования активов и снижения себестоимости продукции или услуг.

Эффективные операционные процессы обеспечивают стабильное качество продукции, своевременную доставку и конкурентные цены, что напрямую повышает удовлетворённость и лояльность клиентов. Быстрое реагирование на запросы, минимизация ошибок и предоставление высококачественного сервиса являются прямым результатом выстроенных и эффективных операций.

Хорошо организованные операционные процессы создают комфортные условия труда, снижают стресс и повышают удовлетворённость работой, что положительно влияет на производительность и удержание персонала. Чётко определённые роли, эффективные рабочие потоки и доступ к необходимым ресурсам способствуют созданию позитивной рабочей атмосферы и вовлечённости.

Операционная эффективность часто подразумевает рациональное использование ресурсов и минимизацию отходов, что способствует снижению экологического следа организации. Это включает в себя оптимизацию потребления энергии, сокращение выбросов, переработку отходов и выбор устойчивых поставщиков, что не только полезно для планеты, но и улучшает корпоративный имидж.

В современной бизнес-среде операционная эффективность становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием выживания. Организации, которые не могут эффективно управлять своими операционными процессами, постепенно теряют конкурентные позиции и рыночную долю. Особенно это актуально в

FOR AUTHOR USE ONLY

отраслях с высокой конкуренцией и низкими маржинальными показателями.

Важно понимать, что операционная эффективность не означает простое сокращение издержек любой ценой. Это комплексная концепция, включающая оптимизацию использования всех ресурсов — материальных, финансовых, человеческих и информационных. Эффективность должна достигаться без ущерба для качества продукции, безопасности труда или стратегических возможностей организации. Различия между этими понятиями представлены в таблице ниже.

Таблица 8.4

Сравнение операционной эффективности и сокращения издержек

Характеристика	Операционная эффективность	Сокращение издержек
Основная цель	Оптимизация использования ресурсов для достижения стратегических целей и повышения ценности.	Уменьшение затрат в краткосрочной или среднесрочной перспективе.
Фокус	Системный подход к улучшению процессов, качества и продуктивности.	Прямое снижение расходов, часто без учета долгосрочных последствий.
Влияние на качество	Сохранение или повышение качества продукции/услуг.	Потенциальное снижение качества, если сокращения чрезмерны.
Влияние на рост	Способствует устойчивому росту и инновациям.	Может препятствовать росту, если ограничивает инвестиции в развитие.
Сроки	Долгосрочная стратегия, требующая постоянного совершенствования.	Часто краткосрочная тактика для быстрого улучшения финансовых показателей.
Риски	Минимизация потерь и улучшение конкурентоспособности.	Потеря ключевых компетенций, снижение морального духа сотрудников, ухудшение отношений с клиентами.

FOR AUTHOR USE ONLY

Достижение высокой операционной эффективности требует постоянного совершенствования процессов, инвестиций в технологии и развитие компетенций сотрудников. Организации должны создавать культуру непрерывного улучшения, где каждый сотрудник чувствует ответственность за эффективность своей работы и имеет возможность

вносить предложения по оптимизации процессов. Это достигается за счет внедрения комплексных систем управления и использования аналитических инструментов.

Таблица 8.5

Основные метрики операционной эффективности по категориям

Категория метрики	Примеры метрик	Пояснение
Производительность	Выработка на сотрудника Время цикла производства	Количество произведенной продукции или услуг на единицу ресурса (например, рабочее время).
Качество	Процент дефектов Уровень возвратов Удовлетворенность клиентов (CSAT)	Показатели, отражающие соответствие продукции или услуг установленным стандартам и ожиданиям клиентов.
Затраты	Себестоимость единицы продукции Операционные расходы как % от выручки Энергоэффективность	Отношение затрат к произведенному объему или доходам, демонстрирующее экономичность операций.
Время	Время выполнения заказа Время отклика на запрос клиента Время выхода на рынок (Time-to-Market)	Скорость выполнения ключевых процессов от начала до завершения.
Использование активов	Коэффициент оборачиваемости запасов Коэффициент использования оборудования	Насколько эффективно используются имеющиеся активы организации.

FOR AUTHOR USE ONLY

Мониторинг этих показателей позволяет не только выявлять "узкие места", но и демонстрировать прогресс. Например, внедрение новых технологий или изменение процессов могут привести к значительному улучшению некоторых метрик. Представим гипотетические данные об улучшении производительности:

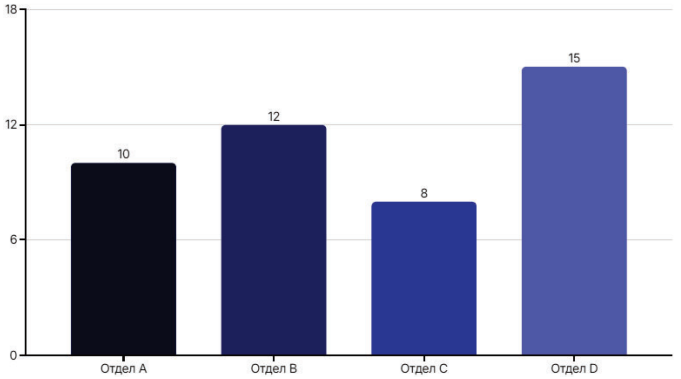


График 8.2. Производительность по отделам

Представленный выше гистограмма показывает текущий уровень производительности по четырем отделам, иллюстрируя различия в эффективности и потенциальные области для улучшения. Например, Отдел C имеет самую низкую производительность, что указывает на необходимость более тщательного анализа его процессов.

Оптимизация операционных процессов оказывает прямое влияние на структуру затрат организации. Анализ распределения операционных расходов до и после внедрения инициатив по повышению эффективности демонстрирует существенные изменения. Рассмотрим пример гипотетического распределения операционных затрат компании:

FOR AUTHOR USE ONLY

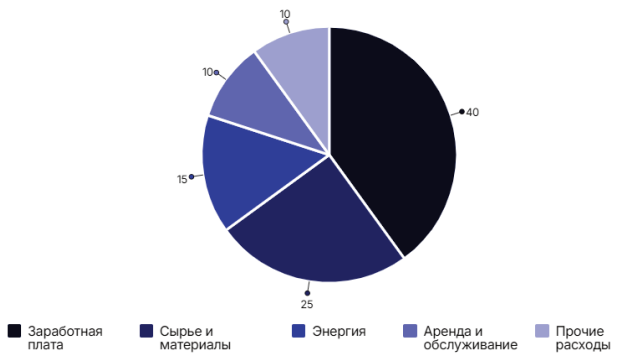


Рисунок 8.3. Распределение операционных затрат по статьям

Круговая диаграмма демонстрирует, что наибольшую долю в операционных затратах занимает заработная плата, за которой следуют сырье и материалы. Оптимизация процессов в этих областях, например, через автоматизацию или улучшение управления запасами, может принести наибольшую экономию. Дополнительно, динамика операционной эффективности со временем является ключевым показателем успеха.

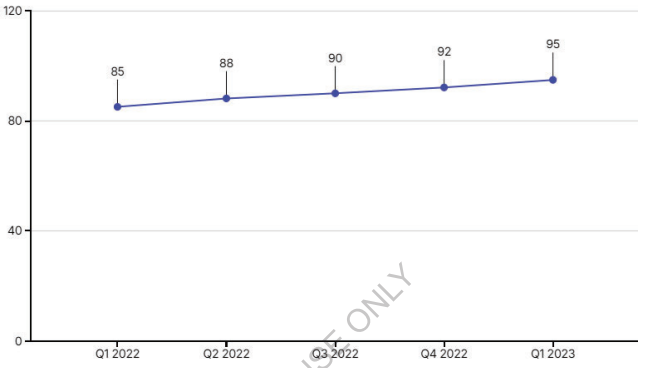


Рисунок 8.4. Динамика индекса операционной эффективности

FOR AUTHOR USE ONLY

Линейный график показывает положительную динамику индекса операционной эффективности на протяжении пяти кварталов. Это свидетельствует об успешном внедрении стратегий по улучшению и постоянном прогрессе в достижении поставленных целей.

Существует множество подходов и методологий, направленных на повышение операционной эффективности. Наиболее известные из них включают:

Таблица 8.6

Обзор методологий повышения операционной эффективности

Методология	Основной принцип	Ключевые инструменты
Lean (Бережливое производство)	Минимизация всех видов потерь (муда) в производственных и операционных процессах.	Картирование потока создания ценности (VSM) 5S (Сортировка, Соблюдение порядка, Содержание в чистоте, Стандартизация, Совершенствование)

		Канбан
Six Sigma (Шесть сигм)	Сокращение вариабельности процессов и количества дефектов для повышения качества продукции/услуг.	DMAIC (Определение, Измерение, Анализ, Улучшение, Контроль) Статистический контроль процессов (SPC) FMEA (Анализ видов и последствий отказов)
TQM (Всеобщее управление качеством)	Обеспечение высокого качества во всех аспектах деятельности организации с фокусом на удовлетворении потребностей клиентов.	Цикл Деминга (PDCA) Диаграммы причинно-следственных связей Бенчмаркинг
Автоматизация процессов	Использование технологий для выполнения рутинных и повторяющихся задач.	Роботизированная автоматизация процессов (RPA) Системы управления бизнес-процессами (BPMS) Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML)
Управление цепочками поставок (SCM)	Оптимизация всего потока продукции и информации от поставщиков до конечных потребителей.	Прогнозирование спроса Управление запасами Сотрудничество с поставщиками

FOR AUTHOR USE ONLY

Выбор конкретной методологии зависит от специфики организации, её целей и текущих вызовов. Часто используется комбинация нескольких подходов для достижения наилучших результатов.

В заключение, операционная эффективность — это динамический и многогранный концепт, который требует постоянного внимания и адаптации. Организации, которые успешно внедряют принципы операционной эффективности, не только укрепляют свои финансовые позиции, но и создают более устойчивое, конкурентоспособное и ориентированное на будущее предприятие.

8.5. Оценка операционной эффективности на уровне общества

Операционная эффективность на уровне общества представляет собой макроэкономическую характеристику, отражающую способность национальной экономики или региона эффективно использовать доступные ресурсы для создания общественной ценности. Этот уровень анализа выходит за рамки отдельных организаций и рассматривает эффективность экономических систем в целом, фокусируясь на оптимальном распределении и использовании ресурсов для достижения устойчивого развития и повышения благосостояния граждан.

Для комплексной оценки операционной эффективности на общественном уровне необходимо анализировать ряд ключевых показателей, которые охватывают различные аспекты экономической и социальной деятельности:

Производительность труда является фундаментальным показателем операционной эффективности на уровне общества. Она отражает эффективность использования человеческого капитала и технологических инноваций в процессе создания товаров и услуг. Измеряется как объём выпуска (ВВП) на единицу затраченного рабочего времени или на одного занятого работника. Рост производительности труда напрямую коррелирует с повышением уровня жизни, конкурентоспособностью экономики и способностью адаптироваться к глобальным изменениям. Факторы, влияющие на производительность труда, включают уровень образования и квалификации рабочей силы, технологическое оснащение производств, качество управления, а также структуру экономики.

Например, динамика роста производительности труда может быть проиллюстрирована следующим образом:

FOR AUTHOR USE ONLY

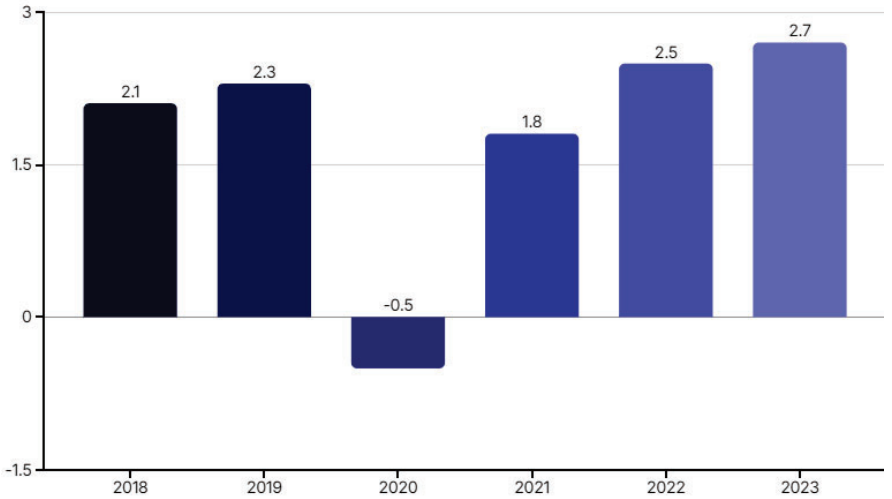


Рисунок 8.6. Динамика прироста производительности труда (2018-2023 гг.)

FOR AUTHOR USE ONLY

Представленные данные демонстрируют колебания в приросте производительности труда, что может быть связано с экономическими циклами, инвестициями в технологии и изменениями в структуре занятости.

Оценка эффективности капитала на уровне общества подразумевает анализ того, насколько продуктивно инвестиционный капитал используется для создания производственных мощностей, развития инфраструктуры, внедрения инноваций и, в конечном итоге, для генерации экономического роста. Это включает показатели отдачи на инвестиции в масштабах всей экономики, оборачиваемости капитала в ключевых отраслях и уровень капиталоёмкости производства. Высокая эффективность капитала означает, что каждый вложенный рубль приносит максимальную отдачу в виде добавленной стоимости и способствует устойчивому развитию.

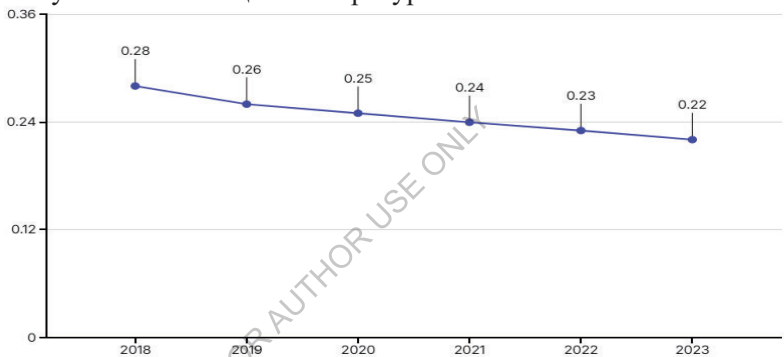
Таблица 8.7

Показатели эффективности капитала на уровне общества

Показатель	Описание и значение
Капиталоотдача	Отношение объёма выпуска (ВВП) к объёму основного капитала. Показывает, сколько продукции приходится на единицу используемого капитала.

Фондовооружённость	Отношение объёма основного капитала к числу занятых. Отражает уровень технической оснащённости труда.
Доля инвестиций в ВВП	Процентное соотношение валовых инвестиций к валовому внутреннему продукту. Характеризует инвестиционную активность в экономике.
Эффективность прямых иностранных инвестиций (ПИИ)	Влияние ПИИ на рост ВВП и создание новых рабочих мест. Отражает привлекательность страны для международных инвесторов и эффективность использования внешнего капитала.

Эти показатели позволяют государственным органам и аналитикам оценивать, насколько эффективно формируются и используются инвестиционные ресурсы в экономике.



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 8. 7. Динамика энергоёмкости ВВП (2018-2023 гг.)

Ресурсоэффективность на общественном уровне предполагает рациональное использование природных ресурсов и энергии для минимизации негативного воздействия на окружающую среду и обеспечения устойчивого развития. Это включает снижение энергоёмкости ВВП, материалоёмкости продукции, а также оптимизацию использования водных и земельных ресурсов. Достижение высокой ресурсоэффективности критически важно для стран с ограниченными природными ресурсами и для реализации глобальных целей устойчивого развития.

Рис. 8.7 демонстрирует позитивную тенденцию к снижению энергоёмкости, что свидетельствует о повышении эффективности использования энергии в экономике, возможно, за счёт внедрения энергосберегающих технологий и структурных изменений.

Социальная эффективность на уровне общества оценивает способность экономической системы обеспечивать социальное благополучие, справедливость и доступность общественных благ для всех слоёв населения. Это включает показатели уровня занятости, распределения доходов, доступности качественного образования и здравоохранения, социального обеспечения и возможностей для развития человеческого капитала. Высокая социальная эффективность является залогом стабильности общества и инклюзивного роста, где плоды экономического развития распределяются более равномерно.

На макроэкономическом уровне операционная эффективность тесно связана с конкурентоспособностью национальной экономики. Страны с высокой операционной эффективностью обычно демонстрируют более высокие темпы экономического роста, лучшие показатели занятости и более высокий уровень жизни населения. Международные организации, такие как Всемирный банк и ОЭСР, регулярно публикуют индексы конкурентоспособности, в которых операционная эффективность играет центральную роль, объединяя множество факторов от институциональной среды до инновационного потенциала.

FOR AUTHOR USE ONLY

Правительства могут влиять на операционную эффективность на уровне общества через различные механизмы, формируя благоприятные условия для экономического развития и роста. Эти меры включают:

Инвестиции в транспортную, энергетическую и цифровую инфраструктуру сокращают транзакционные издержки, повышают скорость и надёжность перемещения товаров и информации.

Развитие человеческого капитала через качественное образование и профессиональную подготовку увеличивает производительность труда и способствует инновациям.

Поддержка исследований и разработок, патентование и внедрение новых технологий повышают эффективность производственных процессов и создают новые рынки.

Создание прозрачной, стабильной и предсказуемой регуляторной среды снижает риски для бизнеса и стимулирует инвестиции.

Укрепление правовой системы, борьба с коррупцией, защита прав собственности являются основой для эффективного функционирования рыночной экономики.

Инвестиции в цифровую инфраструктуру, электронное правительство и цифровую грамотность населения становятся

ключевыми факторами операционной эффективности в современной экономике.

Особенно важно отметить, что достижение и поддержание высокой операционной эффективности на уровне общества требует использования системы взаимосвязанных показателей, включающих не только экономические, но и социальные, и экологические аспекты. Важно учитывать не только количественные показатели производительности (например, рост ВВП), но и качественные аспекты устойчивого развития, такие как социальная справедливость, экологическая устойчивость, инклюзивность экономического роста и его воздействие на различные группы населения. Комплексный подход к оценке позволяет выявлять дисбалансы и разрабатывать более эффективные стратегии для долгосрочного процветания общества.

Оценка операционной эффективности на уровне общества является динамичным процессом, требующим постоянного мониторинга, анализа и корректировки государственной политики в ответ на меняющиеся внутренние и внешние условия. Это позволяет не только оптимизировать текущие процессы, но и создавать основу для будущего устойчивого развития и повышения конкурентоспособности страны на глобальной арене.

FOR AUTHOR USE ONLY

8.6. Оценка операционной эффективности на стратегическом уровне

Оценка операционной эффективности на стратегическом уровне является критически важной задачей для любой организации, стремящейся к долгосрочному успеху и устойчивому развитию. В отличие от тактической или операционной эффективности, которая фокусируется на оптимизации ежедневных процессов и достижении краткосрочных целей, стратегический уровень анализа направлен на определение способности организации создавать устойчивые конкурентные преимущества, успешно адаптироваться к изменяющейся внешней среде и эффективно реализовывать свои амбициозные стратегические цели. Этот уровень выходит за рамки сиюминутных метрик и рассматривает эффективность в контексте общего стратегического позиционирования компании на рынке.

Эффективное стратегическое управление операциями позволяет не только снижать издержки и повышать качество, но и формировать уникальные компетенции, которые трудно скопировать конкурентам. Это включает в себя инновации в продуктах и процессах, развитие

клиентского опыта, формирование сильной корпоративной культуры и выстраивание гибкой организационной структуры.

Ключевым инструментом для измерения и управления стратегической эффективностью по праву считается Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC). Разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном, BSC предоставляет комплексный подход к оценке деятельности организации, интегрируя как финансовые, так и нефинансовые показатели. Система структурирует стратегические цели и метрики в четырёх ключевых перспективах, позволяя руководству видеть полную картину того, насколько эффективно операционная деятельность поддерживает реализацию общей стратегии компании.

Таблица 8.2.

Перспективы сбалансированной системы показателей (BSC) и ключевые метрики

Финансы	Оценка финансовой результативности и способности генерировать доход для акционеров. Цели этой перспективы обычно связаны с ростом, прибыльностью и ценностью для акционеров.	Рентабельность инвестиций (ROI), чистая прибыль, рост выручки, экономическая добавленная стоимость (EVA).
Клиенты	Определение ценностного предложения для клиентов, уровня их удовлетворённости и лояльности, что напрямую влияет на будущие финансовые результаты.	Индекс удовлетворённости клиентов (CSI), доля рынка, показатель чистой лояльности (NPS), стоимость привлечения клиента.
Внутренние процессы	Оценка эффективности ключевых операционных процессов, которые создают ценность для клиентов и позволяют достигать финансовых целей. Фокус на инновациях, операционном превосходстве и послепродажном обслуживании.	Время вывода нового продукта на рынок, уровень дефектности продукции, производительность процессов, время выполнения заказа.
Обучение и развитие	Анализ способности организации к инновациям, обучению и росту. Эта перспектива обеспечивает инфраструктуру для достижения целей в других трёх перспективах.	Уровень текучести кадров, индекс вовлечённости сотрудников, количество обучений на сотрудника, инвестиции в НИОКР.

FOR AUTHOR USE ONLY

Наряду со сбалансированной системой показателей, организации часто используют ряд специфических ключевых показателей эффективности (KPIs), которые отражают критически важные для их отрасли и бизнес-модели факторы успеха. Эти показатели должны быть напрямую связаны с стратегическими приоритетами и позволять отслеживать прогресс в их достижении.

Примеры стратегических KPI по отраслям:

- Производственные компании: гибкость производственных линий (время переналадки), время вывода новых продуктов на рынок (Time-to-Market), коэффициент использования производственных мощностей.
- Сервисные организации: качество обслуживания клиентов, скорость реакции на запросы, уровень удержания клиентов, показатель прибыли на клиента.
- ИТ-компании: доля рынка ключевых продуктов, скорость внедрения новых функций, удовлетворённость пользователей, время отклика системы.
- Ритейл: оборачиваемость запасов, средний чек, количество повторных покупок, конверсия посетителей в покупателей.

FOR AUTHOR USE ONLY

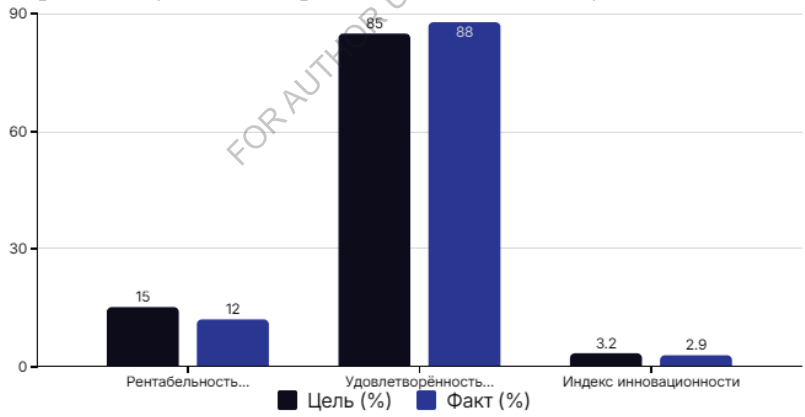


Рисунок 8.9. Сравнение целевых и фактических значений стратегических KPI

Пример сравнения целевых и фактических значений ключевых стратегических показателей. Видно, что удовлетворённость клиентов превышает цель, тогда как ROI и инновационность требуют дополнительной работы.

В современной динамичной и непредсказуемой рыночной среде способность организации быстро адаптироваться к изменениям становится ключевым фактором стратегической эффективности. Это предполагает не только мониторинг внешней среды, но и готовность трансформировать операционные возможности в ответ на новые вызовы и возможности.

Показатели организационной гибкости, такие как скорость принятия решений, способность к быстрому масштабированию операций, оперативность реакции на действия конкурентов и готовность к инновационным экспериментам, приобретают критическое значение. Компании, обладающие высокой стратегической эффективностью, активно внедряют принципы Agile в управлении проектами и процессами, развивают культуру непрерывных улучшений и поощряют внутрикорпоративное предпринимательство.

Важным аспектом стратегической оценки является анализ операционных инвестиций с точки зрения их вклада в достижение стратегических целей. Не все инвестиции в операционные улучшения одинаково ценны: некоторые из них могут создавать устойчивые конкурентные преимущества и формировать новые рынки, тогда как другие лишь поддерживают паритет с конкурентами или обеспечивают минимально необходимый уровень соответствия.

FOR AUTHOR USE ONLY

Стратегический анализ помогает расставить приоритеты в распределении ресурсов на операционные инициативы, фокусируясь на тех проектах, которые имеют максимальный стратегический эффект.

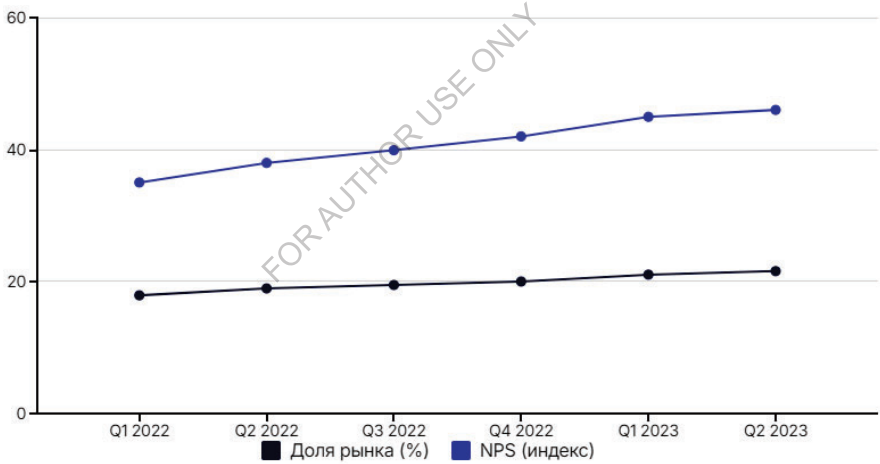
Таблица 8.3

Критерии стратегической оценки операционных инвестиций

Соответствие стратегическим целям	Насколько инвестиция напрямую поддерживает ключевые стратегические приоритеты компании (например, выход на новый рынок, повышение клиентской лояльности, снижение себестоимости ключевых продуктов).
Создание конкурентных преимуществ	Позволяет ли инвестиция создать уникальные компетенции, технологии или процессы, которые трудно или дорого скопировать конкурентам, обеспечивая долгосрочное превосходство.
Повышение гибкости и адаптивности	Влияние инвестиции на способность организации быстро реагировать на изменения рынка, технологические прорывы или регуляторные

	требования, сокращая время вывода продуктов или услуг.
Масштабируемость	Возможность распространения эффектов инвестиции на другие подразделения, продукты или рынки без значительного увеличения затрат, обеспечивая синергетический эффект.
Управление рисками	Снижает ли инвестиция стратегические риски, связанные с устареванием технологий, зависимостью от поставщиков или изменением потребительских предпочтений.

Отслеживание динамики стратегических показателей во времени позволяет оценить эффективность принятых решений и своевременно корректировать курс. Например, рост доли рынка или увеличение клиентской лояльности являются индикаторами успешной реализации стратегии.



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 8.10. Динамика доли рынка и индекса лояльности клиентов (NPS)

Линейный график показывает положительную динамику роста доли рынка и индекса NPS (Net Promoter Score) за последние полтора года, что свидетельствует об успешной реализации стратегических инициатив по привлечению и удержанию клиентов.

Несмотря на очевидные преимущества, измерение стратегической эффективности сопряжено с рядом сложностей. К ним относятся:

- Задержка эффекта: стратегические инициативы часто дают результаты только через значительное время, что затрудняет прямую корреляцию между действиями и их стратегическим влиянием.
- Выбор правильных метрик: определение действительно значимых стратегических KPI, которые не будут приводить к искажению поведения сотрудников и фокусированию на краткосрочных достижениях вместо долгосрочных целей.
- Качественные аспекты: некоторые стратегические результаты, такие как улучшение корпоративной культуры или усиление бренда, трудно измерить количественно.
- Динамичность среды: постоянные изменения во внешней среде могут требовать регулярной адаптации стратегических целей и, как следствие, измерительных показателей.

Преодоление этих проблем требует системного подхода, регулярного пересмотра и адаптации системы показателей, а также глубокого понимания взаимосвязи между оперативными действиями и стратегическими результатами.

FOR AUTHOR USE ONLY

8.7. Оценка операционной эффективности на операционном уровне

Операционный уровень оценки эффективности фокусируется на повседневных процессах и операциях, обеспечивающих создание продукции или услуг. Этот уровень анализа наиболее детальный и использует конкретные количественные показатели производительности, качества, скорости и гибкости операционных процессов. Глубокое понимание и постоянное совершенствование этих показателей являются фундаментом для достижения стратегических целей и устойчивой конкурентоспособности.

Производительность измеряет эффективность использования ресурсов для производства товаров или услуг. Она включает в себя такие аспекты, как объём выпуска на единицу времени, выработка на одного работника, коэффициент использования оборудования и время цикла производства. Оптимизация этих показателей позволяет снизить издержки и увеличить общую производственную мощность.

- Объём выпуска на единицу времени
- Выработка на одного работника
- Коэффициент использования оборудования
- Время цикла производства

Качество отражает степень соответствия продукции или услуг установленным стандартам и ожиданиям потребителей. Оно охватывает процент брака, количество рекламаций, соответствие стандартам и надёжность продукции. Высокое качество минимизирует затраты на переделку, улучшает удовлетворённость клиентов и способствует формированию положительного имиджа компании.

- Процент брака и доработок
- Количество рекламаций клиентов
- Соответствие стандартам качества
- Показатели надёжности продукции

Скорость доставки характеризует быстроту выполнения заказов и оперативность реакции на изменяющиеся условия рынка. Ключевые метрики включают время выполнения заказа, соблюдение сроков поставки, скорость реакции на запросы клиентов и пропускную способность процессов. Эффективное управление скоростью позволяет сократить время выхода на рынок и повысить клиентскую лояльность.

- Время выполнения заказа
- Соблюдение сроков поставки
- Скорость реакции на запросы
- Пропускная способность

FOR AUTHOR USE ONLY

Гибкость представляет собой способность операционной системы адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, таким как колебания спроса, изменения в ассортименте продукции или технологические инновации. Важные показатели включают время переналадки оборудования, способность к изменению объёмов производства, разнообразие продукции и общую адаптивность к изменениям.

- Время переналадки оборудования
- Способность изменять объёмы производства
- Разнообразие продукции
- Адаптивность к изменениям

Для более систематизированного подхода к оценке операционной эффективности используются различные метрики, сгруппированные по ключевым аспектам, которые детализируют вышеуказанные категории:

Таблица 8.1

Детализация показателей операционной эффективности по ключевым аспектам

Производительность	• Производительность труда: количество произведённых единиц на человека/час. • Использование мощности: процент используемой мощности оборудования или производственной линии. • Эффективность процесса: отношение времени добавленной ценности к общему времени цикла процесса.
Качество	• Процент дефектов: доля бракованной продукции от общего объёма. • Коэффициент выхода годной продукции (First Pass Yield): доля продукции, соответствующей стандартам с первого раза. • Индекс удовлетворённости клиентов: оценка качества продукции/услуг со стороны потребителей.
Скорость	• Время выполнения заказа: от получения заказа до отгрузки. • Время цикла производства: полное время, необходимое для изготовления единицы продукции. • Своевременность доставки: процент заказов, доставленных в срок.
Гибкость	• Время переналадки: время, необходимое для смены одного продукта на другой. • Объёмная гибкость: способность изменять объёмы производства в ответ на спрос. • Гибкость ассортимента: количество различных продуктов, которые могут быть произведены.

FOR AUTHOR USE ONLY

Ключевым инструментом комплексной оценки операционной эффективности оборудования является показатель общей эффективности оборудования (OEE — Overall Equipment Effectiveness). OEE интегрирует три фундаментальных аспекта работы оборудования: доступность, производительность и качество выпускаемой продукции. Он рассчитывается как произведение этих трёх факторов и позволяет выявить скрытые потери, связанные с простоями, снижением скорости работы и дефектами, тем самым предоставляя чёткую картину реальной эффективности использования производственных активов.

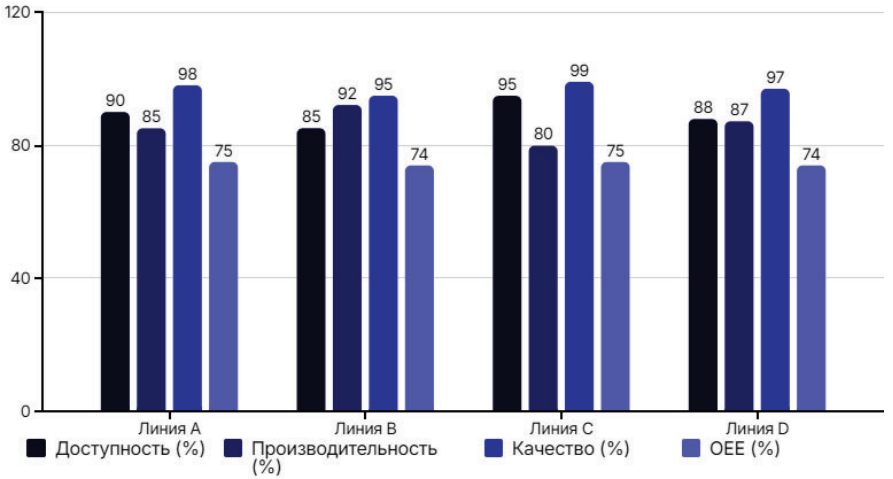


Рисунок 8.1. Общая эффективность оборудования (OEE) и его составляющие для производственных линий

FOR AUTHOR USE ONLY

Представленная диаграмма демонстрирует показатели OEE и его составляющих (доступности, производительности и качества) для четырёх различных производственных линий. Можно заметить, что, несмотря на различия в отдельных компонентах, общий показатель OEE для всех линий находится в схожем диапазоне 74-75%. Это указывает на необходимость более глубокого анализа каждой линии для выявления специфических причин потерь и определения областей для улучшения, например, Линия C имеет высокую доступность и качество, но низкую производительность.

На операционном уровне широко используются методологии бережливого производства (Lean) и Шесть сигм (Six Sigma) для систематического выявления и устранения потерь и повышения эффективности процессов. Эти подходы, хотя и имеют различные акценты, дополняют друг друга в стремлении к операционному совершенству.

Бережливое производство (Lean) фокусируется на максимизации ценности для клиента при минимизации отходов. Оно идентифицирует и устраняет семь видов потерь: перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, избыточные запасов, лишние движения и дефекты. Цель Lean — создание потока ценности, где каждый шаг добавляет ценность для конечного потребителя.

Шесть сигм (Six Sigma) — это методология, использующая статистические методы для снижения вариабельности процессов и достижения практически безупречного качества. Её цель — сократить количество дефектов до не более 3,4 на миллион возможностей, используя структурированный подход DMAIC (Определение, Измерение, Анализ, Улучшение, Контроль).

Таблица 8.2

Сравнение методологий бережливого производства (Lean) и Шесть сигм (Six Sigma)

Основной фокус	Устранение потерь и создание потока ценности	Сокращение вариабельности и дефектов
Ключевая цель	Максимизация ценности при минимизации ресурсов	Достижение практически безупречного качества (3.4 DPMO)
Используемые инструменты	Картирование потока создания ценности (VSM), 5S, Канбан, JIT, SMED	DMAIC, SPC, FMEA, статистический анализ
Преимущества	Сокращение времени цикла, снижение запасов, повышение эффективности	Значительное снижение дефектов, улучшение качества продукции/услуг
Подход	Эволюционный, основанный на здравом смысле и вовлечении сотрудников	Революционный, основанный на статистическом анализе и решении проблем

FOR AUTHOR USE ONLY

Потери, идентифицируемые бережливым производством, могут быть существенно сокращены, что приводит к повышению эффективности. Ниже представлено распределение типичных видов потерь в производственном процессе, которые часто являются объектом анализа и устранения в рамках Lean-инициатив.



Рисунок 8.2. Распределение типичных видов потерь в производственном процессе (по методологии Lean)

FOR AUTHOR USE ONLY

Этот круговая диаграмма иллюстрирует примерное распределение семи видов потерь в гипотетическом производственном процессе. Наибольшую долю занимают перепроизводство и ожидание, что указывает на потенциальные области для немедленных улучшений. Сфокусированное применение инструментов Lean, таких как картирование потока создания ценности и система "точно в срок" (JIT), может значительно сократить эти потери и оптимизировать процесс.

Важным аспектом операционной оценки является мониторинг в реальном времени. Современные системы управления производством (MES) и интернет вещей (IoT) позволяют отслеживать операционные показатели в режиме онлайн, быстро выявлять отклонения и принимать корректирующие действия. Это создаёт основу для проактивного управления операционной эффективностью, позволяя оперативно реагировать на инциденты и предотвращать развитие проблем. Сбор и анализ данных в реальном времени обеспечивают глубокое понимание динамики процессов и способствуют принятию обоснованных решений.

Регулярный анализ операционных показателей должен сопровождаться структурированным процессом непрерывного улучшения. Организации должны создавать механизмы сбора

предложений от сотрудников, проведения экспериментов и масштабирования успешных практик. Культура постоянного совершенствования на операционном уровне является фундаментом долгосрочной конкурентоспособности организации. Этот процесс часто реализуется через циклы PDCA (Plan-Do-Check-Act) или DMAIC.

Таблица 8.3

Этапы цикла непрерывного улучшения PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Планирование (Plan)	Определение проблемы, сбор данных, анализ корневых причин, разработка плана действий и определение ожидаемых результатов.
Выполнение (Do)	Реализация разработанного плана в малом масштабе или в контролируемой среде для проверки его эффективности.
Проверка (Check)	Анализ результатов пилотного внедрения, сравнение с ожидаемыми показателями, оценка воздействия изменений.
Действие (Act)	Стандартизация успешных решений, масштабирование на всю систему, или, в случае неудачи, пересмотр плана и повторный запуск цикла.

FOR AUTHOR USE ONLY

Контрольные вопросы

1. Что понимается под операционной стратегией?
2. Какие цели преследует операционная стратегия?
3. В чём заключается концепция операционной эффективности?
4. Какие перспективы операционной стратегии выделяются?
5. Как разрабатывается операционная стратегия?
6. Как измеряется операционная эффективность?
7. В чём отличие стратегической и операционной эффективности?
8. Как операционная стратегия поддерживает корпоративную стратегию?
9. Какие показатели используются для оценки эффективности?
10. Как операционная эффективность влияет на устойчивость организации?

ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

9.1. Понятия инноваций продуктов и услуг

Инновации продуктов и услуг представляют собой процесс создания и внедрения новых или значительно улучшенных товаров, или услуг, которые обеспечивают дополнительную ценность для клиентов и конкурентные преимущества для организации. Инновации являются ключевым драйвером экономического роста и долгосрочной устойчивости бизнеса в условиях динамичной рыночной среды, позволяя компаниям адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка, технологическим прорывам и усилению конкуренции. Они охватывают широкий спектр деятельности — от фундаментальных научных исследований до коммерциализации готовых продуктов и услуг.

В условиях глобализации и ускоренного технологического развития способность к непрерывным инновациям становится критическим фактором конкурентоспособности. Организации, игнорирующие инновационную деятельность, рискуют потерять долю рынка, стать неактуальными и в конечном итоге выйти из бизнеса. Инновации способствуют не только увеличению доходов и прибыли, но и укреплению бренда, повышению лояльности клиентов и привлечению талантливых сотрудников.

FOR AUTHOR USE ONLY

Прорывные изменения, создающие принципиально новые продукты или услуги, которые формируют новые рынки или радикально трансформируют существующие. Часто требуют значительных инвестиций и сопряжены с высокими рисками.

Постепенные улучшения существующих продуктов или услуг, направленные на повышение их функциональности, качества или снижение стоимости. Низкие риски, короткий цикл внедрения, но меньший потенциал для создания новых рынков.

Изменения в конфигурации или способе интеграции существующих компонентов, создающие новую ценность без изменения базовых технологий. Перестраивают отношения между компонентами, улучшая систему в целом.

Улучшения отдельных компонентов или модулей продукта при сохранении общей архитектуры и способов их взаимодействия. Обычно направлены на повышение эффективности или улучшение конкретных характеристик.

Для более глубокого понимания различий между этими типами инноваций, рассмотрим их ключевые характеристики в сравнительной таблице:

Таблица 9.1

Сравнение ключевых характеристик различных типов инноваций

Степень новизны	Высокая, часто создание нового рынка	Низкая, улучшение существующего	Средняя, новая интеграция	Низкая, улучшение компонента
Влияние на рынок	Трансформирующее, создание новых потребностей	Поддерживающее, укрепление позиций	Перестроечное, изменение восприятия	Улучшение пользовательского опыта
Уровень риска	Высокий	Низкий	Средний	Низкий
Требуемые инвестиции	Значительные	Умеренные	Умеренные	Незначительные
Примеры	Первый смартфон, интернет	Новая версия ПО, улучшенный вкус продукта	Переход от стационарных ПК к ноутбукам	Новый процессор в существующем ПК

FOR AUTHOR USE ONLY

Помимо этих классификаций, инновации могут быть классифицированы по степени новизны, источнику происхождения, степени влияния на рынок и технологической базе. Важно различать инновации, ориентированные на технологический прогресс (technology push), и инновации, движимые потребностями рынка (market pull).

- Technology Push (Технологический толчок): Эти инновации возникают из новых научных открытий или технологических возможностей. Исследования и разработки создают новые продукты или процессы, для которых затем ищется применение на рынке. Примеры включают изобретение лазера, транзистора или новых материалов, которые затем нашли широкое применение в различных отраслях.
- Market Pull (Рыночный спрос): Эти инновации обусловлены выявленными потребностями клиентов или нерешенными проблемами на рынке. Компании реагируют на запросы потребителей, разрабатывая новые продукты или услуги, которые удовлетворяют эти

потребности. Примерами могут служить разработка более энергоэффективных автомобилей в ответ на рост цен на топливо или создание приложений для удаленной работы в условиях пандемии.

Современное понимание инноваций выходит за рамки исключительно технологических изменений и включает инновации в бизнес-моделях, процессах, организационных структурах и подходах к взаимодействию с клиентами. Многие успешные инновации последних лет были связаны не столько с технологическими прорывами, сколько с новыми способами создания и доставки ценности клиентам.

Рассмотрим различные области инноваций:

Таблица 9.2

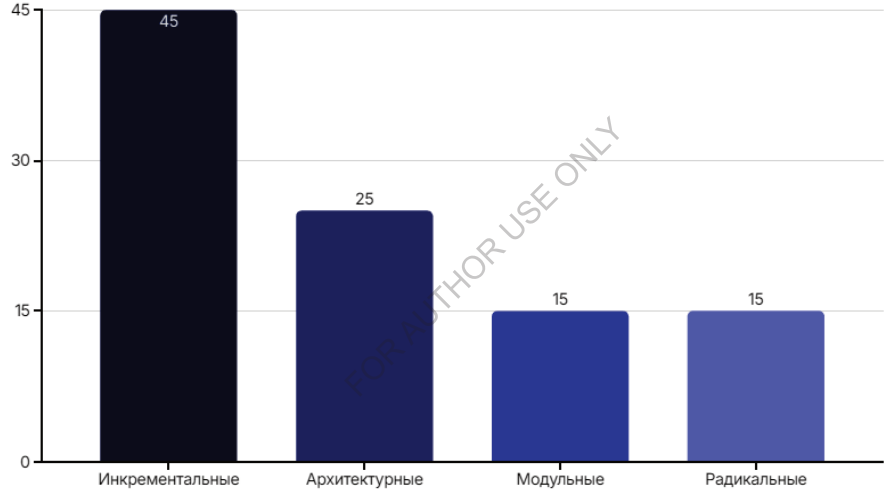
Области инноваций с примерами

Инновации бизнес-модели	Изменение способа создания, доставки и захвата ценности. Пересмотр ключевых партнеров, ресурсов, видов деятельности и потоков доходов.	Модель "подписки" (Netflix, Spotify), "фримиум" (Spotify), платформенные бизнес-модели (Uber, Airbnb).
Процессные инновации	Внедрение новых или значительно улучшенных методов производства или доставки, включая изменения в технологиях, оборудовании, программном обеспечении или управлении.	Автоматизация производства, внедрение систем CRM, использование Agile-методологий в разработке ПО, бережливое производство.
Организационные инновации	Внедрение новых методов в организации бизнеса, на рабочем месте или во внешних связях компании.	Создание кросс-функциональных команд, внедрение плоской иерархии, гибкие графики работы, новые системы управления знаниями.
Маркетинговые инновации	Внедрение новых маркетинговых методов, связанных со значительными изменениями в дизайне продукта, упаковке, позиционировании, продвижении или ценообразовании.	Персонализированный маркетинг, интерактивная реклама, социальный маркетинг, новые каналы дистрибуции (например, онлайн-продажи для традиционных товаров).

FOR AUTHOR USE ONLY

Инновационная деятельность требует баланса между эксплуатацией существующих возможностей (exploitation) и исследованием новых направлений (exploration). Организации должны одновременно совершенствовать текущую продуктовую линейку (инкрементальные инновации) и инвестировать в разработку прорывных решений (радикальные инновации). Этот баланс известен как организационная амбидекстрия — способность организации быть одинаково эффективной в обоих видах деятельности, что обеспечивает как краткосрочную производительность, так и долгосрочное выживание и рост.

Примерное распределение вклада различных типов инноваций в общий рост компании может выглядеть следующим образом:



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 9.1. Примерное распределение вклада различных типов инноваций в общий рост компании

Как видно из диаграммы, инкрементальные инновации, хотя и не создают революционных изменений, но благодаря своей стабильности и регулярности вносят наибольший вклад в устойчивый рост компании. Архитектурные и модульные инновации также играют важную роль в оптимизации и улучшении продуктов. Радикальные инновации, несмотря на высокий риск, обладают потенциалом для значительного прорывного роста, хотя их вклад в общий рост компании в любой конкретный период может быть меньше из-за их редкости и непредсказуемости.

Успешное управление инновациями требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, адекватные инвестиции в R&D, создание инновационной культуры, эффективное управление проектами и готовность к изменениям. Это непрерывный процесс, который является основой адаптивности и конкурентоспособности в динамичной современной экономике.

9.2. Стратегическая роль инноваций продуктов и услуг

Инновации продуктов и услуг являются не просто фактором развития, но и краеугольным камнем стратегического превосходства и долгосрочной устойчивости организации в условиях постоянно меняющегося глобального рынка. В условиях, когда продуктовые жизненные циклы сокращаются, а потребительские ожидания растут, способность компании к систематическому генерированию и внедрению новых идей становится решающим конкурентным преимуществом. Стратегическое управление инновациями означает не только реакцию на рыночные вызовы, но и проактивное формирование будущего рынка, создание новых ценностных предложений и бизнес-моделей.

FOR AUTHOR USE ONLY

Стратегическая значимость инноваций проявляется в нескольких ключевых аспектах, которые обеспечивают компании устойчивое конкурентное преимущество:

1. Дифференциация и создание уникальной ценности

Инновации позволяют организациям выделиться на фоне конкурентов, предлагая уникальные продукты или услуги, которые удовлетворяют потребности клиентов новым или значительно улучшенным способом. Это создает барьеры для входа на рынок для потенциальных конкурентов и уменьшает ценовую конкуренцию, обеспечивая возможность для премиального ценообразования. Уникальность инноваций способствует формированию сильного бренда и лояльности клиентов.

2. Расширение рынков и клиентских сегментов

Разработка новых продуктов и услуг открывает доступ к ранее недоступным или неосвоенным рынкам и клиентским сегментам. Это может включать выход на новые географические рынки, привлечение новых демографических групп или создание совершенно новых категорий продуктов, что существенно расширяет возможности для роста и диверсификации доходов компании.

3. Повышение операционной эффективности

Инновации не ограничиваются только продуктами. Процессные инновации, внедрение новых технологий и методов работы приводят к оптимизации внутренних операций, снижению производственных издержек, повышению качества продукции и сокращению времени выхода на рынок. Это улучшает рентабельность и общую конкурентоспособность предприятия.

4. Укрепление бренда и привлечение талантов

Компании, активно инвестирующие в инновации, воспринимаются как лидеры и двигатели прогресса. Это укрепляет их репутацию, повышает привлекательность для инвесторов и, что немаловажно, делает их более привлекательными работодателями для талантливых специалистов, ищущих возможность работать над передовыми проектами.

Эффективное управление инновациями требует глубокой интеграции инновационной деятельности с общей бизнес-стратегией организации. Инновации не должны быть разрозненными инициативами, а целенаправленно поддерживать реализацию стратегических целей компании и создавать долгосрочные конкурентные преимущества в ключевых аспектах бизнеса. Это предполагает четкое понимание того, в каких направлениях организация стремится быть инновационным лидером, а в каких — может следовать за рынком.

FOR AUTHOR USE ONLY

Инновационный потенциал компании напрямую коррелирует с её финансовыми показателями. Рассмотрим ключевые метрики, демонстрирующие эту взаимосвязь:

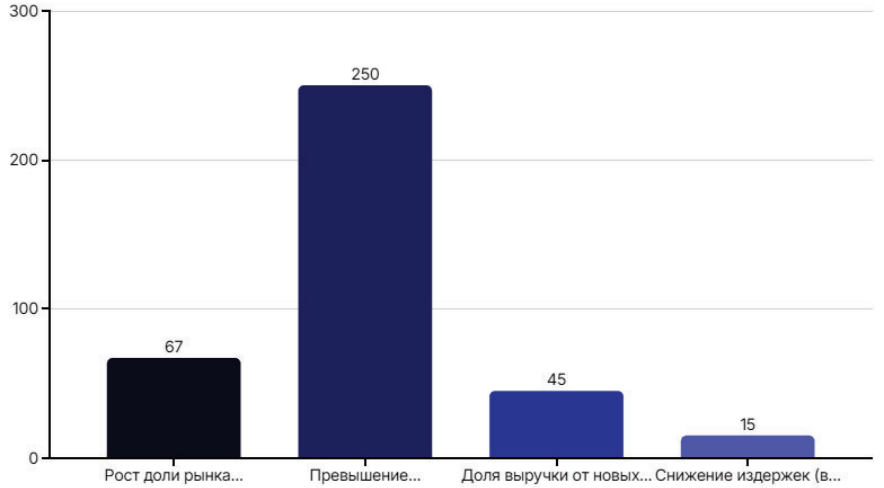


Рисунок 9.2. Влияние инноваций на ключевые финансовые показатели компании

FOR LITHUANIA ONLY

Приведенный выше график демонстрирует значительный вклад инноваций в успешность бизнеса. Инновационные компании показывают средний рост доли рынка на 67%, а их рентабельность может превышать среднеотраслевую в 2.5 раза (250%). Лидеры рынка часто генерируют до 45% выручки от продуктов, выпущенных в последние три года. Процессные инновации также играют важную роль, позволяя снижать операционные издержки до 15%.

Управление инновационным портфелем предполагает балансировку краткосрочных и долгосрочных инновационных проектов, распределение ресурсов между различными направлениями и управление рисками. Это требует создания эффективных систем оценки и отбора инновационных идей, обеспечивающих, что ресурсы направляются на наиболее перспективные проекты с максимальной стратегической ценностью. Ниже представлена таблица с примерами стратегических подходов к инновациям.

Таблица 9.3.

Примеры стратегических подходов к инновациям

Проактивный	Компания активно ищет новые возможности, формирует рынки,	Высокие инвестиции в НИОКР, создание	Лидерство на рынке, высокая прибыльность, сильный бренд.

	опережает конкурентов.	прорывных продуктов, высокий риск.	
Реактивный	Компания реагирует на действия конкурентов или изменения рынка.	Копирование или улучшение существующих продуктов, умеренный риск.	Снижение рисков НИОКР, использование проверенных решений.
Адаптивный	Гибкое сочетание проактивного и реактивного подходов в зависимости от сегмента рынка и технологий.	Баланс НИОКР, стратегическое партнерство, фокус на клиентских потребностях.	Оптимальное соотношение риск-доходность, устойчивость к изменениям.
Сотрудничающий	Инновации создаются в партнерстве с другими компаниями, университетами, стартапами.	Совместные проекты, обмен знаниями и ресурсами, открытые инновации.	Доступ к внешним компетенциям, разделение рисков, ускорение инновационного цикла.

FOR AUTHOR USE ONLY

Понимание и выбор адекватного стратегического подхода к инновациям является критически важным для любой организации. Это позволяет не только эффективно распределять ресурсы, но и формировать корпоративную культуру, способствующую инновационному развитию. Сочетание внутренних компетенций и внешних партнерств, а также непрерывный анализ рынка и технологических трендов, лежат в основе успешной инновационной с

9.3. Этапы инновации продуктов и услуг

Процесс инновации продуктов и услуг представляет собой структурированную последовательность этапов, начинающуюся с генерации идей и завершающуюся коммерциализацией и выводом продукта на рынок. Понимание этих этапов и эффективное управление каждым из них критически важно для успешной реализации инновационных проектов, обеспечивая не только создание нового продукта, но и его успешное принятие рынком и формирование устойчивого конкурентного преимущества.



Рисунок 9.3. Этапы инновации продуктов и услуг

Рассмотрим каждый этап более подробно, учитывая лучшие практики и методологии управления инновациями.

Первый этап — генерация идей — является фундаментом любого инновационного процесса. Он требует создания организационной среды, стимулирующей креативность, открытость к новым перспективам и готовность экспериментировать. Источники и методы генерации идей могут быть как внутренними, так и внешними. Успех этого этапа определяется широтой охвата потенциальных источников и эффективностью методов сбора и первичной обработки идей.

Инновационные идеи могут поступать из самых разных каналов. Понимание этих источников помогает организациям целенаправленно стимулировать их.

FOR AUTHOR USE ONLY

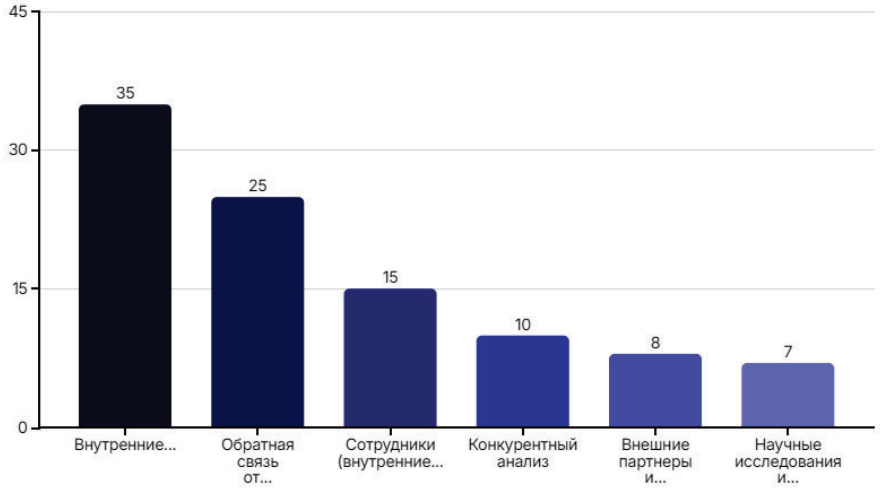


Рисунок 9.1. Распределение источников инновационных идей

Как показывает диаграмма, внутренние исследования и разработки, а также обратная связь от клиентов являются доминирующими источниками, подчеркивая важность как сфокусированных усилий внутри компании, так и тесного взаимодействия с рынком.

FOR AUTHOR USE ONLY

Для стимулирования потока инновационных идей организации используют различные методологии:

Таблица 9.1

Методы генерации инновационных идей

Метод	Описание	Примеры применения
Мозговой штурм	Коллективная техника для генерации большого количества идей в короткий срок без критики.	Разработка новых функций продукта, решение операционных проблем.
Дизайн-мышление	Итеративный процесс, сфокусированный на глубоком понимании потребностей пользователя, прототипировании и тестировании.	Создание пользовательских интерфейсов, разработка сервисов.
Метод SCAMPER	Структурированный подход, использующий семь глаголов (заменить, комбинировать, адаптировать, модифицировать,	Улучшение существующих продуктов, поиск новых применений.

	применить к другому, устранить, перевернуть) для трансформации существующего продукта/идеи.	
TRIZ (Теория решения изобретательских задач)	Систематический подход к решению технических задач на основе паттернов из мировой базы патентов.	Решение сложных инженерных задач, устранение противоречий.
Краудсорсинг	Привлечение большого количества людей (внешней аудитории) для генерации идей, решения проблем или сбора информации.	Сбор идей для нового продукта от сообщества, конкурсы инноваций.

Комбинирование различных методов позволяет получить более разнообразный и качественный пул идей.

Второй этап — отбор и оценка идей — является критически важным фильтром, определяющим, какие идеи получат дальнейшее развитие, а какие будут отложены или отклонены. Этот этап часто называют "инновационной воронкой" (innovation funnel), где множество идей постепенно сужаются до небольшого числа жизнеспособных проектов.

FOR AUTHOR USE ONLY

Инновационная воронка демонстрирует сокращение количества идей на каждом этапе отбора из-за строгих критериев оценки.

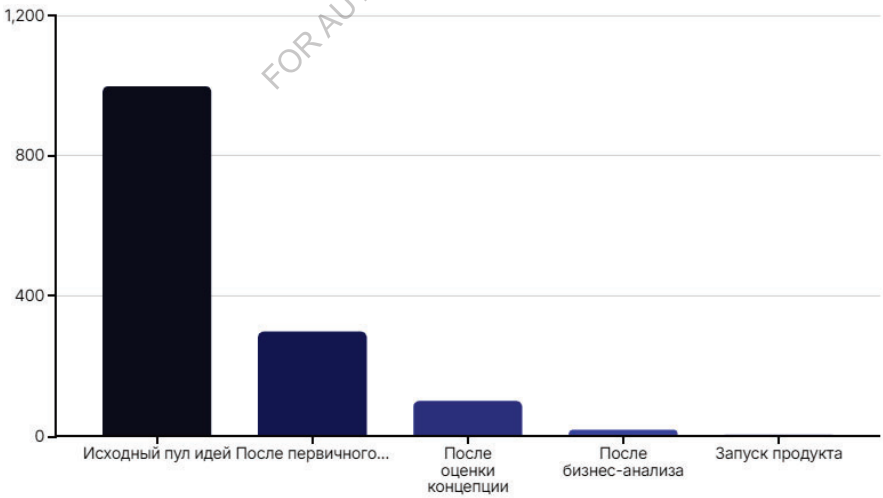


Рисунок 9.2. Сокращение числа идей на этапах инновационной воронки

Представленная диаграмма иллюстрирует типичное сокращение числа идей по мере прохождения этапов оценки, подчеркивая необходимость эффективного фильтрации для концентрации ресурсов на наиболее перспективных проектах.

Для обеспечения объективности и стратегической релевантности отбора, используются многомерные критерии.

Таблица 9.2

Критерии оценки инновационных идей

Категория	Критерий	Описание
Стратегическое соответствие	Согласованность с целями	Насколько идея соответствует общей стратегии компании, её миссии и видению.
Рыночный потенциал	Размер рынка	Объем потенциального рынка, возможность масштабирования.
	Потребность клиента	Насколько сильно идея решает реальную проблему или удовлетворяет потребность.
	Конкурентоспособность	Уникальность предложения, наличие устойчивых конкурентных преимуществ.
Техническая осуществимость	Технологическая выполнимость	Наличие необходимых технологий и экспертизы для реализации.
	Ресурсная обеспеченность	Доступность человеческих, финансовых и материальных ресурсов.
Финансовая привлекательность	ROI/NPV	Ожидаемая рентабельность инвестиций, чистая приведенная стоимость.
	Сроки окупаемости	Предполагаемое время возврата вложенных средств.
Управление рисками	Технические риски	Сложности в разработке, вероятность сбоев.
	Рыночные риски	Риски непринятия продукта рынком, изменения предпочтений.

FOR AUTHOR USE ONLY

Третий этап — разработка концепции и создание прототипов — трансформирует выбранную идею в конкретный, осязаемый продукт или услугу. На этом этапе происходит детализация функциональных возможностей, дизайна, пользовательского опыта и бизнес-модели. Гибкие методологии играют ключевую роль, позволяя быстро создавать и тестировать итерации, минимизируя затраты и риски.

Детальная концепция продукта служит дорожной картой для его дальнейшей разработки.

Таблица 9.3

Основные элементы концепции продукта

Элемент концепции	Содержание
Описание продукта/услуги	Подробное изложение того, что собой представляет продукт/услуга, его основные характеристики и преимущества.
Целевая аудитория	Определение сегментов потребителей, для которых создается продукт, их потребности и ожидания.
Ценностное предложение	Ясное формулирование уникальной ценности, которую продукт предлагает клиентам.
Основные функции и характеристики	Перечень ключевых функциональных возможностей и особенностей продукта.
Технические требования	Необходимые технологии, платформы, архитектурные решения.
Бизнес-модель	Как будет генерироваться доход, ценовая стратегия, каналы дистрибуции.
План разработки	Основные этапы, сроки, необходимые ресурсы и ответственные лица.

FOR AUTHOR USE ONLY

Четвертый этап — тестирование — включает проверку работоспособности, соответствия требованиям и принятие продукта рынком. Это итерационный процесс, направленный на выявление ошибок, сбор обратной связи и улучшение продукта до его полномасштабного запуска.

Разнообразие методов тестирования позволяет получить всестороннюю оценку продукта.

График 3. Относительная важность различных видов тестирования инновационных продуктов

Данный график отражает относительную важность различных видов тестирования, где функциональность и пользовательский опыт являются приоритетными для успеха продукта.

Пятый, заключительный этап — коммерциализация — является кульминацией всего инновационного процесса. Он включает вывод продукта на рынок, масштабирование его производства и продаж, а также формирование устойчивой позиции на рынке. Успешная коммерциализация требует тщательного планирования и скоординированных усилий по маркетингу, дистрибуции и поддержке.

Эффективная коммерциализация охватывает множество операционных и стратегических задач.

Таблица 9.4

Ключевые аспекты коммерциализации продукта

Аспект	Основные задачи
Разработка стратегии выхода на рынок (Go-to-Market Strategy)	Определение целевых рынков, каналов дистрибуции, ценовой политики, стратегии продвижения.
Масштабирование производства и операций	Обеспечение готовности к увеличению объемов производства, логистики и обслуживания клиентов.
Маркетинг и продвижение	Разработка маркетинговых кампаний, PR, создание спроса, формирование бренда.
Продажи и дистрибуция	Создание или развитие каналов продаж, обучение торгового персонала, заключение партнерских соглашений.
Поддержка клиентов и постпродажное обслуживание	Организация службы поддержки, сбор обратной связи, управление гарантиями и ремонтом.
Мониторинг и адаптация	Отслеживание рыночных показателей, анализ конкурентов, внесение корректировок в стратегию и сам продукт.

FOR OTHER USE ONLY

Успешная коммерциализация определяется не только качеством самого продукта, но и эффективностью процессов его вывода на рынок и последующей поддержки. Неудачный запуск может свести на нет все предыдущие усилия, даже если продукт является технически совершенным.

В целом, управление инновациями — это нелинейный и зачастую итерационный процесс, требующий гибкости, готовности к изменениям и постоянного обучения. Компании, способные эффективно управлять всеми этими этапами, обеспечивают себе устойчивый рост и долгосрочное конкурентное преимущество на динамичных рынках.

9.4. Источники инноваций продуктов и услуг

Инновационная деятельность является ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития организаций в современной экономике. Успех в создании и выводе на рынок новых продуктов и услуг во многом зависит от способности компании выявлять, оценивать и эффективно использовать разнообразные источники инноваций. Эти источники могут быть как внутренними, генерируемыми внутри организации, так и внешними, поступающими извне. Современный подход к инновациям предполагает создание открытых инновационных экосистем, где организация активно взаимодействует с широким кругом внешних партнёров, объединяя их уникальные компетенции и ресурсы для ускорения инновационного цикла.



Рисунок 9.3. Источники инноваций продуктов и услуг

FOR AUTHOR USE ONLY

Внутренние источники инноваций охватывают систематическую работу подразделений исследований и разработок (R&D), предложения сотрудников на всех уровнях организации, а также анализ операционных данных и выявление возможностей для улучшений. **НИОКР** может быть базовым (направленным на получение новых знаний без конкретной практической цели), прикладным (решение конкретных практических задач) или опытно-конструкторским (создание прототипов и образцов). Многие организации создают внутренние инновационные лаборатории, хакатоны и инкубаторы, где сотрудники могут экспериментировать с новыми идеями, превращая их в пилотные проекты. **Внутренние предложения и рационализация** также являются ценным источником, стимулируя культуру непрерывных улучшений.

Одним из наиболее ценных внешних источников инноваций являются **клиенты**. Методы дизайн-мышления и совместного создания (co-creation) позволяют активно вовлекать клиентов в процесс разработки новых продуктов и услуг с самых ранних этапов. Анализ их потребностей, болевых точек, поведения и обратной связи через опросы, фокус-группы, этнографические исследования и сообщества пользователей помогает выявить неочевидные возможности. Особое внимание уделяется **лид-пользователям (lead users)** — новаторам, которые сталкиваются с потребностями раньше основного рынка и часто разрабатывают собственные решения, которые могут стать основой для прорывных инноваций.

FOR INTERNAL USE ONLY

Внешние **партнёры**, включая поставщиков, дистрибьюторов, технологических партнёров и комплементарных производителей, могут вносить значительный вклад в инновационный процесс. Стратегические альянсы, совместные предприятия и интеграция в цепочки поставок позволяют обмениваться знаниями, технологиями и лучшими практиками. Концепция **открытых инноваций (open innovation)** предполагает активное использование внешних знаний и технологий (например, через краудсорсинг или лицензирование) и одновременную коммерциализацию внутренних разработок через внешние каналы. Многие компании создают инновационные экосистемы, где множество партнёров совместно работают над созданием новых решений, распределяя риски и затраты.

Академические учреждения и исследовательские институты представляют собой фундаментальный источник знаний и передовых технологий. Сотрудничество с университетами может осуществляться

через совместные исследовательские проекты, лицензирование технологий, привлечение высококвалифицированных выпускников или создание корпоративных исследовательских центров на базе университетов. Это позволяет компаниям получать доступ к долгосрочным исследованиям и новым научным открытиям, которые могут стать основой для будущих прорывных продуктов. **Стартапы** являются еще одним мощным источником быстрых и гибких инноваций. Венчурные подразделения крупных корпораций (Corporate Venture Capital) активно инвестируют в перспективные стартапы, получая доступ к инновационным технологиям, бизнес-моделям и талантливым командам. Также используются такие механизмы, как акселераторы, инкубаторы и прямые приобретения стартапов.

Анализ конкурентов позволяет выявлять новые тенденции, адаптировать лучшие практики и учиться на чужих ошибках. Методы конкурентного бенчмаркинга, обратный инжиниринг и стратегии "быстрого следования" (fast follower) могут значительно сократить время и стоимость разработки, хотя и не приводят к прорывным инновациям. Важно не просто копировать, а творчески переосмысливать и улучшать существующие решения.

Для более структурированного понимания, рассмотрим сравнение внутренних и внешних источников инноваций:

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 9.8

Сравнение внутренних и внешних источников инноваций

Контроль	Высокий, полный контроль над процессом и ИС.	Ограниченный, требует управления партнёрствами и контрактами.
Доступ к ресурсам	Ограничен собственными компетенциями и бюджетом.	Расширенный доступ к разнообразным знаниям, технологиям и талантам.
Скорость	Может быть медленной из-за бюрократии и ограниченности ресурсов.	Часто быстрее, особенно при сотрудничестве со стартапами или лицензировании.
Стоимость	Полное финансирование всех этапов разработки.	Распределение затрат, возможность получения готовых решений.
Риск	Все риски проекта лежат на компании.	Риски могут быть разделены с партнёрами или снижены за счёт проверенных решений.

Тип инноваций	Преимущественно инкрементальные, но возможны прорывные при значительных инвестициях в НИОКР.	Высокий потенциал для прорывных и радикальных инноваций.

Гибридный подход, сочетающий сильные стороны внутренних разработок с преимуществами внешних источников, часто оказывается наиболее эффективным. Данные показывают, что успешные инновационные компании стремятся диверсифицировать свои источники идей.

На следующей диаграмме представлено гипотетическое распределение успешных инновационных идей по различным источникам в типичной компании, ориентированной на открытые инновации:

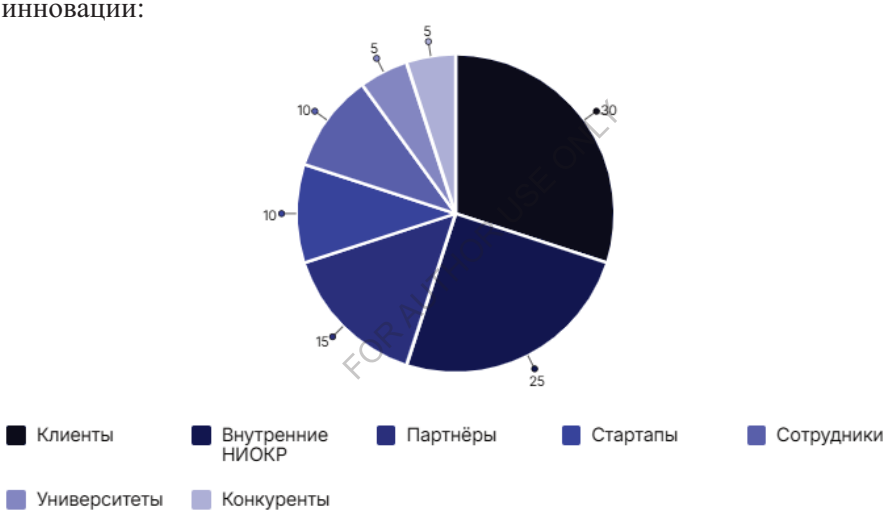


Рисунок 9.9. Распределение успешных инновационных идей по источникам в компании, ориентированной на открытые инновации

Как показывает диаграмма, клиентские потребности и внутренние исследования и разработки остаются ведущими драйверами инноваций, однако значительную долю вносят также внешние партнёрства и активность на рынке стартапов. Это подчёркивает важность сбалансированного портфеля источников.

Эффективное управление инновациями требует не только выявления источников, но и систематического подхода к их использованию. Ниже представлена таблица, детализирующая методы работы с различными источниками инноваций:

Таблица 9.10. Методы работы с различными источниками инноваций

Клиенты	Внешний	Опросы, фокус-группы, наблюдение, дизайн-мышление, со-создание (co-creation), работа с лид-пользователями, анализ обратной связи, мониторинг социальных сетей.
НИОКР	Внутренний	Фундаментальные и прикладные исследования, опытно-конструкторские работы, внутренние лаборатории, центры компетенций, создание прототипов и пилотов.
Сотрудники	Внутренний	Системы подачи предложений, краудсорсинг идей, внутренние хакатоны, интрапренерство, кросс-функциональные команды.
Партнёры	Внешний	Стратегические альянсы, совместные предприятия, совместная разработка, интеграция в цепочки поставок, инновационные консорциумы, платформы открытых инноваций.
Университеты	Внешний	Совместные исследовательские проекты, лицензирование технологий, наём выпускников, спонсирование исследований, индустриальные кафедры.
Конкуренты	Внешний	Конкурентный бенчмаркинг, анализ продуктов и услуг, обратный инжиниринг, анализ патентов, мониторинг рыночных тенденций и стратегий.
Стартапы	Внешний	Корпоративный венчурный капитал, акселераторы, инкубаторы, приобретение стартапов, пилотные проекты, партнёрские программы.

FOR AUTHOR USE ONLY

Анализ динамики инвестиций в различные источники инноваций показывает меняющиеся приоритеты компаний. Например, данные за последние несколько лет могут демонстрировать рост интереса к внешним источникам, таким как стартапы и открытые инновации.

На следующем графике показана (гипотетическая) динамика роста инвестиций в различные источники инноваций за последние 3 года:

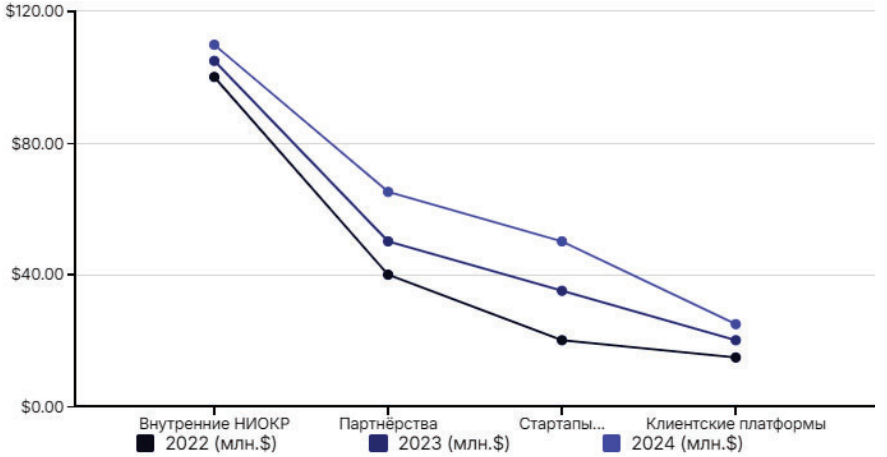


Рисунок 9.10. Динамика инвестиций в различные источники инноваций (2022-2024)

FOR AUTHOR USE ONLY

Этот график демонстрирует стабильный, но умеренный рост инвестиций в традиционные внутренние НИОКР, в то время как инвестиции в партнёрства и особенно в стартапы показывают более динамичный рост, что свидетельствует о смещении фокуса на внешние инновационные экосистемы.

В заключение, эффективное управление инновациями требует комплексного подхода, при котором организация не только развивает свои внутренние компетенции, но и активно использует внешние источники. Создание гибкой, открытой инновационной культуры, способной интегрировать идеи из различных каналов, является залогом долгосрочного успеха и адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям.

Контрольные вопросы

1. Что такое инновации продуктов и услуг?
2. Какова стратегическая роль инноваций?
3. Какие этапы включает инновационный процесс?
4. Какие источники инноваций существуют?
5. В чём различие продуктовых и сервисных инноваций?
6. Как инновации влияют на конкурентоспособность?
7. Какие риски связаны с инновационной деятельностью?
8. Как управлять жизненным циклом инноваций?

ГЛАВА 10. РАЗМЕЩЕНИЕ ОБЪЕКТОВ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

10.1. Влияние размещения и конфигурации объектов на их функционирование

Решения о размещении операционных объектов — производственных площадок, складов, офисов, торговых точек — являются одними из наиболее значимых стратегических выборов для любой организации. Эти решения оказывают долгосрочное и фундаментальное влияние на эффективность, издержки, уровень сервиса, риски и общую конкурентоспособность. Высокая капиталоёмкость и сложность изменения однажды принятых решений о локации требуют всестороннего и многофакторного анализа на этапе планирования.

Размещение объектов вблизи целевых рынков сбыта или потребителей имеет решающее значение, особенно для товаров с коротким жизненным циклом, высокой частотой покупки или высокой чувствительностью к времени доставки. Это позволяет минимизировать транспортные издержки на готовую продукцию, сократить сроки выполнения заказов, улучшить качество клиентского обслуживания и оперативно реагировать на изменения потребительского спроса и предпочтений. Для сервисных компаний близость к клиенту напрямую влияет на доступность услуг.

FOR AUTHOR USE ONLY

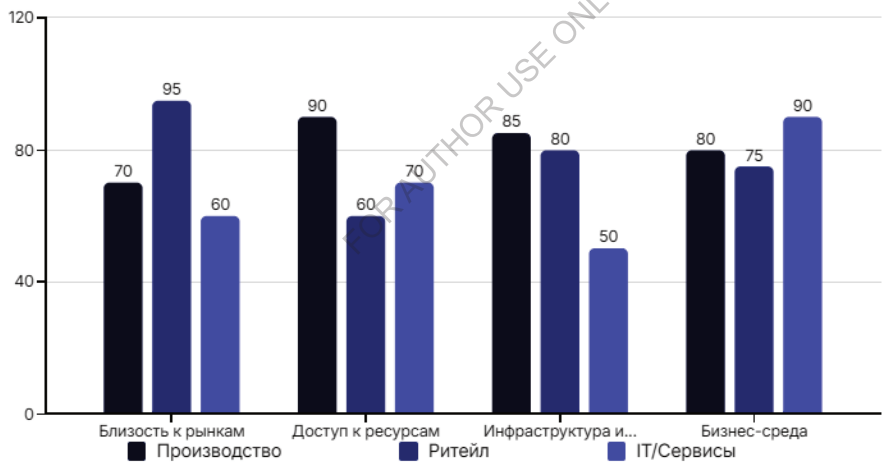
Эффективное функционирование предприятия напрямую зависит от доступности ключевых ресурсов. Размещение вблизи источников сырья, полуфабрикатов или специализированных компонентов позволяет снизить затраты на логистику входящих потоков. Доступ к квалифицированной рабочей силе, в том числе инженерам, исследователям или низкоквалифицированному персоналу, является критически важным. Энергетические и водные ресурсы также могут быть определяющими для энергоёмких и водоёмких производств.

Развитая инфраструктура является основой для эффективных операций. Это включает в себя наличие качественных автомобильных дорог, железнодорожных путей, морских портов, аэропортов, а также надёжных сетей электроснабжения, водоснабжения, канализации и телекоммуникаций. Доступность логистических провайдеров, складских комплексов и дистрибуционных центров также играет ключевую роль в обеспечении бесперебойности цепей поставок и минимизации логистических издержек.

Общая экономическая, политическая и социальная среда региона оказывает значительное влияние. Важными факторами являются налоговая политика, уровень государственной поддержки и субсидий, регуляторные барьеры, уровень коррупции, политическая стабильность, законодательство в области труда и экологии, а также наличие инновационных кластеров и научно-исследовательских центров. Оценка этих факторов позволяет минимизировать риски и обеспечить устойчивое развитие.

Важность различных факторов размещения может существенно варьироваться в зависимости от отрасли и специфики бизнеса. Например, для высокотехнологичных производств критичен доступ к квалифицированным кадрам и инновационной инфраструктуре, тогда как для сырьевых отраслей — близость к источникам сырья и энергоносителей. Ниже представлен гипотетический анализ относительной важности ключевых факторов для различных отраслей.

График 3. Относительная важность ключевых факторов размещения для различных отраслей.



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 10.1. Относительная важность ключевых факторов размещения для различных отраслей.

Кроме выбора конкретной локации, критически важна конфигурация операционной сети — общее количество объектов, их географическое распределение, специализация и взаимосвязи. Основными стратегиями являются централизованная и децентрализованная конфигурации, каждая из которых имеет свои

преимущества и недостатки, определяющие их применимости в различных условиях.

Таблица 10.1

Сравнение централизованной и децентрализованной конфигураций операционной сети.

Характеристика	Централизованная конфигурация	Децентрализованная конфигурация
Количество объектов	Малое (1-3 крупных объекта)	Много (множество небольших объектов)
Эффект масштаба	Высокий (экономия на объёмах производства)	Низкий (небольшие объёмы на каждом объекте)
Транспортные издержки	Высокие (большие расстояния до потребителей)	Низкие (близость к потребителям)
Гибкость и адаптация	Низкая (сложно быстро перестраиваться)	Высокая (возможность локальной адаптации)
Риски	Высокие (сбой одного объекта критичен)	Низкие (риски распределены)
Управление	Простое (меньше объектов, единое планирование)	Сложное (множество объектов, координация)
Время реакции на спрос	Длительное	Короткое
Применимость	Стабильный спрос, высокая капиталоёмкость	Изменчивый спрос, региональные особенности

FOR AUTHOR USE ONLY

Глобализация и развитие цифровых технологий значительно расширили возможности для международного размещения операций, позволяя организациям использовать сравнительные преимущества различных стран. Это включает в себя доступ к более дешёвым трудовым ресурсам (оффшоринг), близость к развивающимся рынкам или доступ к уникальным технологическим компетенциям. Однако, глобальные операционные сети также сопряжены с повышенными рисками, такими как валютные колебания, геополитическая нестабильность, торговые барьеры, различия в правовых системах и культурные особенности.



Рисунок 10.2. Распределение операционных издержек по категориям (гипотетические данные).

FOR AUTHOR USE ONLY

Современные тенденции в размещении объектов и конфигурации операционных сетей характеризуются стремлением к большей гибкости и устойчивости. Компании отходят от фиксированных производственных мощностей в сторону использования контрактного производства, стратегических партнёрств и временных операционных центров. Цифровизация и автоматизация снижают зависимость от дешёвой рабочей силы и усиливают значимость близости к инновационным экосистемам и высококвалифицированным специалистам. Экологические и социальные аспекты (ESG) также становятся всё более важными при принятии решений о локации, влияя на репутацию и долгосрочную устойчивость бизнеса.

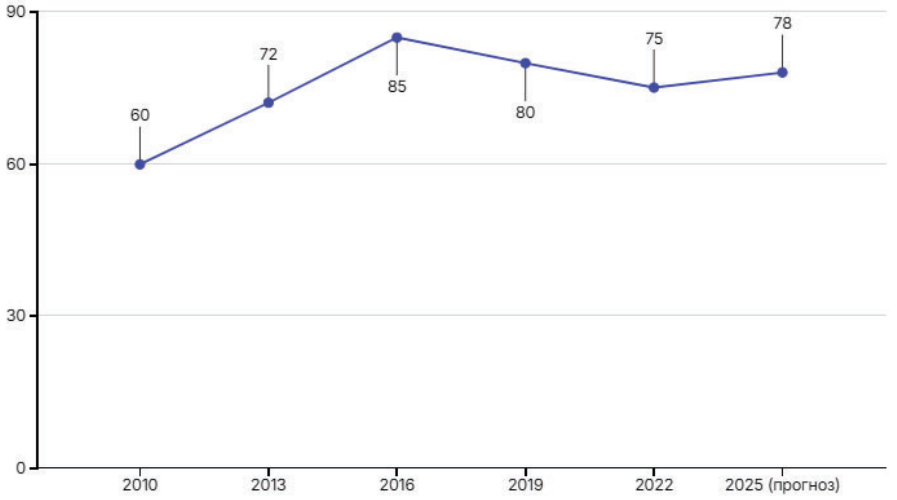


Рисунок 10.3. Динамика использования глобальных операционных сетей (гипотеза)

FOR AUTHOR USE ONLY

Эта динамика отражает реакцию на геополитические изменения, торговые войны, пандемию COVID-19, которые заставили многие компании пересмотреть стратегии оффшоринга и рассмотреть возможности решоринга или ниршоринга для повышения устойчивости и сокращения рисков цепей поставок.

10.2. Основные типы планировок и их влияние на работу

Планировка операционного объекта — физическое расположение оборудования, рабочих мест, складских зон и потоков материалов — оказывает фундаментальное влияние на эффективность операций, качество продукции, безопасность труда и удовлетворённость сотрудников. Выбор типа планировки зависит от характера производственного процесса, объёмов выпуска и степени разнообразия продукции. Принятие решения о планировке является стратегически важным, поскольку неправильный выбор может привести к неэффективному использованию ресурсов, увеличению издержек, снижению производительности и конкурентоспособности. Эффективная планировка, напротив, способствует оптимизации потоков, сокращению времени выполнения заказов, повышению гибкости производства и улучшению условий труда.

Функциональная планировка (Process Layout) – это группировка оборудования по функциональному назначению (например, токарный участок, сварочный участок, отдел сборки). Рабочие и материалы перемещаются между участками в зависимости от требуемой последовательности операций. Эта планировка обеспечивает высокую гибкость и эффективное использование оборудования, так как машины одного типа могут обрабатывать разные изделия. Однако она создаёт сложные материальные потоки, длительные циклы производства и высокий уровень незавершённого производства. Оптимальна для мелкосерийного и единичного производства с высоким разнообразием продукции.

Предметная планировка (Product Layout / Line Layout) – это расположение оборудования в последовательности операций, необходимых для изготовления конкретного продукта или группы однотипных продуктов (производственная линия). Характеризуется линейным потоком материалов, минимизирует транспортные операции, сокращает время цикла и упрощает управление. Требует больших объёмов и высокой степени стандартизации продукции. Идеальна для массового и крупносерийного производства, где снижение удельных затрат является приоритетом.

FOR AUTHOR USE ONLY

Позиционная планировка (Fixed-Position Layout) – это продукт остаётся неподвижным в течение всего процесса производства, а ресурсы (оборудование, работники, материалы) перемещаются к нему. Используется для крупногабаритных, тяжёлых или уникальных изделий, таких как самолёты, корабли или крупные строительные объекты. Требует тщательного планирования последовательности работ и сложной координации ресурсов. Обеспечивает высокую гибкость, но управление может быть сложным из-за динамического характера перемещения ресурсов.

Ячеистая планировка (Cellular Layout) – это группировка оборудования различных типов в "ячейки" для производства семейств схожих изделий или выполнения схожих технологических операций (групповая технология). Эта планировка сочетает преимущества функциональной (гибкость) и предметной (эффективность) планировок. Позволяет сократить время цикла, уменьшить незавершённое производство и улучшить качество. Требует тщательного анализа изделий для формирования семейств и перегруппировки оборудования. Оптимальна для среднесерийного

производства со значительным, но управляемым разнообразием продукции.

Каждый тип планировки имеет свои уникальные характеристики, преимущества и ограничения, которые необходимо тщательно взвешивать при проектировании производственных систем. Выбор оптимальной планировки зависит от множества факторов, включая объём производства, разнообразие продукции, требования к гибкости, уровень автоматизации и квалификацию рабочей силы.

Для лучшего понимания различий и областей применения основных типов планировок, представим их сравнительный анализ в табличной форме:

Таблица 2

Сравнительный анализ основных типов планировок

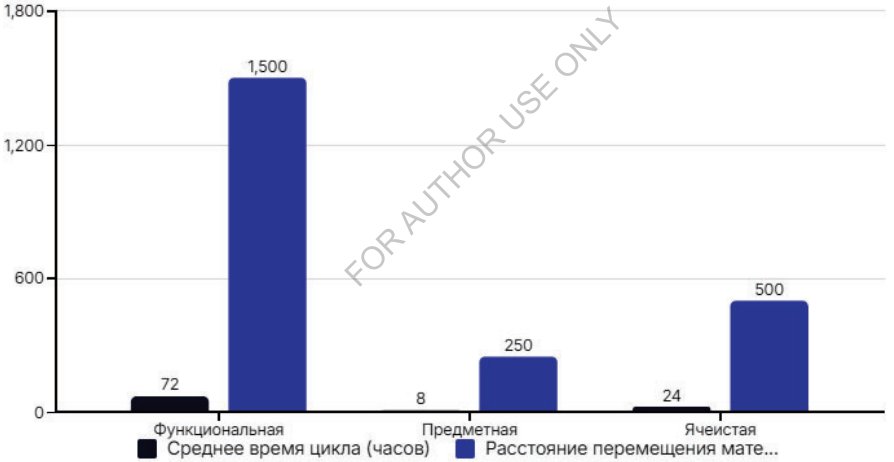
Объём производства	**Малый, единичный**	**Массовый, крупносерийный**	**Единичный (крупные проекты)**	**Средний**
Разнообразие продукции	Высокое	Низкое (стандартизированное)	Высокое (уникальное)	Среднее (семейства продуктов)
Поток материалов	Сложный, прерывистый	Прямолинейный, непрерывный	Ресурсы перемещаются к продукту	Линейный внутри ячейки, между ячейками - гибкий
Гибкость	Очень высокая	Низкая	Высокая	Высокая для семейства продуктов
Незавершённое производство (НЗП)	Высокое	Низкое	Среднее (ресурсы)	Низкое
Время производственного цикла	Длительное	Короткое	Длительное (по проекту)	Короткое
Использование оборудования	Высокое	Высокое (специализированное)	Низкое (по проекту)	Высокое (в рамках ячейки)
Квалификация персонала	Высокая (специализация)	Низкая (узкая специализация)	Высокая (координация)	Средняя/Высокая (многофункциональность)

FOR AUTHOR USE ONLY

Инвестиции в оборудование	Средние (общего назначения)	Высокие (специализированное)	Низкие (передвижное)	Средние (групповое)

Из таблицы видно, что каждый тип планировки является компромиссом между различными операционными целями. Например, функциональная планировка обеспечивает максимальную гибкость, но ценой высоких запасов НЗП и длительных циклов. Предметная планировка, наоборот, эффективна для больших объёмов, но крайне негибка.

Для иллюстрации влияния планировки на ключевые операционные метрики, рассмотрим гипотетические данные для производства различных типов продукции. Например, для условного изделия, требующего 5 производственных операций, можно проанализировать следующие показатели:



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 10.4. Влияние типа планировки на время цикла и расстояние перемещения материалов

Как видно из гипотетического примера, предметная планировка значительно сокращает время производственного цикла и расстояние перемещения материалов по сравнению с функциональной. Ячеистая планировка предлагает промежуточное решение, улучшая показатели функциональной планировки без потери всей гибкости.

Далее, рассмотрим распределение производственных затрат в зависимости от выбранной планировки. Доля затрат на перемещение материалов, незавершённое производство и прямые трудозатраты может существенно различаться.

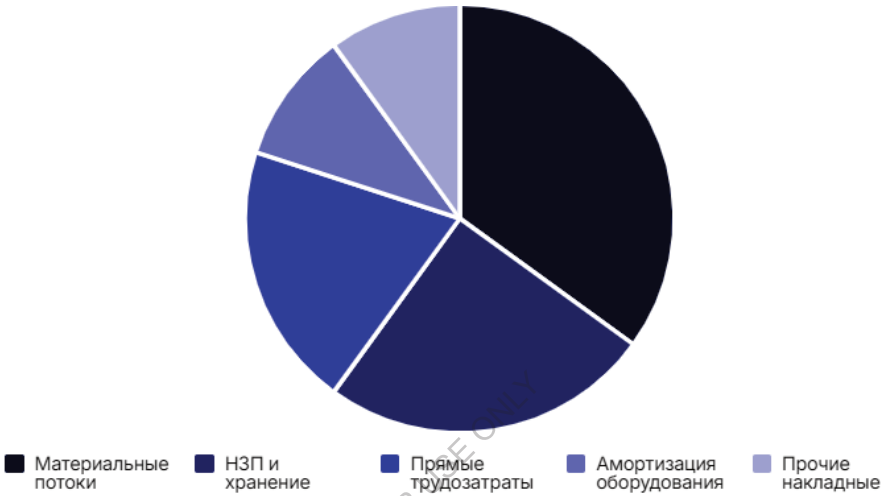


Рисунок 10.5. Распределение производственных затрат для функциональной планировки

FOR AUTHOR USE ONLY

Представленные данные отражают типичную структуру затрат для функциональной планировки, где значительная часть приходится на неэффективные материальные потоки и высокое незавершённое производство. Изменение планировки, например, на ячеистую или предметную, способно кардинально изменить это распределение, перенаправив ресурсы на более ценные виды деятельности.

При проектировании планировки необходимо учитывать множество факторов, помимо базовых характеристик производства: минимизация транспортных операций и расстояний перемещения, обеспечение эргономичности рабочих мест, соблюдение требований безопасности труда, создание условий для контроля качества, обеспечение возможностей для обслуживания оборудования, минимизация площадей при сохранении эффективности потоков и обеспечения возможности масштабирования. Особое внимание уделяется предотвращению "бутылочных горлышек" и обеспечению сбалансированной загрузки всех участков.

Современные подходы к оптимизации планировки активно используют цифровые технологии. Имитационное моделирование (discrete-event simulation) позволяет детально анализировать альтернативные варианты планировки перед их физической реализацией, оценивать их влияние на ключевые показатели эффективности (KPIs), такие как время цикла, уровень запасов НЗП, утилизация оборудования и пропускная способность. Инструменты 3D-моделирования и виртуальной реальности помогают визуализировать будущую планировку, выявлять потенциальные проблемы с эргономикой и безопасностью, а также обеспечивать более эффективное вовлечение заинтересованных сторон в процесс проектирования.

Также набирают популярность концепции "гибких" и "динамических" планировок, когда производственная среда может быть быстро адаптирована к меняющимся требованиям рынка. Это достигается за счёт использования модульного оборудования, мобильных рабочих станций и технологий, таких как AGV (Automated Guided Vehicles) или AMR (Autonomous Mobile Robots) для перемещения материалов. Такие подходы позволяют предприятиям сохранять конкурентоспособность в условиях высокой неопределённости и быстрого изменения ассортимента продукции.

FOR AUTHOR USE ONLY

10.3. Влияние конфигурации операционных объектов на их функционирование

Конфигурация операционных объектов — это комплексное понятие, охватывающее не только физическую планировку, но и организационную структуру операционной системы, включая распределение функций, полномочий и ответственности, а также систему связей и координации между подразделениями и процессами. Эти элементы глубоко взаимосвязаны и совместно определяют общую эффективность, гибкость и реактивность операционной деятельности предприятия.

Взаимодействие физической планировки и организационной структуры является критически важным. Например, функциональная планировка часто ассоциируется с функциональной организационной структурой, где каждый отдел отвечает за определённый вид деятельности (производство, маркетинг, финансы). Это может привести к локальной оптимизации, но затрудняет сквозные процессы. Предметная планировка, напротив, способствует формированию

продуктовой или дивизиональной структуры, улучшая координацию по конкретному продукту, но потенциально дублируя ресурсы.

Одним из важнейших аспектов конфигурации является балансировка мощностей между различными этапами производственного процесса. Несбалансированность приводит к возникновению "узких мест" (bottlenecks), которые ограничивают общую пропускную способность всей системы, приводя к простоям на одних участках и перегрузке на других.

Теория ограничений (Theory of Constraints, TOC), разработанная Э. Голдраттом, предлагает систематический подход к выявлению и управлению узкими местами. Её основные шаги включают: выявление ограничения, максимально эффективное использование ограничения, подчинение всех остальных операций ограничению, повышение пропускной способности ограничения (например, путём инвестиций) и, при его устранении, поиск нового ограничения.

Снижение операционных издержек достигается за счёт оптимизации производственных потоков и устранения узких мест, что позволяет уменьшить непроизводственные затраты и повысить эффективность работы предприятия. Сокращение производственного цикла — времени от начала до завершения выпуска продукции — становится возможным при грамотном управлении производственными мощностями, что повышает скорость выполнения заказов и улучшает операционную гибкость.

FOR AUTHOR USE ONLY

Рост общей производительности обеспечивается благодаря более эффективному использованию оборудования и персонала. Устранение простоев, равномерное распределение нагрузки и оптимизация процессов позволяют повысить выпуск продукции без увеличения ресурсов, что способствует устойчивому росту эффективности производства.

Устранение узких мест может значительно повысить эффективность операционной системы. Например, анализ производственной линии выявил, что этап сборки является узким местом.

Конфигурация также определяет степень интеграции или модульности операционной системы. Эти подходы имеют свои преимущества и недостатки:

Высокоинтегрированные системы

- Обеспечивают тесную координацию и высокую эффективность за счёт минимизации избыточности и устранения посредников.
- Обычно имеют специализированное оборудование и процессы, что ведёт к более низким удельным издержкам при больших объёмах производства.
- Менее гибки и более уязвимы к сбоям: отказ одного компонента может нарушить работу всей системы.
- Требуют значительных инвестиций и сложны для изменения или модификации.

Модульные системы

- Предоставляют большую гибкость и возможности для изменений, так как компоненты могут быть легко добавлены, удалены или заменены.
- Менее уязвимы к сбоям: отказ одного модуля не всегда влияет на всю систему.
- Могут требовать дополнительных механизмов координации между модулями, что иногда увеличивает издержки и сложность управления.
- Оптимальны для производства разнообразной продукции или в условиях высокой неопределённости рынка.

Выбор между интеграцией и модульностью зависит от стратегических целей компании, стабильности спроса, разнообразия продукции и готовности к инвестициям.

Размер операционных объектов: "Экономия на масштабе" vs. "Локализация и гибкость"

Размер операционных объектов (например, производственных заводов или центров распределения) также является важным аспектом конфигурации и влечёт за собой различные экономические и управленческие последствия.

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 10.5

Сравнительный анализ крупных и небольших операционных объектов

Аспект	Крупные объекты	Небольшие, распределенные объекты
Экономия на масштабе	Высокая (за счёт больших объёмов, специализированного оборудования)	Низкая или отсутствует

Гибкость	Низкая (сложно перестраивать, медленная реакция на изменения)	Высокая (быстрая адаптация к локальным условиям, изменениям спроса)
Управление	Централизованное, более сложное иерархическое	Децентрализованное, проще, но требует эффективной координации
Риски	Концентрация рисков (сбои, катастрофы); высокие транспортные издержки до потребителей	Распределение рисков; низкие транспортные издержки до потребителей; близость к рынкам
Инвестиции	Значительные капитальные вложения	Меньшие капитальные вложения, но потенциально более высокие удельные издержки

Современные технологии производства и логистики позволяют снижать порог эффективности для небольших объектов, делая их более конкурентоспособными и гибкими.

Вертикальная интеграция — это степень контроля организации над цепочкой создания ценности, от поставщиков сырья до конечных потребителей. Она может быть направлена "вверх" (контроль поставщиков) или "вниз" (контроль каналов сбыта).

- Высокая вертикальная интеграция: Обеспечивает больший контроль над качеством, затратами и графиками производства, улучшает координацию между этапами. Однако требует значительных капитальных вложений, увеличивает операционные риски и может снижать стратегическую гибкость. Пример: автомобильный концерн, производящий не только автомобили, но и большинство комплектующих.
- Низкая вертикальная интеграция (аутсорсинг): Уменьшает капитальные требования, повышает гибкость и позволяет сосредоточиться на ключевых компетенциях. Однако создаёт зависимость от внешних поставщиков, увеличивает риски потери контроля над качеством и конфиденциальностью, а также требует эффективного управления взаимоотношениями с поставщиками. Пример: компания, которая разрабатывает дизайн электроники, но производит её полностью на контрактных заводах.

Оптимальный уровень вертикальной интеграции определяется отраслевыми особенностями, уровнем конкуренции, наличием квалифицированных поставщиков и стратегическими приоритетами компании.

FOR AUTHOR USE ONLY

Современные тенденции в области конфигурации операционных систем направлены на создание более гибких, адаптивных и интеллектуальных производственных и логистических систем. Драйверами этих изменений являются:

- Цифровые технологии: Интернет вещей (IoT), большие данные (Big Data), искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML) позволяют создавать "умные" производственные системы. Эти системы способны собирать огромные объёмы данных, анализировать их в реальном времени и автоматически адаптироваться к изменяющимся условиям, оптимизируя производственные процессы и логистику.
- Концепция "Индустрии 4.0": Предполагает высокую степень автоматизации, цифровизации и интеграции всех аспектов операционных процессов. Это включает создание киберфизических систем, обеспечивающих бесшовное взаимодействие между физическим производством и цифровыми технологиями. Основные преимущества: повышение производительности, сокращение издержек, улучшение качества и возможность персонализации продукции.
- Устойчивость и экологичность: Растёт внимание к созданию "зелёных" операционных объектов, ориентированных на минимизацию отходов, снижение энергопотребления и использование возобновляемых ресурсов. Конфигурация объектов всё чаще включает элементы циклической экономики.
- Глобализация и локализация: Компании стремятся к оптимизации глобальных цепочек поставок, но при этом всё чаще рассматривают возможности локализации производства для снижения рисков, сокращения сроков поставки и более тесной связи с потребителями.

Эти тенденции формируют ландшафт будущих операционных систем, где ключевыми характеристиками будут интеллектуальность, адаптивность и устойчивость.

FOR AUTHOR USE ONLY

10.4. Данные и анализы, необходимые для проектирования размещения и конфигурации

Эффективное проектирование размещения и конфигурации операционных объектов требует систематического сбора и анализа данных из множества источников. Качество решений о размещении и конфигурации напрямую зависит от полноты и точности исходной

информации, а также от применения соответствующих аналитических методов.

Комплексный подход к сбору и анализу данных включает в себя следующие ключевые категории информации, каждая из которых имеет критическое значение для принятия обоснованных стратегических и тактических решений.

Рыночные данные включают анализ географического распределения спроса, прогнозов роста рынков, демографических трендов, покупательной способности различных регионов, сезонности спроса и конкурентной структуры. Важно учитывать не только текущий уровень спроса, но и его потенциальную динамику в долгосрочной перспективе, а также особенности потребительского поведения в отдельных сегментах.

Данные об издержках охватывают стоимость земли и строительства, уровень заработной платы, цены на энергию и коммунальные услуги, транспортные тарифы, налоговые ставки, таможенные пошлины и логистические расходы. Эти сведения позволяют формировать детальные модели операционных затрат для каждого потенциального варианта размещения и оценивать их влияние на общую рентабельность проекта.

Инфраструктурные данные включают качество транспортной сети — автомобильных дорог, железнодорожных путей, портов и аэропортов, а также доступность различных видов транспорта, надёжность энергоснабжения, уровень телекоммуникационной инфраструктуры, наличие индустриальных парков и особых экономических зон. Развитая инфраструктура является основой для бесперебойной работы предприятий и эффективного функционирования логистических цепочек.

Данные о трудовых ресурсах отражают доступность квалифицированной рабочей силы, уровень образования населения, наличие специализированных учебных заведений, динамику текучести кадров, особенности трудового законодательства и производительность труда в регионе. Достаточный объём и качество трудовых ресурсов критически важны для устойчивой работы производственных мощностей и обеспечения операционной эффективности.

Помимо перечисленных категорий, крайне важен анализ данных о поставщиках, включающий их географическое расположение,

FOR AUTHOR USE ONLY

надёжность, условия поставки сырья и комплектующих, а также стоимость и доступность необходимого оборудования и технологий.

Для иллюстрации значимости различных факторов и их потенциального влияния на выбор локации, рассмотрим гипотетическое сравнение двух потенциальных площадок для нового производственного объекта:

Таблица 10.5

Сравнительный анализ двух потенциальных локаций для производственного объекта

Критерий	**Локация А (Индустриальный парк)**	**Локация В (Сельская местность)**
Стоимость земли	Высокая	Низкая
Доступность рабочей силы	Высокая (квалифицированная)	Средняя (требуется обучение)
Транспортная доступность	Отличная (автомагистрали, ж/д)	Удовлетворительная (ограниченные дороги)
Энергетические мощности	Высокие, стабильные	Ограниченные, возможны перебои
Налоговые льготы	Умеренные	Существенные
Экологические ограничения	Строгие	Менее строгие
Инфраструктура связи	Современная	Базовая

FOR AUTHOR USE ONLY

Для анализа собранных данных используется широкий спектр количественных методов. Методы оценки центра тяжести определяют оптимальное расположение объекта, минимизирующее транспортные издержки на основе географического распределения поставщиков и клиентов. Они позволяют найти точку, которая минимизирует взвешенное расстояние до всех ключевых пунктов логистической сети. Факторный анализ позволяет систематически оценить множество факторов размещения и сравнить альтернативные локации по взвешенной сумме критериев, присваивая каждому фактору определённый вес в зависимости от его важности для конкретного проекта.

Для оценки экономической целесообразности применяются следующие методы:

1. Анализ безубыточности позволяет оценить, как объёмы производства влияют на выбор локации, учитывая различия в структуре постоянных и переменных издержек между

альтернативными вариантами. Он помогает определить минимальный объём выпуска, при котором проект становится прибыльным для каждой рассматриваемой площадки.

2. Метод дисконтированных денежных потоков (DCF) применяется для оценки долгосрочной финансовой привлекательности различных вариантов размещения с учётом временной стоимости денег, инфляции, рисков и ожидаемых доходов. DCF-анализ обеспечивает более полное понимание экономической эффективности проекта по сравнению с простыми статическими методами.

3. Анализ чувствительности помогает определить, как изменения ключевых параметров — стоимости сырья, цен на продукцию или объёмов продаж — влияют на финансовые результаты проекта в каждой из потенциальных локаций. Такой подход позволяет выявить наиболее критичные и рискованные факторы, способные повлиять на рентабельность и устойчивость проекта.

Для проектирования планировок и внутренней конфигурации операционных объектов применяются специализированные методы, направленные на оптимизацию потоков и использование пространства:

1. Метод связей (Relationship Diagramming) применяется для минимизации транспортных операций и перемещений между подразделениями или рабочими станциями за счёт оптимального расположения элементов относительно друг друга. Такой подход позволяет сократить внутренние логистические издержки и повысить эффективность потоков.

2. Алгоритмы оптимизации используются для определения наилучшего размещения оборудования, складских зон и рабочих мест с целью повышения эффективности производственных процессов и сокращения времени цикла. Они позволяют находить оптимальные конфигурации, учитывая множество ограничений и критериев.

3. Имитационное моделирование (Simulation Modeling) даёт возможность оценить динамическое поведение материальных, информационных и людских потоков в проектируемых планировках. С его помощью можно выявить узкие места, потенциальные очереди и неэффективные маршруты, а также протестировать различные сценарии ещё до начала физической реализации проекта.

4. CAD/CAM-системы используются для создания детальных 2D- и 3D-моделей планировочных решений, облегчая визуализацию,

FOR AUTHOR USE ONLY

быстрое внесение изменений и координацию между различными инженерными командами.

Современные подходы к проектированию размещения и конфигурации всё чаще используют большие данные и методы машинного обучения для анализа сложных паттернов в операционных данных, таких как колебания спроса, производительность оборудования или маршруты доставки. Эти технологии позволяют выявлять неочевидные зависимости и делать более точные прогнозы. Геоинформационные системы (ГИС) интегрируют пространственные данные из множества источников (кадастровые карты, демографические данные, инфраструктурные сети) для комплексной оценки альтернативных локаций, их особенностей и потенциальных проблем. Цифровые двойники (digital twins) позволяют создавать виртуальные модели операционных объектов, которые в режиме реального времени синхронизируются с физическими системами. Это даёт возможность проводить эксперименты с различными конфигурациями, тестировать изменения процессов и прогнозировать их последствия до физической реализации, значительно сокращая риски и затраты.

FOR AUTHOR USE ONLY

В дополнение к экономическим и операционным факторам, критически важным является всесторонний анализ рисков — оценка потенциальных угроз, связанных с различными вариантами размещения и конфигурации. Это включает:

Политические и регуляторные риски включают возможные изменения в законодательстве, налоговой политике и торговых барьерах, а также нестабильность политической обстановки в регионе. Эти факторы могут напрямую влиять на условия ведения бизнеса и долгосрочную предсказуемость проекта.

Природные риски охватывают вероятность землетрясений, наводнений, экстремальных погодных явлений и зависимость от доступности водных ресурсов. Учет таких рисков необходим для обеспечения безопасности объектов и устойчивости производственных процессов.

Операционные риски связаны со сбоями в цепях поставок, отказами оборудования и нехваткой квалифицированных кадров. Эти риски могут приводить к перебоям в производстве, снижению эффективности и росту издержек.

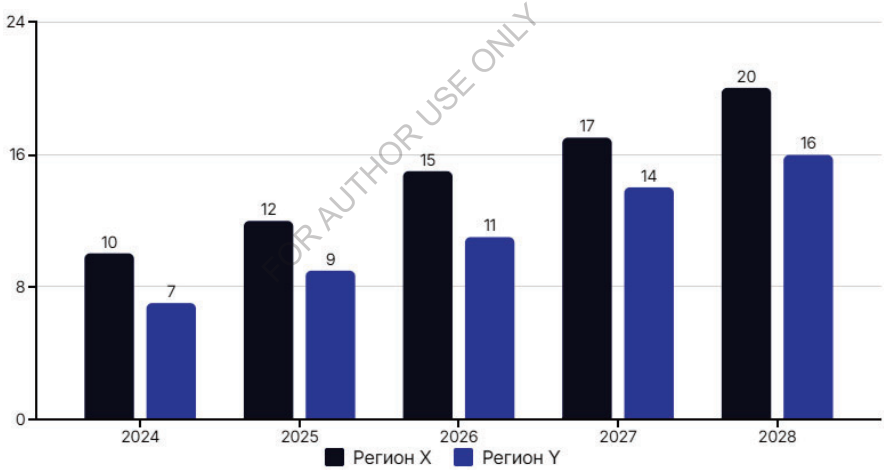
Рыночные риски проявляются через изменения предпочтений потребителей, появление новых конкурентов и колебания цен на

сырье. Они влияют на устойчивость спроса и финансовые показатели проекта.

Социальные риски отражают возможные сложности во взаимодействии с местным сообществом, общественные протесты и трудовые конфликты. Их управление важно для поддержания стабильной работы предприятия и минимизации репутационных потерь.

Диверсификация операционной сети (например, наличие нескольких производственных площадок в разных регионах) может значительно снижать общий уровень рисков, хотя и требует дополнительных инвестиций и усложняет управление.

Для визуализации и сравнения ключевых показателей, таких как потенциальный рост рынка, целесообразно использовать графические представления. Например, прогноз роста спроса на продукцию в двух различных регионах:



FOR AUTHOR USE ONLY

Рисунок 10.2. Прогнозируемый рост спроса на продукцию в Регионах X и Y

Приведённый выше график демонстрирует прогнозируемый рост спроса (в условных единицах) для двух потенциальных регионов размещения. Очевидно, что Регион X демонстрирует более высокий потенциал роста, что может быть критичным фактором при выборе локации для долгосрочного развития.

Также при оценке факторов размещения важно учитывать экологические и социальные факторы, которые становятся всё более

значимыми в современном мире. Это включает требования к утилизации отходов, воздействие на окружающую среду, использование возобновляемых источников энергии, а также этические аспекты и влияние на местное сообщество. Соответствие принципам устойчивого развития может не только снизить регуляторные риски, но и улучшить имидж компании.

В целом, процесс принятия решений о размещении и конфигурации операционных объектов является многокритериальной задачей, требующей тщательного сбора, анализа и интерпретации больших объёмов, данных с использованием как традиционных, так и современных аналитических инструментов. Интегрированный подход позволяет минимизировать риски и максимизировать долгосрочную эффективность операционной системы.

10.5. Влияние спроса и предложения на планирование и контроль

Планирование и контроль операционной деятельности представляют собой процессы согласования спроса и предложения во времени. Эффективное управление этим балансом критически важно для обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов при минимизации издержек на содержание запасов и управление мощностями. Этот комплексный процесс охватывает несколько ключевых этапов, каждый из которых требует специализированных подходов и инструментов.

FOR AUTHOR USE ONLY

Прогнозирование спроса основано на использовании исторических данных, анализе трендов, сезонности и различных рыночных индикаторов для определения будущих уровней потребления на разных временных горизонтах. Точность прогнозов является фундаментом для всех последующих этапов планирования.

Планирование мощностей включает определение необходимых производственных ресурсов — мощностей оборудования, численности персонала и других ключевых компонентов — для удовлетворения прогнозируемого спроса. Этот процесс охватывает как долгосрочное стратегическое планирование, так и краткосрочное тактическое распределение ресурсов.

Управление запасами направлено на достижение баланса между уровнем обслуживания и затратами на содержание запасов за счёт выработки оптимальных стратегий заказов и пополнения. Основная цель — минимизировать издержки при сохранении достаточного объёма продукции в наличии.

Оперативное планирование представляет собой детальную разработку производственных операций на краткосрочном горизонте, включая распределение заданий и ресурсов. Оно охватывает составление расписаний производства, отгрузок и технического обслуживания.

Мониторинг и контроль обеспечивают постоянное отслеживание фактического выполнения планов, выявление отклонений и оперативное принятие корректирующих мер. Благодаря этому система может адаптироваться к изменяющимся условиям и обеспечивать непрерывное улучшение процессов.

Прогнозирование спроса является краеугольным камнем операционного планирования. Оно позволяет предвидеть будущие потребности рынка, обеспечивая адекватное распределение ресурсов. Методы прогнозирования можно разделить на качественные и количественные.

Таблица 10.5

Методы прогнозирования спроса

Метод	**Тип**	**Применение и характеристики**
Метод Дельфи	Качественный	Основан на экспертных оценках, используется при недостатке исторических данных, для новых продуктов или рынков. Итеративный процесс анонимного сбора мнений.
Метод рыночных исследований	Качественный	Опрос потенциальных потребителей, анализ фокус-групп. Полезен для оценки спроса на инновационные товары или услуги.
Простые скользящие средние	Количественный	Усреднение последних N значений спроса. Подходит для стабильного спроса без выраженных трендов и сезонности.
Экспоненциальное сглаживание	Количественный	Присваивает больший вес недавним данным. Адаптивен к изменениям спроса, но может отставать при резких трендах.
Регрессионный анализ	Количественный	Установление зависимости между спросом и одной или несколькими независимыми переменными (например, ценой, рекламными расходами). Требует статистической значимости связей.

FOR AUTHOR USE ONLY

Методы Бокса-Дженкинса (ARIMA)	Количественный	Комплексные статистические модели для временных рядов, учитывающие автокорреляцию, тренды и сезонность. Требуют большого объема данных и высокой квалификации.

Планирование мощностей — это процесс определения производственных возможностей, необходимых для удовлетворения прогнозируемого спроса. Это критически важно для долгосрочного успеха организации, поскольку решения о мощности обычно связаны с крупными инвестициями и их трудно изменить в короткие сроки.

Проектная мощность представляет собой максимально возможный объём производства, который предприятие может достичь при идеальных условиях работы, без ограничений по ресурсам и времени.

Эффективная мощность отражает максимальный объём производства, достижимый в реальных условиях эксплуатации с учётом плановых перерывов, технического обслуживания и других неизбежных ограничений.

Фактическая мощность — это реально достигнутый объём производства, который, как правило, ниже эффективной мощности из-за непредвиденных задержек, сбоев и операционных проблем.

Стратегии планирования мощностей включают опережающую стратегию (наращивание мощности до роста спроса), отстающую стратегию (увеличение мощности после роста спроса) и стратегию соответствия (постепенное наращивание мощности в соответствии со спросом).

Эффективное управление запасами направлено на минимизацию совокупных затрат, связанных с их хранением, заказом и дефицитом, при сохранении заданного уровня обслуживания. Основные виды затрат, связанных с запасами, представлены ниже.

FOR AUTHOR USE ONLY



Рисунок 10.3. Структура затрат, связанных с управлением запасами

FOR AUTHOR USE ONLY

Диаграмма показывает примерную структуру затрат, связанных с управлением запасами, где наибольшую долю обычно занимают затраты на хранение.

На этапе оперативного планирования происходит детализация планов производства и распределения ресурсов на краткосрочном временном горизонте. Ключевые задачи включают составление графиков производства (scheduling), диспетчеризацию заказов и управление очередями. Используются методы, такие как правила приоритетов (например, FIFO, EDD - Earliest Due Date), для эффективного распределения задач по рабочим центрам.

Мониторинг и контроль, заключительный, но непрерывный этап, включающий сбор данных о фактическом выполнении операций, сравнение их с запланированными показателями и корректировку планов при необходимости. Ключевыми показателями эффективности (KPI) могут быть уровень выполнения заказа в срок, коэффициент использования мощностей, оборачиваемость запасов и другие. Современные системы используют механизмы обратной связи для обеспечения адаптивности и непрерывного совершенствования.

Характер спроса существенно влияет на подходы к планированию и контролю. Стабильный предсказуемый спрос позволяет использовать простые методы планирования и поддерживать низкие уровни запасов. Нестабильный и трудно прогнозируемый спрос требует создания страховых запасов или

избыточных мощностей для обеспечения приемлемого уровня обслуживания.

Таблица 10.4

Сравнение стратегий согласования спроса и предложения

Критерий	Стратегия преследования (Chase Strategy)	Стратегия выравнивания (Level Strategy)	Смешанная стратегия
Основная идея	Изменение производственных мощностей в соответствии с колебаниями спроса.	Поддержание постоянного уровня производства, использование запасов для сглаживания спроса.	Комбинация элементов обеих стратегий.
Гибкость рабочей силы	Высокая (наем/увольнение, сверхурочные).	Низкая (стабильный штат).	Средняя.
Уровень запасов	Низкий (производство по заказу).	Высокий (для сглаживания пиков спроса).	Средний.
Затраты на персонал	Высокие издержки, связанные с наймом, обучением, увольнениями.	Стабильные, предсказуемые затраты.	Умеренные.
Затраты на хранение	Низкие.	Высокие.	Умеренные.
Уровень обслуживания	Потенциально высокий при точных прогнозах, но риски дефицита при резком росте спроса.	Стабильный, но риски устаревания запасов или избыточного хранения.	Сбалансированный.
Применимость	Услуги, товары с высокой скоропортящейся способностью, высокая стоимость хранения.	Массовое производство, низкая стоимость хранения, высокая стоимость переналадки.	Большинство производственных предприятий.

FOR AUTHOR USE ONLY

Управление спросом — это не только пассивное реагирование на рыночные условия, но и активное влияние на спрос через ценовую политику, рекламные акции, дифференциацию услуг. Цель состоит в смещении спроса на другие временные периоды или продукты, чтобы лучше соответствовать имеющимся мощностям.

Динамическое ценообразование предполагает изменение цен в зависимости от времени, уровня спроса или степени загрузки мощностей. Такой подход широко применяется в авиационной отрасли, гостиничном бизнесе и сервисах такси, позволяя оптимизировать доходы и распределять спрос.

Промоакции и скидки используются для стимулирования спроса в периоды его снижения или для продвижения отдельных товаров. Это помогает выровнять загрузку мощностей и поддерживать стабильный объём продаж.

Разработка комплементарных продуктов позволяет эффективно использовать незагруженные мощности в непиковые периоды, предлагая дополнительные товары или услуги, которые создают дополнительную ценность для клиентов и увеличивают общий доход.

Системы бронирования и заказов обеспечивают контроль над потоком клиентов и позволяют более равномерно распределять нагрузку на производственные или сервисные мощности, повышая операционную эффективность.

FOR AUTHOR USE ONLY

Например, авиакомпании используют динамическое ценообразование для выравнивания спроса, предлагая более низкие тарифы на менее популярные рейсы или при заблаговременном бронировании. Коммунальные предприятия предлагают различные тарифы для распределения потребления электроэнергии во времени (дневной/ночной тариф).

Современные системы планирования используют интегрированные информационные платформы, объединяющие данные о спросе, производственных мощностях, запасах и цепях поставок для повышения эффективности и адаптивности.

ERP-системы (Enterprise Resource Planning) представляют собой комплексные интегрированные решения, охватывающие ключевые бизнес-процессы компании — финансы, кадровое управление, производство, продажи и закупки. Они обеспечивают централизованное управление данными и координацию планирования между различными функциональными областями, повышая прозрачность и согласованность операций.

APS-системы (Advanced Planning and Scheduling) используют продвинутые алгоритмы оптимизации и эвристические методы для формирования эффективных производственных планов и расписаний с учётом ограничений по оборудованию, доступности материалов и срокам поставки. Чаще всего APS-системы работают в связке с ERP, обеспечивая более глубокий и детализированный уровень планирования.

Системы управления цепочками поставок (SCM) предназначены для оптимизации полного потока товаров, информации и услуг — от поставщиков сырья до конечных потребителей. Они способствуют улучшению взаимодействия между всеми участниками цепочки поставок и повышают её устойчивость и эффективность.

Системы производственного исполнения (MES) обеспечивают мониторинг и контроль производственных процессов в реальном времени, формируя связь между уровнем планирования (ERP/APS) и уровнем управления оборудованием. Это позволяет оперативно реагировать на отклонения, снижать простои и повышать точность исполнения производственных планов.

FOR AUTHOR USE ONLY

Концепция отложенной дифференциации (или отложенной кастомизации) позволяет снижать риски, связанные с неопределённостью спроса, отсрочивая окончательную конфигурацию продукта до получения фактического заказа клиента. Это достигается за счет стандартизации ранних этапов производства и откладывания кастомизации до последнего возможного момента.

Принцип "производство под заказ" (Make-to-Order) заключается в том, что стандартные компоненты или полуфабрикаты производятся заранее, а окончательная сборка, упаковка или маркировка продукта выполняется только после получения конкретного заказа клиента.

Преимущества такого подхода включают снижение объёмов запасов готовой продукции, уменьшение риска устаревания запасов, повышение гибкости в реагировании на изменения спроса и возможность предлагать более широкий ассортимент при меньших затратах.

Для успешного внедрения модели "под заказ" необходимо проектирование модульных продуктов, организация гибких производственных процессов и эффективная логистика, обеспечивающая быструю доставку и сборку кастомизированных компонентов.

Например, производители компьютеров часто собирают готовые системы только после заказа клиента, используя стандартные компоненты (процессоры, память, корпуса), но устанавливая выбранные клиентом ОС и программное обеспечение. Это позволяет сочетать эффективность стандартизации с высоким уровнем кастомизации и минимизировать риски, связанные с прогнозированием спроса на конкретные конфигурации.

Контрольный вопросы

1. Как размещение объектов влияет на эффективность операций?
2. Какие типы планировок существуют?
3. В чём значение конфигурации операционных объектов?
4. Какие данные необходимы для проектирования размещения?
5. Как спрос влияет на планирование операций?
6. Как предложение учитывается в операционном контроле?
7. Какие методы прогнозирования используются в операционном менеджменте?
8. Как система контроля поддерживает операционные процессы?
9. В чём роль логистики в размещении объектов?
10. Как планирование повышает устойчивость операций?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 11. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. МОДЕЛЬ 5S

11.1. Путь Toyota: 14 принципов управления крупнейшего производителя мира

В условиях неуклонно возрастающей глобальной конкуренции, современный операционный менеджмент становится краеугольным камнем успешности любого предприятия. Непрерывное совершенствование производственных процессов и оптимизация всех этапов создания ценности являются не просто желательными, но и критически важными факторами для поддержания конкурентоспособности на мировых рынках. Бережливое производство, философия управления, зародившаяся в компании Toyota, произвело революцию в подходе к организации труда, фокусируясь на максимальном устранении всех видов потерь (муда) и создании максимальной ценности для конечного потребителя при минимальных затратах ресурсов. Оно позволяет предприятиям по всему миру, включая активно развивающиеся рынки, такие как Узбекистан, достигать выдающегося операционного совершенства, что выражается в повышении эффективности, качества продукции и удовлетворённости клиентов. Настоящий учебный материал призван глубоко раскрыть ключевые концепции современного производственного менеджмента, начиная от фундаментальных принципов бережливого производства и его инструментов, таких как Кайдзен и Дзидока, и заканчивая стратегическим планированием мощностей, вопросами управления запасами и проектированием операционных систем, которые являются основой для устойчивого роста и развития.

FOR AUTHOR USE ONLY

Для Узбекистана, страны с динамично развивающейся экономикой и значительным потенциалом в производственном секторе, особенно в таких ключевых отраслях, как текстильная, автомобильная и пищевая промышленность, внедрение принципов бережливого производства приобретает особую актуальность. Эти принципы предлагают эффективные механизмы для повышения качества продукции, сокращения производственных издержек, оптимизации логистики и ускорения вывода новых продуктов на рынок. Освоение философии бережливого производства позволяет местным предприятиям не только укрепить свои позиции на внутреннем рынке, но и значительно повысить свою конкурентоспособность на международной арене, открывая новые

возможности для экспорта и интеграции в глобальные производственные цепочки. Это способствует не только экономическому росту, но и созданию более устойчивой и инновационной производственной базы в стране.

Компания Toyota разработала уникальную систему управления, основанную на 14 фундаментальных принципах, которые трансформировали глобальную автомобильную индустрию. Эта философия, известная как Toyota Way, базируется на двух основополагающих концепциях: непрерывном совершенствовании (кайдзен) и уважении к людям. Кайдзен подразумевает культуру постоянного поиска небольших, но значимых улучшений во всех процессах, от производства до администрирования. Уважение к людям акцентирует внимание на вовлеченности каждого сотрудника, его развитии и признании ценности его вклада в общую цель.

История успеха Toyota началась в послевоенной Японии, когда страна столкнулась с острой нехваткой ресурсов и необходимостью восстановления экономики. В условиях ограниченных возможностей и необходимости конкурировать с гигантами американского автопрома, Таичи Оно и Эйдзи Тоёда разработали поистине инновационный подход к производству. Они изучали системы, такие как американские супермаркеты (для концепции "точно вовремя"), и адаптировали их под свои нужды, фокусируясь на безжалостном устранении всех видов потерь (муда), повышении качества продукции, минимизации запасов и максимальной вовлечённости персонала на всех уровнях.

ДЛЯ АПРОБАЦИИ

Ниже приведены ключевые достижения Toyota:

- Создание производственной системы TPS. Toyota Production System (TPS) стала фундаментом для бережливого производства. Она объединила в себе принципы Just-in-Time и Jidoka, направленные на минимизацию потерь, сокращение времени выполнения заказа и повышение качества продукции через стандартизацию и постоянное улучшение.
- Разработка концепции «точно вовремя» (Just-in-Time - JIT). Этот подход предполагает производство только того, что необходимо, когда это необходимо и в нужном количестве. Это позволяет значительно сократить складские запасы, уменьшить время производства и оперативно реагировать на изменения потребительского спроса.

- Внедрение системы визуального контроля (Дзидока и Пока-Ёке). Дзидока означает автоматизацию с человеческим прикосновением, позволяя машинам и операторам останавливать производство при обнаружении дефекта, тем самым предотвращая распространение брака. Пока-Ёке – это устройства и методы защиты от ошибок, делающие невозможным совершение дефектов.
- Формирование культуры непрерывного улучшения. Принцип "кайдзен" является центральным для Toyota. Он поощряет каждого сотрудника, от рабочего до руководителя, постоянно искать способы улучшения процессов, продуктов и услуг. Это создает динамичную среду, где инновации и эффективность постоянно растут.
- Лидерство в мировой автоиндустрии. Благодаря своей уникальной философии и производственной системе, Toyota на протяжении десятилетий удерживает позиции одного из ведущих мировых автопроизводителей, устанавливая стандарты качества, надежности и эффективности для всей отрасли.



Рисунок 11.1. 14 принципов управления Toyota

1. Долгосрочная философия. Принимайте управленческие решения с учётом долгосрочной перспективы, даже если это негативно сказывается на краткосрочных финансовых целях. Toyota учит, что истинное процветание компании достигается не быстрой прибылью, а

устойчивым развитием, доверием клиентов и непрерывным совершенствованием. Это означает инвестиции в обучение сотрудников, улучшение процессов, экологическую ответственность и создание инноваций, результаты которых могут быть видны только через годы. Этот принцип требует от руководителей мужества отказаться от ежеквартальных финансовых отчетов как единственного мерила успеха, фокусируясь вместо этого на создании ценности для всех заинтересованных сторон, включая клиентов, сотрудников, поставщиков и общество в целом.

Практическое применение: Инвестирование в долгосрочные исследования и разработки новых технологий (например, гибридных двигателей), обучение и развитие персонала, построение прочных отношений с поставщиками и сообществами, даже если эти действия не приносят немедленной финансовой выгоды, но обеспечивают устойчивость и конкурентоспособность в будущем.

2. Непрерывный поток процессов. Создавайте непрерывный поток производства для выявления проблем и их немедленного решения. Организация работы таким образом, чтобы продукт или услуга постоянно двигались по производственной цепочке без задержек, накопления промежуточных запасов и возвратов. Этот принцип, известный как "поток единичных изделий" (single-piece flow), минимизирует потери, сокращает время цикла и делает любые препятствия, дефекты или отклонения мгновенно заметными. Это позволяет оперативно устранять их непосредственно в момент возникновения, не дожидаясь окончания этапа или партии, что радикально повышает качество и эффективность.

Практическое применение: Переход от пакетного производства к поточной линии, U-образные рабочие ячейки, где операторы могут выполнять несколько последовательных операций, автоматическая передача деталей между станциями. Цель — избежать "островов" производства и простоя.

3. Система вытягивания. Используйте систему «канбан» для пополнения запасов по мере потребления продукции. Вместо того чтобы производить товары на склад, на основе прогнозов ("толкающая" система), Toyota ориентируется на фактический спрос потребителя. Каждый последующий этап "вытягивает" необходимые ему компоненты или информацию от предыдущего этапа только тогда, когда это действительно нужно. Система канбан, с её визуальными сигналами (карточками, пустыми контейнерами), позволяет точно

FOR AUTHOR USE ONLY

контролировать этот процесс, предотвращая перепроизводство, избыточные запасы, а также обеспечивая своевременную поставку необходимых материалов и полуфабрикатов. Это является ключевым элементом системы "точно вовремя" (Just-in-Time).

Практическое применение: Использование карточек канбан для сигнализации о необходимости пополнения компонентов, создание минимальных буферных запасов, которые пополняются только по мере использования. Это позволяет значительно снизить затраты на хранение и риски устаревания запасов.

4. Выравнивание нагрузки (Хейдзунка). Распределяйте работу равномерно, избегая перегрузки людей и оборудования. Этот принцип, известный как "хейдзунка", направлен на сглаживание пиковых нагрузок и провалов в производстве, что ведет к более стабильной и предсказуемой работе. Вместо того чтобы производить большие партии одного продукта, затем большие партии другого, Toyota стремится к равномерному и смешанному производству различных моделей в течение дня. Это снижает стресс для сотрудников, предотвращает поломки оборудования из-за перегрузки, сокращает время переналадки и обеспечивает более стабильный и предсказуемый выпуск продукции, соответствующий усредненному спросу.

Практическое применение: Планирование производства таким образом, чтобы ежедневно производились небольшие партии всех моделей, а не большие партии одной модели за раз. Это достигается за счет быстрой переналадки оборудования и гибкой организации труда.

5. Остановка для решения проблем (Дзидока). Создайте культуру немедленной остановки производства при обнаружении дефектов. Принцип "джидока" (автоматизация с человеческим прикосновением) означает, что любой сотрудник или автоматическая система имеет право остановить производственную линию, как только обнаруживается проблема, дефект или отклонение. Это радикально отличается от традиционных подходов, где производство продолжается, а дефекты выявляются позже. Немедленная остановка предотвращает распространение брака, вынуждает команду быстро найти и устранить коренную причину проблемы (посредством "5 почему"), тем самым повышая качество, безопасность и эффективность в долгосрочной перспективе. Идея заключается в том, что лучше остановить производство на короткое время, чем производить дефектную продукцию.

FOR AUTHOR USE ONLY

Практическое применение: Использование системы "Андон" (визуальная доска, сигнализирующая о проблемах) и "Пока-Ёке" (защита от ошибок), которые автоматически останавливают линию или предупреждают оператора при возникновении аномалии, а также наделение каждого рабочего правом вытянуть "Андон-шнур" для остановки линии.

6. Стандартные задачи. Стандартизируйте задачи как основу для непрерывного совершенствования и делегирования полномочий. Определение наиболее эффективного, безопасного и повторяемого способа выполнения каждой задачи является фундаментом для поддержания стабильности, качества и предсказуемости. Стандартизация не ограничивает инновации, а наоборот, является отправной точкой для "кайдзен" – непрерывного улучшения. Когда есть чёткий стандарт, легче выявлять отклонения, предлагать улучшения, измерять эффективность и обучать новых сотрудников, обеспечивая при этом высокий уровень производительности, безопасности и консистентности. Стандарт становится "лучшей текущей практикой", которую можно улучшать.

Практическое применение: Разработка подробных инструкций по работе (Standard Work Instructions), использование визуальных руководств, регулярное обучение и сертификация сотрудников. Любое изменение в стандарте должно быть результатом кайдзен и одобрено командой.

FOR AUTHOR USE ONLY

7. Визуальный контроль. Используйте визуальный контроль, чтобы сразу видеть отклонения от нормы. Цель визуального контроля — сделать состояние процесса или системы понятным и очевидным для всех с первого взгляда. Это включает в себя использование графиков, диаграмм, цветных кодировок, маркировки, индикаторов и других визуальных средств, которые позволяют любому сотруднику мгновенно определить, находится ли процесс в нормальном состоянии или есть проблема, требующая внимания. Визуализация помогает не только оперативно реагировать на проблемы, но и предотвращать их, создавая прозрачную рабочую среду.

Практическое применение: Доски Андон на производстве, цветовая маркировка инструментов и материалов, инфографика с ключевыми показателями эффективности (KPI) на рабочих местах, индикаторы уровня запасов, тени на досках для инструментов (shadow boards).

8. Надёжные и проверенные технологии. Используйте только надёжные, тщательно проверенные технологии, которые служат людям и процессам. Вместо того чтобы гнаться за новейшими, непроверенными технологиями, Toyota предпочитает внедрять только те инновации, которые доказали свою эффективность, стабильность и способны действительно улучшить процессы и облегчить работу сотрудников. Технологии должны быть инструментом для достижения целей, а не самоцелью. Этот принцип призывает к прагматичному подходу, избегая ненужных рисков и обеспечивая долгосрочную ценность инвестиций.

Практическое применение: Тщательное тестирование нового оборудования и программного обеспечения перед массовым внедрением, использование автоматизации для поддержки операторов, а не для их полной замены, сосредоточение на технологиях, которые улучшают качество и безопасность, а не только скорость.

9. Развитие лидеров. Воспитывайте лидеров, которые досконально знают работу, живут философией и обучают других. Лидеры в Toyota — это не просто менеджеры, а учителя и наставники. Они должны обладать глубоким пониманием всех аспектов своей работы, постоянно совершенствовать свои навыки и демонстрировать приверженность принципам Toyota Way на каждом шагу. Их основная задача — не только руководить, но и развивать своих подчинённых, передавать знания и вдохновлять на постоянное улучшение, создавая культуру самосовершенствования на всех уровнях.

FOR AUTHOR USE ONLY

Практическое применение: Программы наставничества, регулярное обучение лидеров на всех уровнях, ротация кадров для расширения опыта, поощрение лидеров к проведению "гемба-прогулок" (посещение места, где создается ценность) и непосредственному участию в решении проблем.

10. Развитие уникальных людей и команд. Развивайте исключительных людей и команды, которые следуют философии компании. Toyota признаёт, что самым ценным активом являются её сотрудники. Компания инвестирует в их развитие, предоставляя возможности для обучения, роста и реализации потенциала. Этот принцип акцентирует внимание на создании сильных, самоорганизующихся команд, способных эффективно решать проблемы и постоянно улучшать свою работу. Доверие, уважение и делегирование полномочий являются ключевыми элементами для

построения такой культуры, где каждый чувствует себя ценным и мотивированным вносить свой вклад.

Практическое применение: Создание кросс-функциональных команд, программы развития навыков, поощрение командной работы и инициативы, система обратной связи и признания заслуг, инвестиции в программы здоровья и благополучия сотрудников.

11. Уважение к поставщикам и партнёрам. Уважайте свою расширенную сеть партнёров и поставщиков, бросая им вызов и помогая им развиваться. Toyota видит своих поставщиков не как сторонние организации, а как часть своей расширенной команды. Компания строит долгосрочные, взаимовыгодные отношения, основанные на доверии, обмене знаниями и взаимной поддержке. Toyota активно работает над развитием компетенций своих поставщиков, помогая им внедрять принципы бережливого производства и кайдзен, что в конечном итоге повышает качество всей цепочки поставок и ведёт к общей стабильности и инновациям.

Практическое применение: Совместное решение проблем, обучение поставщиков принципам TPS, прозрачный обмен информацией, долгосрочные контракты, программы поощрения за качество и инновации, вместо фокуса только на цене.

12. Идите и смотрите сами (Гемба). Идите и смотрите сами, чтобы тщательно понять ситуацию. Этот принцип, известный как "Гемба" (реальное место действия), подчёркивает важность получения информации из первых рук. Лидеры и сотрудники должны не полагаться исключительно на отчёты и данные, а регулярно посещать место, где создаётся ценность (например, производственный цех, офис клиента), чтобы лично наблюдать за процессами, общаться с работниками и клиентами, выявлять проблемы и возможности для улучшения. Только прямое наблюдение позволяет по-настоящему понять коренные причины проблем и разработать эффективные решения.

Практическое применение: Регулярные "гемба-прогулки" для менеджеров всех уровней, проведение совещаний на производстве, вовлечение инженеров и дизайнеров в процесс сборки или обслуживания продукта для получения непосредственного опыта.

13. Принимайте решения на основе консенсуса. Принимайте решения неспешно, на основе консенсуса, тщательно рассматривая все варианты, а затем быстро реализуйте. Этот принцип, известный как "Нэмаваси", предполагает глубокое вовлечение всех

FOR AUTHOR USE ONLY

заинтересованных сторон в процесс принятия решения. Важно собрать мнения, выслушать аргументы, достичь консенсуса и убедиться, что все понимают и поддерживают принятое решение. Хотя процесс может показаться медленным на начальном этапе, он обеспечивает гораздо более быструю и эффективную реализацию, поскольку сопротивление минимально, а команда полностью привержена результату.

Практическое применение: Проведение многочисленных встреч и обсуждений с заинтересованными сторонами перед принятием важных решений, открытое обсуждение всех за и против, стремление к общему пониманию и поддержке, а не простому голосованию.

14. Становитесь обучающейся организацией. Становитесь обучающейся организацией через неустанное самоанализ и непрерывное совершенствование. Высшая цель Toyota Way — это создание организации, которая постоянно учится и адаптируется. Это достигается через цикличное применение принципов "Планируй-Делай-Проверяй-Действуй" (PDCA), систематический анализ ошибок и неудач, а также постоянный поиск способов улучшить каждый процесс и продукт. Культура непрерывного обучения позволяет компании оставаться гибкой, инновационной и устойчивой к изменениям внешней среды, обеспечивая её долгосрочное выживание и процветание.

FOR AUTHOR USE ONLY

Практическое применение: Регулярные совещания по кайдзен, внедрение уроков, извлеченных из анализа инцидентов, постоянное совершенствование стандартов работы, поощрение экспериментов и инноваций, даже если они не всегда успешны, но приносят опыт.

Эти принципы формируют основу производственной культуры, которая применима не только в автомобильной промышленности, но и в любых производственных и сервисных отраслях Узбекистана, способствуя построению эффективных и устойчивых систем управления.

Такой подход обеспечивает устойчивое развитие и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

11.2. Понятие бережливого производства

Бережливое производство (Lean Production, Lean Manufacturing) — это комплексная концепция управления производственным предприятием и бизнес-процессами, основанная на философии постоянного совершенствования и стремлении к системному

устранению всех видов потерь. Это не просто набор инструментов, а глубоко укоренившийся подход, который предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника на всех уровнях организации, от высшего руководства до рядовых исполнителей. Ключевым аспектом является максимальная ориентация на создание ценности для конечного потребителя, что подразумевает понимание его потребностей и устранение всего, что не соответствует этим потребностям.

Исторически термин «бережливое производство» был введен Джоном Крафчиком в 1988 году в его статье «Триумф бережливой системы производства» после детального изучения методов Toyota. Однако широкое распространение и теоретическое обоснование концепция получила после публикации знаковой книги «Машина, которая изменила мир» Джеймса Вумека, Дэниела Джонса и Дэниела Руса в 1990 году. Эта книга не только описала фундаментальные различия между массовым производством и инновационной системой Toyota, но и представила «бережливое производство» как универсальную модель, применимую к любой отрасли. Концепция, по сути, является развитием и адаптацией производственной системы Toyota (TPS), которая десятилетиями демонстрировала выдающиеся результаты в повышении эффективности, качества продукции и сокращении затрат, бросая вызов традиционным западным подходам к производству.

FOR AUTHOR USE ONLY

«Бережливое производство — это систематический подход к выявлению и устранению потерь через непрерывное совершенствование, вытягивая продукцию по требованию заказчика в стремлении к совершенству.»

Это определение подчеркивает несколько ключевых элементов. «Систематический подход» означает, что Lean — это не хаотичный набор действий, а структурированная методология. «Выявление и устранение потерь» относится к центральной задаче — идентификации и ликвидации видов деятельности, которые не добавляют ценности. «Непрерывное совершенствование» (кайдзен) указывает на динамический характер Lean, где нет предела улучшениям. Наконец, «вытягивание продукции по требованию заказчика» означает производство только того, что нужно, тогда, когда это нужно, в противоположность традиционному «выталкиванию» продукции на рынок, что часто приводит к излишкам и потерям.

В контексте активно развивающейся экономики Узбекистана, где предприятия стремятся к глобальной конкурентоспособности и эффективному использованию ресурсов, бережливое производство особенно актуально. Оно позволяет достигать значительного повышения производительности, сокращения издержек и улучшения качества продукции без необходимости крупных капитальных вложений в новое оборудование. Вместо этого акцент делается на оптимизации существующих процессов и повышении квалификации персонала. Многие узбекские компании, особенно в динамично развивающихся секторах, таких как текстильная, пищевая промышленность, а также строительная и автомобильная отрасли, уже активно начали внедрять отдельные элементы и полноценные системы бережливого производства, демонстрируя положительные результаты в своей операционной деятельности и удовлетворении потребностей рынка.

Основная философия бережливого производства заключается в создании максимальной ценности для конечного потребителя при минимальных затратах ресурсов. Ценность определяется исключительно с точки зрения клиента — это те характеристики продукта или услуги, за которые он готов платить. При этом под потерями (Муда) понимается абсолютно любая деятельность, которая потребляет ресурсы (время, усилия, материалы, пространство) или вызывает затраты, но не создает никакой дополнительной ценности для клиента. Типичные примеры потерь включают перепроизводство, ожидание, ненужные перемещения, излишнюю обработку, избыточные запасы, дефекты и нереализованный потенциал сотрудников. Устранение этих потерь позволяет значительно повысить эффективность и реактивность производства, делая его более гибким и конкурентоспособным.

FOR AUTHOR USE ONLY

Восемь видов потерь в производстве

Ожидание

Простой работников или оборудования из-за задержек в поставках, неполадок или несбалансированной рабочей нагрузки. Это приводит к неэффективному использованию ресурсов, увеличению времени производственного цикла и, как следствие, к снижению производительности и неудовлетворенности клиентов. Например, ожидание доставки комплектующих, пока машина простаивает, или ожидание оператором завершения предыдущей операции.

Транспортировка

Избыточное перемещение материалов или продукции между рабочими местами, которое не добавляет ценности конечному продукту. Длинные маршруты транспортировки увеличивают риск повреждения, требуют дополнительного оборудования и персонала, а также потребляют энергию и время. Пример: перемещение полуфабрикатов через несколько складов до следующей стадии обработки.

Перепроизводство

Производство продукции в большем количестве или раньше, чем требуется потребителю. Это самый серьезный вид потерь, поскольку он часто является причиной других потерь, таких как избыточные запасы, транспортировка и ожидание. Перепроизводство связывает капитал, занимает ценные площади на складах и может привести к устареванию продукции до ее продажи.

Дефекты

Производство бракованной продукции, требующей переделки, утилизации или ремонта, что приводит к дополнительным затратам времени, ресурсов и материалов. Дефекты также могут повлечь за собой потерю репутации, снижение доверия клиентов и прямые финансовые убытки. Например, ошибки в сборке, некачественное сырье или неправильная настройка оборудования.

FOR AUTHOR USE ONLY

Запасы

Избыточные запасы сырья, незавершённого производства (НЗП) или готовой продукции, замораживающие капитал и скрывающие другие проблемы в производственной системе. Большие запасы требуют складских помещений, затрат на хранение, страхование, а также увеличивают риск устаревания, повреждения или кражи. Они также затрудняют выявление и устранение коренных причин производственных проблем.

Движение

Ненужные движения работников при выполнении операций из-за неправильной организации рабочего места, поиска инструментов или деталей. Эти движения не добавляют ценности продукту, но потребляют время и энергию, вызывая усталость и снижение концентрации. Примеры: избыточная ходьба, наклоны, повороты, подъемы и опускания, вызванные неэргономичным расположением оборудования или материалов.

Излишняя обработка

Выполнение операций или использование инструментов, не требующихся для удовлетворения потребностей клиента, или выполнение работы более тщательно, чем это необходимо. Это может быть связано с избыточными проверками качества, дополнительной упаковкой, сложными отчетами или применением дорогостоящего оборудования для простых задач. Такие потери увеличивают стоимость продукта без добавления воспринимаемой ценности для клиента.

Неиспользованный потенциал

Нереализованный творческий потенциал, знания, навыки и идеи сотрудников из-за отсутствия вовлечённости, неэффективной коммуникации или игнорирования их предложений. Эта потеря является одной из самых трудноизмеримых, но в то же время одной из наиболее значительных, поскольку она лишает организацию инноваций, улучшений процессов и повышения морального духа коллектива.

FOR AUTHOR USE ONLY

11.3. Принципы и задачи бережливого производства

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс сформулировали пять основополагающих принципов бережливого производства, которые составляют методологическую основу для внедрения Lean на предприятиях любого масштаба и отрасли. Эти принципы взаимосвязаны и формируют целостную систему управления производственными процессами, направленную на максимизацию ценности для потребителя при минимизации всех видов потерь. Понимание и последовательное применение этих принципов является ключом к достижению операционного совершенства и конкурентного преимущества.

Определение ценности. Определите, что представляет ценность с точки зрения конечного потребителя. Ценность создаётся производителем, но определяется потребителем. Это означает глубокое понимание потребностей и ожиданий клиента, за что он готов платить. Необходимо чётко идентифицировать функции продукта или услуги, которые действительно важны для клиента, и исключить всё, что не приносит ему пользы. Ценность — это не только качество или функциональность, но и своевременность доставки, цена и удобство использования. Постоянный диалог с потребителем помогает уточнять это определение.

Поток создания ценности. Определите все этапы потока создания ценности, от концепции продукта до его доставки клиенту, и устраните действия, которые не создают ценности. Поток создания ценности — это последовательность всех действий (как создающих ценность, так и не создающих ценность), необходимых для преобразования сырья в готовый продукт или услугу. Его картирование (Value Stream Mapping) позволяет визуализировать весь процесс, выявить узкие места, задержки, излишние перемещения, запасы и другие виды потерь, которые не добавляют ценности, но увеличивают затраты и время производства. Цель — создать прозрачную карту, которая покажет все шаги и позволит систематически их оптимизировать.

Непрерывный поток. Сделайте так, чтобы оставшиеся операции, создающие ценность, выполнялись в непрерывном потоке без перерывов, остановок и возвратов. Идея непрерывного потока заключается в устранении всех преград, которые замедляют или прерывают движение продукта или информации по производственной цепочке. Это достигается за счёт уменьшения размера партий, сокращения времени переналадки оборудования, сбалансирования нагрузки между операциями и физического расположения рабочих мест в логической последовательности. Непрерывный поток значительно сокращает время выполнения заказа, повышает качество за счёт быстрой обратной связи и уменьшает запасы незавершённого производства.

FOR AUTHOR USE ONLY

Вытягивание. Производите только то, что требуется потребителю в данный момент, по системе вытягивания, а не по системе выталкивания. В системе "вытягивания" производство каждой последующей операции инициируется запросом (вытягиванием) от следующей операции или от конечного потребителя. Это контрастирует с традиционной системой "выталкивания", где продукция производится на основе прогнозов и затем "выталкивается" по производственной цепочке, часто приводя к избыточным запасам. Система вытягивания, часто реализуемая с помощью методов, таких как Канбан, минимизирует запасы, снижает риск перепроизводства и позволяет быстро реагировать на изменения спроса, что делает производство более гибким и эффективным.

Совершенствование. Стремитесь к совершенству через непрерывное устранение потерь и улучшение процессов. Совершенство — это не конечная цель, а бесконечный процесс

постоянного улучшения (Кайдзен). Этот принцип предполагает, что всегда есть возможности для оптимизации, и каждый сотрудник должен быть вовлечён в поиск и устранение проблем. Достижение совершенства означает постоянное снижение затрат, повышение качества, сокращение времени выполнения заказа и улучшение условий труда. Это требует культуры открытости, обучения, готовности к экспериментам и систематического подхода к решению проблем, используя такие инструменты, как циклы PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Применение этих принципов на узбекских предприятиях позволяет значительно сократить производственный цикл, снизить затраты, повысить качество продукции и гибкость производства. Это особенно важно для повышения конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках, открывая новые возможности для экспорта и устойчивого развития. Внедрение Lean требует системного подхода, вовлечения всего персонала и долгосрочной приверженности руководства.

Внедрение принципов бережливого производства (Lean) ставит перед организациями комплексные задачи, охватывающие как стратегический уровень управления, так и повседневные операционные процессы. Эти задачи направлены на создание устойчивой, высокоэффективной и конкурентоспособной производственной системы, способной адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

FOR AUTHOR USE ONLY

Стратегические задачи

- Формирование производственной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование. Lean требует глубоких изменений в мышлении сотрудников на всех уровнях. Это включает развитие способности видеть потери, активно участвовать в их устранении, а также культивирование открытости к изменениям и постоянному обучению. Культура Kaizen становится движущей силой для непрерывных улучшений.
- Повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках. За счет сокращения затрат, улучшения качества и ускорения вывода продукции на рынок, бережливое производство позволяет предприятиям предлагать более привлекательные товары и услуги. Это критически важно для Узбекистана, стремящегося увеличить объем экспорта и закрепиться на международной арене.

- Создание гибких производственных систем, способных быстро реагировать на изменения спроса. В условиях непредсказуемого рынка традиционные жесткие системы устаревают. Lean помогает построить производство, легко перенастраиваемое под новые требования, с сокращенным временем переналадки и возможностью выпускать широкий ассортимент продукции небольшими партиями.
- Развитие компетенций персонала и вовлечение сотрудников в процессы улучшения. Человеческий капитал – центральный элемент бережливого производства. Обучение сотрудников методам Lean, делегирование полномочий и активное вовлечение в поиск и реализацию улучшений не только повышает их квалификацию, но и формирует чувство причастности и ответственности.
- Построение эффективных партнёрских отношений с поставщиками и клиентами. Lean распространяется за пределы одного предприятия, охватывая всю цепочку создания ценности. Сотрудничество с поставщиками для обеспечения своевременных поставок (JIT) и глубокое понимание потребностей клиентов для создания максимальной ценности являются ключевыми стратегическими направлениями.

Операционные задачи

- Сокращение производственного цикла и времени выполнения заказов. Анализ и оптимизация потока создания ценности позволяют выявить и устранить узкие места, ненужные ожидания и перемещения. Это приводит к значительному сокращению времени от получения заказа до его выполнения, что особенно ценится потребителями.
- Минимизация запасов на всех этапах производственного процесса. Избыточные запасы являются источником больших потерь (Muda), таких как расходы на хранение, устаревание, повреждения и скрытые проблемы. Внедрение систем "точно в срок" (JIT) и "вытягивания" позволяет существенно снизить уровень запасов, высвобождая оборотные средства.
- Повышение качества продукции и снижение количества дефектовLean фокусируется на предотвращении дефектов, а не на их обнаружении после появления. Методы, такие как Poka-Yoke (защита от ошибок) и Jidoka (автономизация с человеческим прикосновением), позволяют "встраивать качество" в процесс, сокращая потери от брака и переделок.

FOR AUTHOR USE ONLY

- Оптимизация использования производственных площадей и оборудования. Эффективная организация рабочего пространства (система 5S), многофункциональное использование оборудования и сокращение времени переналадки (SMED) позволяют максимально использовать имеющиеся ресурсы. Это снижает потребность в инвестициях в новые площади и оборудование.
- Снижение операционных затрат без ущерба качеству. Устранение семи видов потерь (перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, избыток запасов, лишние перемещения, дефекты) является главной целью Lean. Это ведет к прямому снижению производственных издержек, позволяя компании оставаться конкурентоспособной без ухудшения качества.
- Повышение производительности труда. За счет оптимизации процессов, устранения ненужных действий и улучшения организации труда, бережливое производство напрямую способствует росту производительности каждого сотрудника. Это достигается не интенсификацией труда, а его рационализацией.

Для предприятий Узбекистана, где вопрос повышения производительности труда является одним из приоритетов государственной экономической политики, внедрение бережливого производства приобретает особое значение. Опыт показывает, что системное применение принципов Lean может обеспечить рост производительности на 20-50% в зависимости от отрасли, масштаба и глубины внедрения, способствуя устойчивому экономическому развитию и укреплению позиций на глобальных рынках.

FOR AUTHOR USE ONLY

11.4. Методы и модели бережливого производства. Модель 5S

Система 5S представляет собой фундаментальную методологию организации и управления рабочим пространством, являющуюся краеугольным камнем для успешного внедрения принципов бережливого производства (Lean Manufacturing). Её название происходит от пяти японских слов, начинающихся с буквы «S», каждое из которых обозначает ключевой этап в создании оптимальной и эффективной рабочей среды. Эта система, разработанная в Японии и ставшая неотъемлемой частью всемирно известной производственной системы Toyota, направлена на устранение потерь, повышение безопасности, качества и производительности труда.

Важно понимать, что система 5S — это гораздо больше, чем просто набор правил для уборки или поддержания чистоты. Это

комплексная философия управления рабочим местом, ориентированная на создание таких условий, где каждая операция выполняется максимально эффективно, безопасно и с минимальными усилиями. Внедрение 5S не только улучшает эстетику рабочего пространства, но и, что более важно, создаёт систему визуального контроля. Это позволяет оперативно обнаруживать любые отклонения от нормы, потенциальные проблемы или потери, делая их видимыми для всех сотрудников и способствуя их своевременному устранению. Это также способствует формированию дисциплины и ответственности среди персонала.

Сортировка (Seiri)

Первый шаг заключается в тщательном отделении всех необходимых предметов, инструментов и материалов от тех, что являются ненужными или устаревшими для текущей работы. Цель — удалить всё лишнее с рабочего места, освобождая ценное пространство и уменьшая визуальный беспорядок, который может отвлекать и замедлять работу. Принятие решений о том, что оставить, а что убрать, основывается на критериях частоты использования и критичности для производственного процесса. Ненужные предметы либо удаляются навсегда, либо временно перемещаются в специально отведенные места для дальнейшей оценки.

Соблюдение порядка (Seiton)

После удаления ненужных элементов наступает этап рационального и систематического размещения всего необходимого. Ключевой принцип — «место для каждой вещи, и каждая вещь на своем месте». Это означает, что каждый инструмент, каждая деталь и каждый документ должны иметь своё четко обозначенное и легкодоступное место хранения. При этом учитываются принципы эргономики, частота использования и последовательность технологических операций, чтобы минимизировать время на поиск и перемещение, а также снизить риск травм и ошибок. Часто используются визуальные средства, такие как разметка, этикетки и тени на стеллажах.

Содержание в чистоте (Seiso)

Этот этап предполагает регулярное и систематическое поддержание чистоты на рабочем месте, а также исправного состояния оборудования. Чистота здесь понимается не только как отсутствие грязи, но и как состояние, при котором каждый элемент рабочего пространства функционирует надлежащим образом. Сотрудники

FOR AUTHOR USE ONLY

самостоятельно отвечают за уборку своих рабочих мест, что позволяет им одновременно проводить инспекцию оборудования и выявлять потенциальные проблемы, такие как утечки масла, незакрепленные детали или необычные шумы. Чистота становится формой ежедневной проверки и технического обслуживания.

Стандартизация (Seiketsu)

Стандартизация направлена на закрепление и унификацию лучших практик, достигнутых на первых трех этапах (Сортировка, Соблюдение порядка, Содержание в чистоте). Разрабатываются четкие визуальные стандарты, инструкции, чек-листы и процедуры, которые регламентируют, как должно выглядеть рабочее место, как выполнять уборку и как хранить инструменты. Эти стандарты должны быть легко понятны и доступны для всех сотрудников, чтобы каждый мог поддерживать достигнутый уровень порядка и чистоты. Цель — предотвратить откат к прежним неэффективным методам работы и сделать новые правила привычными.

Совершенствование (Shitsuke)

Пятый "S" — это не просто шаг, а постоянное формирование и поддержание самодисциплины, привычки точного соблюдения установленных правил и стандартов. Этот этап подразумевает создание такой корпоративной культуры, где каждый сотрудник осознает важность 5S и активно участвует в процессе постоянного улучшения. Это достигается через непрерывное обучение, регулярный контроль со стороны руководства, признание и поощрение лучших практик, а также вовлечение персонала в процесс разработки и улучшения стандартов. Совершенствование означает, что 5S становится неотъемлемой частью повседневной деятельности и мышления каждого члена команды.

Для узбекских предприятий, стремящихся к повышению конкурентоспособности и эффективности, внедрение системы 5S является первым и наиболее стратегически важным шагом на пути к бережливому производству. Эта методология не требует значительных капитальных инвестиций, что делает её доступной для предприятий с ограниченными ресурсами. При этом она позволяет получить быстрые и заметные результаты, такие как улучшение безопасности труда, повышение качества продукции, сокращение времени поиска и ошибок, а также улучшение морального духа сотрудников. Успешное освоение и поддержание принципов 5S создает прочную основу для дальнейшего внедрения более сложных инструментов бережливого

FOR AUTHOR USE ONLY

производства и способствует значительному росту производительности труда, что является приоритетом государственной экономической политики Узбекистана.

Детальное описание этапов 5S

Сортировка (Seiri) — Отделение нужного от ненужного

На этом ключевом этапе производится тщательный анализ всех предметов, инструментов, материалов и документов, находящихся на рабочем месте. Цель — однозначно отделить необходимые для выполнения текущих операций элементы от тех, которые являются излишними, устаревшими, сломанными или просто не используются. Удаление ненужных предметов позволяет значительно сократить беспорядок, освободить ценное пространство и сократить время, затрачиваемое на поиск. Для эффективной реализации используется метод «красных ярлыков»: на все сомнительные предметы клеятся красные бирки с указанием даты и причины сомнения. Если в течение определённого, заранее установленного периода (например, недели или месяца) предмет с красным ярлыком не используется, его перемещают в специально отведённую «карантинную зону» для дальнейшей оценки. Окончательное решение о его утилизации, перемещении в другое место или возвращении на рабочее место принимается коллективно или ответственным лицом.

FOR AUTHOR USE ONLY

Соблюдение порядка (Seiton) — Место для каждой вещи

После успешной сортировки и удаления ненужных элементов, оставшиеся, действительно необходимые предметы размещаются таким образом, чтобы их было легко найти, взять и вернуть на место, минимизируя время и усилия. В основе этого принципа лежит известное правило: «Место для каждой вещи и каждая вещь на своём месте». Организация должна быть интуитивно понятной и эргономичной, учитывая частоту использования предметов. Применяется обширный визуальный контроль: используются контуры инструментов на панелях (shadow boards), цветовая маркировка для различных категорий предметов или зон, чёткие надписи на полках и ящиках, а также напольные разметки для обозначения зон хранения или проходов. Предметы, используемые наиболее часто, размещаются в зоне лёгкой досягаемости работника, сокращая ненужные перемещения и повышая производительность. Это не только улучшает эффективность, но и значительно снижает вероятность ошибок и повышает безопасность.

Содержание в чистоте (Seiso) — Уборка и проверка

Этот этап выходит за рамки обычной уборки. Регулярное поддержание рабочего места в чистоте становится неотъемлемой частью ежедневной работы каждого сотрудника, а не отдельной задачей, возложенной на службу уборки. Концепция «Уборка как инспекция» означает, что во время процесса уборки работник внимательно осматривает оборудование и окружающее пространство. Это позволяет на ранних стадиях выявлять потенциальные проблемы: утечки жидкостей, незакреплённые детали, износ инструментов, скопление пыли, которое может привести к поломкам, или даже просто неверное расположение предметов. Чистое и ухоженное рабочее место не только способствует созданию безопасной и комфортной рабочей среды, но и напрямую влияет на качество продукции, предотвращая загрязнения, а также продлевает срок службы оборудования благодаря своевременному выявлению и устранению мелких неисправностей. Это формирует у сотрудников чувство ответственности и гордости за свой участок работы.

Стандартизация (Seiketsu) — Закрепление успеха

Стандартизация направлена на формализацию и поддержание первых трёх принципов 5S. На этом этапе разрабатываются чёткие, простые и понятные стандарты, процедуры и правила выполнения сортировки, соблюдения порядка и поддержания чистоты. Это включает создание визуальных инструкций (например, чек-листов, фотографий «идеального» рабочего места, цветовых кодов), графиков уборки и ответственных за зоны, а также процедур проведения аудитов. Все стандарты должны быть легко доступны, однозначны и обязательны для соблюдения всеми сотрудниками. Проводится систематическое обучение персонала по всем аспектам 5S, чтобы каждый понимал свою роль и важность соблюдения правил. Регулярные внутренние аудиты и проверки помогают контролировать соблюдение установленных стандартов и выявлять отклонения, позволяя своевременно корректировать действия и предотвращать возвращение к прежнему беспорядку. Этот этап гарантирует, что достигнутые улучшения не являются временными, а становятся частью повседневной работы.

Совершенствование (Shitsuke) — Превращение в привычку

Пятый и, возможно, самый сложный этап — это формирование устойчивой дисциплины и корпоративной культуры, при которой соблюдение принципов 5S становится естественным и привычным поведением для каждого сотрудника. Это требует постоянной

FOR AUTHOR USE ONLY

поддержки, мотивации и личного примера со стороны руководства. Для поддержания и развития культуры 5S внедряются системы поощрений, проводятся регулярные обучающие тренинги и семинары, а также организуются внутренние кампании по повышению осведомлённости. Важную роль играют регулярные аудиты и обратная связь, результаты которых визуализируются (например, на информационных досках), чтобы каждый мог видеть прогресс и области для улучшения. Цель Shitsuke — не просто заставить людей следовать правилам, а привить им понимание ценности чистой, организованной и эффективной рабочей среды, стимулируя их к самодисциплине и постоянному совершенствованию. Только при достижении этого этапа система 5S полностью раскрывает свой потенциал как инструмент непрерывного улучшения.

Преимущества внедрения системы 5S

Внедрение системы 5S является стратегическим шагом для любого предприятия, стремящегося к операционному совершенству. Его преимущества простираются значительно дальше простого наведения внешнего порядка. Эта методология создаёт основу для повышения эффективности, качества и безопасности на всех уровнях производственной или офисной деятельности, трансформируя рабочее пространство в более продуктивную и приятную среду.

FOR AUTHOR USE ONLY

Систематический подход к организации и стандартизации рабочих мест не только улучшает эстетический вид, но и глубоко влияет на ключевые бизнес-показатели, способствуя формированию культуры постоянных улучшений и ответственности.

Измеримые результаты внедрения 5S

- **Сокращение времени поиска инструментов и материалов на 50-70%:** За счёт чёткой систематизации, стандартизированных мест хранения и визуального контроля, сотрудники тратят значительно меньше времени на поиск необходимых предметов. Это минимизирует простои, ускоряет производственные циклы и снижает общую утомляемость персонала. Каждый инструмент или материал имеет своё обозначенное место, что исключает беспорядок и потерю времени.
- **Повышение производительности труда на 10-30%:** Оптимизированные рабочие процессы, снижение потерь времени на поиск и перемещение, а также улучшенная эргономика рабочего места напрямую способствуют росту индивидуальной и командной производительности. Сотрудники могут сосредоточиться на

выполнении своих основных задач, а не на преодолении организационных барьеров.

- **Снижение количества дефектов на 25-40%:** Чистота и порядок на рабочем месте, своевременное обнаружение неисправностей оборудования (благодаря регулярной уборке и проверке) и правильное использование инструментов предотвращают возникновение ошибок и дефектов в продукции или услугах. Это приводит к улучшению качества конечного продукта и снижению затрат на переработку или утилизацию брака.
- **Уменьшение производственных площадей на 15-40%:** Элиминация ненужных предметов (Сортировка) и рациональное размещение оставшихся (Соблюдение порядка) позволяют эффективно использовать имеющееся пространство. Это может освободить площади для нового оборудования, расширения производства или уменьшения арендной платы, значительно снижая операционные издержки.
- **Сокращение времени переналадки оборудования на 30-50%:** Стандартизация процессов и логичное расположение необходимых инструментов и деталей для переналадки значительно ускоряют этот процесс. Это особенно критично для гибких производств, где частая смена продукции требует быстрой адаптации оборудования.
- **Снижение уровня травматизма на 40-60%:** Удаление препятствий, поддержание чистоты полов, правильное хранение опасных материалов и инструментов, а также чёткая маркировка опасных зон создают безопасную рабочую среду. Это уменьшает количество несчастных случаев, улучшает условия труда и снижает расходы на компенсации и медицинское обслуживание.
- **Улучшение морального состояния сотрудников:** Работа в чистом, организованном и безопасном пространстве значительно повышает удовлетворённость сотрудников, их мотивацию и чувство причастности. Это способствует формированию позитивной корпоративной культуры, снижению текучести кадров и улучшению взаимодействия в коллективе.

В условиях узбекских предприятий, где зачастую существует потенциал для оптимизации производственных процессов и повышения стандартов труда, внедрение 5S играет особенно важную роль. Оно не только способствует повышению культуры производства, но и формирует у сотрудников ответственное отношение к своему

FOR AUTHOR USE ONLY

рабочему месту, оборудованию и качеству выполняемой работы. Эта система выступает катализатором для внедрения других принципов бережливого производства, обеспечивая устойчивый рост и конкурентоспособность на рынке.

Контрольные вопрос

1. В чём сущность бережливого производства?
2. Каковы основные принципы Lean-подхода?
3. В чём заключается философия Toyota?
4. Какие потери устраняет бережливое производство?
5. Что такое модель 5S?
6. Как этапы 5S внедряются на практике?
7. Как бережливое производство влияет на качество?
8. Какова роль персонала в Lean-системе?
9. Какие трудности возникают при внедрении Lean?
10. Почему бережливое производство считается стратегическим инструментом?

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛАВА 12. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССОВ. ПЛАНИРОВАНИЕ МОЩНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРОВ И УСЛУГ

12.1. Понятия о возможностях новых технологических решений

Современные технологии радикально меняют подходы к управлению операциями и открывают новые, беспрецедентные возможности для повышения эффективности производства, сокращения издержек и улучшения качества продукции. Технологическая трансформация охватывает все аспекты операционного менеджмента — от проектирования продукции, оптимизации производственных циклов до управления сложными цепями поставок и взаимодействия с клиентами. В эпоху Индустрии 4.0 предприятия получают доступ к инновационным инструментам, таким как искусственный интеллект, Интернет вещей, роботизация и аддитивное производство, которые ещё десятилетие назад были недоступны или находились на стадии концептуальной разработки. Эти технологии позволяют создавать гибкие, адаптивные и высокопроизводительные производственные системы, способные быстро реагировать на изменения рынка и индивидуальные потребности потребителей.

FOR AUTHOR USE ONLY

Промышленные роботы и автоматизированные системы стали неотъемлемой частью современного производства. Они не только повышают точность, скорость и безопасность производственных операций, но и значительно снижают зависимость от человеческого фактора, минимизируя риски ошибок и травматизма. Внедрение коллаборативных роботов (коботов) позволяет оптимизировать рабочие процессы, где человек и машина могут эффективно взаимодействовать, выполняя сложные задачи сборки, сварки, покраски и упаковки. Это приводит к значительному увеличению производительности, улучшению стандартизации качества и сокращению времени на выполнение повторяющихся операций.

Интернет вещей (IoT) в производстве, или Промышленный Интернет вещей (IIoT), позволяет подключать физические устройства, машины, сенсоры и другие объекты к сети, собирая данные в реальном времени. Это даёт возможность непрерывно отслеживать производительность оборудования, контролировать параметры окружающей среды, управлять запасами и прогнозировать потребности в обслуживании. Например, датчики могут отслеживать вибрацию станков, температуру узлов или расход энергии,

автоматически отправляя предупреждения о возможных неисправностях и позволяя перейти от реактивного к предиктивному обслуживанию. Такой подход значительно сокращает время простоя оборудования, продлевает срок его службы и оптимизирует затраты на ремонт и обслуживание.

Искусственный интеллект (ИИ) является движущей силой новой промышленной революции. ИИ анализирует большие объёмы данных, генерируемых IoT-устройствами и другими производственными системами, выявляя скрытые закономерности и оптимизируя производственные графики. Алгоритмы машинного обучения используются для прогнозирования спроса, управления качеством продукции, оптимизации логистики и даже для проектирования новых продуктов. ИИ способен автономно принимать обоснованные управленческие решения, улучшать контроль качества, выявляя дефекты, незаметные для человеческого глаза, и повышать общую эффективность производственных процессов за счёт динамической адаптации к изменяющимся условиям.

Аддитивное производство, или 3D-печать, революционизирует процесс создания продуктов. Эта технология позволяет быстро создавать прототипы, изготавливать сложные детали с высокой геометрической сложностью и производить кастомизированные продукты малыми партиями без значительных капитальных вложений в инструментарий. Оно идеально подходит для мелкосерийного производства, создания уникальных компонентов или запасных частей по требованию, что сокращает складские запасы и уменьшает время выхода на рынок. Возможность использования различных материалов, от металлов и полимеров до керамики, открывает широкие перспективы для инноваций в таких отраслях, как аэрокосмическая, медицинская и автомобильная промышленность, обеспечивая беспрецедентную гибкость в производстве.

Для предприятий Узбекистана, стремящихся к повышению конкурентоспособности на мировом рынке, особенно актуально внедрение технологий автоматизации и роботизации в текстильной промышленности, которая является одной из ключевых отраслей экономики страны. Развитие цифровых систем управления производством, основанных на принципах IIoT и ИИ, критически важно для автомобилестроения и пищевой отрасли, где требуется высокая точность, контроль качества и оптимизация логистических цепочек. Государственные программы по цифровизации экономики,

FOR AUTHOR USE ONLY

такие как "Цифровой Узбекистан – 2030", создают благоприятные условия и предоставляют необходимые инструменты для технологической модернизации предприятий, стимулируя инновации и привлекая инвестиции в высокотехнологичные секторы. Это позволяет не только повысить производительность, но и улучшить качество рабочей силы, создавая новые высококвалифицированные рабочие места и интегрируя местное производство в глобальные цепочки поставок.

12.2. Понятия планирования потребности в материалах (MRP) и планирования ресурсов предприятия (ERP)

Планирование материальных ресурсов (Material Requirements Planning, MRP) — это система управления производственными запасами и составления производственных планов, которая помогает определить, какие материалы, в каком количестве и к какому сроку необходимы для выполнения производственной программы. В основе MRP лежит расчет потребностей в компонентах и сырье на основе основного производственного расписания (MPS) и спецификаций изделий (Bill of Materials, BOM). Эта система, появившаяся в 1960-х годах, стала первой компьютеризированной методологией для оптимизации процессов производства и закупок, значительно снижая риск дефицита или переизбытка запасов.

FOR AUTHOR USE ONLY

Планирование ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP) — это интегрированная система управления, которая объединяет все ключевые бизнес-процессы организации в единую платформу: производство, закупки, управление цепочками поставок, продажи, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, управление человеческими ресурсами и клиентскими отношениями. ERP-системы представляют собой логическое развитие MRP (и MRP II — планирования производственных ресурсов) и охватывают всю операционную и стратегическую деятельность предприятия, обеспечивая централизованное хранение данных и синхронизацию информации между различными отделами в реальном времени. Основная цель ERP — повысить эффективность и прозрачность всех операций, позволяя руководству принимать более обоснованные решения.

Основные функции системы MRP включают несколько ключевых направлений. Во-первых, это определение потребности в материалах на основе производственного плана: система

автоматически рассчитывает необходимые объёмы сырья и комплектующих, исходя из графика производства готовой продукции и состава изделия (BOM). Во-вторых, MRP выполняет расчёт оптимального размера заказа, позволяя определить экономичные партии закупки или производства с учётом затрат на хранение и размещение заказа.

Система также определяет время размещения заказов, прогнозируя, когда компоненты необходимо закупить или произвести, чтобы они были доступны точно к моменту начала производства и минимизировали простои. Контроль уровня запасов позволяет отслеживать наличие материалов в реальном времени и предотвращать как дефицит, так и избыточное накопление.

Кроме того, MRP формирует график поставок, интегрируя данные о поставщиках и сроках доставки, что обеспечивает своевременное поступление материалов на склад. Система также управляет изменениями в производственном плане, быстро адаптируясь к корректировкам спроса или производственных возможностей и пересчитывая потребности и графики для поддержания стабильного процесса производства.

FOR AUTHOR USE ONLY

Преимущества ERP-систем заключаются в нескольких ключевых аспектах. Во-первых, это единая информационная база данных, где все данные компании хранятся в централизованной системе, что исключает дублирование и обеспечивает целостность информации, а также её доступность для всех отделов. Во-вторых, ERP-система интегрирует все бизнес-процессы, автоматизируя и синхронизируя рабочие потоки между различными функциональными направлениями и позволяя отслеживать весь жизненный цикл продукта или услуги.

Автоматизация рутинных операций сокращает объём ручного труда, минимизирует человеческие ошибки и ускоряет выполнение повторяющихся задач. Повышение прозрачности деятельности компании достигается за счёт предоставления руководству полной картины о состоянии дел, включая финансовые показатели, производственные циклы и логистические потоки в режиме реального времени.

Доступ к актуальным и точным данным улучшает качество управленческих решений, позволяя принимать более взвешенные и стратегически важные решения. Кроме того, ERP-системы способствуют сокращению операционных затрат за счёт оптимизации процессов, эффективного управления запасами и ресурсами, а также

снижения административных расходов, что обеспечивает значительную экономию для компании.

В Узбекистане крупные промышленные предприятия и холдинги активно внедряют ERP-системы не только для повышения внутренней эффективности, но и для обеспечения соответствия международным стандартам управления и повышения конкурентоспособности на глобальных рынках. Популярностью пользуются как мировые лидеры в области ERP, такие как SAP (особенно SAP S/4HANA), Oracle (например, Oracle Fusion Cloud ERP) и Microsoft Dynamics 365, предлагающие комплексные решения для различных отраслей, так и адаптированные системы от местных разработчиков, учитывающие специфику регионального законодательства и бизнес-практик. Внедрение ERP часто является частью государственной программы цифровизации экономики, направленной на модернизацию промышленного сектора.

12.3. Планирование производственных ресурсов (MRP II)

Manufacturing Resource Planning (MRP II) — это комплексная иерархическая система планирования и управления всеми ресурсами производственного предприятия. MRP II представляет собой значительное развитие концепции MRP, которая фокусировалась преимущественно на материалах. В отличие от MRP, MRP II не только управляет материалами и компонентами, но и интегрирует планирование производственных мощностей, детальное финансовое планирование, а также моделирование различных производственных сценариев. Это позволяет компаниям более эффективно управлять всей производственной цепочкой от стратегического бизнес-планирования до оперативного контроля, обеспечивая баланс между спросом и предложением, оптимизируя загрузку оборудования и трудовых ресурсов.

Системы MRP II были разработаны в 1970-х и 1980-х годах как ответ на потребность в более интегрированном подходе к управлению производством, выходящем за рамки простого контроля запасов. Они стали мостом к появлению более широких систем планирования ресурсов предприятия (ERP), которые охватывают все аспекты бизнеса. Основная цель MRP II — обеспечить выполнение производственного плана при минимальных затратах, рациональном использовании всех видов ресурсов и своевременном удовлетворении потребностей клиентов.

FOR AUTHOR USE ONLY

На этапе б**изнес-планирования** формируется долгосрочный стратегический план развития предприятия. Он включает определение рыночной конъюнктуры, анализ конкурентов, постановку финансовых и операционных целей, а также разработку общей стратегии компании на период от 2 до 10 лет. Бизнес-план служит основой для всех последующих уровней планирования, задавая общие направления и ограничения для производственной и финансовой деятельности.

Этап **планирования продаж и операций** фокусируется на согласовании прогнозов продаж с производственными возможностями предприятия. Цель — найти оптимальный баланс между тем, что рынок готов купить, и тем, что компания способна произвести. Здесь анализируются данные о спросе, производственные мощности, запасы и финансовые показатели, чтобы разработать среднесрочный план производства и продаж на 12-18 месяцев вперед, обеспечивая стабильное выполнение заказов и минимизацию издержек.

Управление спросом включает в себя прогнозирование будущих потребностей рынка и эффективное управление текущими заказами клиентов. Используются различные методы прогнозирования (статистические, экспертные) для оценки будущих объемов продаж. Кроме того, управление спросом включает обработку и приоритизацию клиентских заказов, управление портфелем заказов и взаимодействие с отделом продаж для обеспечения своевременной информации о доступности продукции.

FOR AUTHOR USE ONLY

На основе плана продаж и операций разрабатывается Главный календарный план производства (Master Production Schedule, MPS). Это детальный план, который определяет, какие конкретные виды продукции и в каком количестве должны быть произведены в каждом временном интервале (например, неделя или месяц). MPS является основным драйвером для всех последующих этапов планирования, обеспечивая синхронизацию производственных процессов и использования ресурсов.

Исходя из Главного календарного плана, система MRP II автоматически рассчитывает необходимое количество всех компонентов, сырья и полуфабрикатов, которые понадобятся для производства готовой продукции. Этот расчет осуществляется с учетом спецификаций изделий (Bill of Materials, BOM), текущих запасов и ожидаемых поступлений, а также времени выполнения заказов поставщиками. Результатом является план закупок и производства внутренних компонентов.

На этапе п**ланирования мощностей** производится проверка возможности выполнения Главного календарного плана производства имеющимися производственными мощностями. Оценивается доступность оборудования, трудовых ресурсов, производственных площадей и других критически важных мощностей. Если выявляются "узкие места" или дефицит мощностей, принимаются меры по их устранению: корректировка плана, перераспределение задач, использование сверхурочных или привлечение дополнительных ресурсов.

Этап **управления производством** охватывает непосредственное выполнение производственных операций согласно утвержденным планам и графикам. Он включает в себя выпуск производственных заказов, детализированное оперативное планирование работы цехов и участков, диспетчеризацию, контроль хода производства, сбор данных о фактическом расходе материалов и выработке, а также управление качеством продукции. Цель — обеспечить своевременное и эффективное выполнение производственных заданий.

Процесс у**правления закупками** включает в себя все действия, связанные с приобретением необходимых материалов, комплектующих и услуг у внешних поставщиков. Это включает выбор поставщиков, формирование и размещение заказов на закупку, контроль сроков поставки, управление качеством поставляемых материалов, а также обработку счетов и платежей. Эффективное управление закупками критически важно для обеспечения бесперебойного производства и контроля затрат.

FOR AUTHOR USE ONLY

Внедрение MRP II позволяет узбекским предприятиям существенно повысить точность и реалистичность планирования, сократить объемы незавершенного производства и складских запасов, оптимизировать использование производственных мощностей и снизить операционные издержки. Это, в свою очередь, приводит к улучшению сроков выполнения заказов, повышению качества продукции и, как следствие, усилению конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках. Многие крупные компании Узбекистана, стремясь к повышению эффективности и интеграции своих бизнес-процессов, уже успешно применяют принципы MRP II, адаптируя их к местным условиям и специфике отрасли.

12.4. Показатели деятельности при управлении различными аспектами процессов

Управление операционными процессами требует постоянного мониторинга и анализа показателей эффективности. Key Performance Indicators (KPI) позволяют объективно оценить результативность работы, выявить области для улучшения и принимать обоснованные управленческие решения. Без четких и измеримых метрик сложно отслеживать прогресс, сравнивать производительность с отраслевыми стандартами и эффективно распределять ресурсы. В операционном менеджменте часто используется система сбалансированных показателей, охватывающих различные аспекты деятельности предприятия — от финансовой устойчивости и удовлетворенности клиентов до внутренних бизнес-процессов и потенциала развития. Это обеспечивает всесторонний взгляд на эффективность и помогает предотвратить оптимизацию одного показателя в ущерб другим.

Представленный график наглядно демонстрирует разрыв между средними показателями по отрасли и амбициозными целевыми значениями, к которым стремятся ведущие предприятия. Например, повышение **OEE (общей эффективности оборудования)** с 65% до 85% означает значительное улучшение доступности оборудования, его производительности и качества выпускаемой продукции. Сокращение **времени цикла** с 45 до 25 дней существенно повышает скорость реагирования на запросы рынка, снижает объем незавершенного производства и увеличивает удовлетворенность клиентов за счет более быстрых поставок. Уменьшение **уровня дефектности** с 5% до 1% не только сокращает затраты на переработку и гарантийное обслуживание, но и укрепляет репутацию компании. Увеличение **оборачиваемости запасов** с 8 до 12 раз указывает на более эффективное управление оборотным капиталом и минимизацию рисков устаревания товаров. Наконец, улучшение показателя **выполнения заказов вовремя** с 82% до 95% является прямым отражением надежности цепочки поставок и клиентоориентированности.

Для предприятий Узбекистана, стремящихся к интеграции в мировые рынки и повышению своей конкурентоспособности, критически важными являются именно эти операционные показатели. Высокая производительность труда позволяет снижать себестоимость продукции, делая ее более привлекательной для экспорта.

DRAFT FOR USE ONLY

Оптимальное использование мощностей гарантирует максимальную отдачу от инвестиций в оборудование и инфраструктуру, что особенно актуально для развивающейся экономики. А безупречное качество продукции является не просто конкурентным преимуществом, но и необходимым условием для соответствия международным стандартам и завоевания доверия зарубежных потребителей. Целенаправленная работа по улучшению этих KPI создает прочную основу для устойчивого роста и успешного выхода на глобальные рынки.

12.5. Этические вопросы операционного менеджмента

Современный операционный менеджмент неразрывно связан с этическими вопросами и социальной ответственностью бизнеса, которые становятся все более центральными в глобальной экономике. Решения, принимаемые операционными менеджерами, имеют далеко идущие последствия, затрагивающие не только внутреннюю эффективность и прибыльность предприятия, но и гораздо более широкие круги: благополучие сотрудников, стабильность цепочек поставок, состояние окружающей среды и общее развитие местных сообществ. В контексте Узбекистана, где активно развивается концепция социального предпринимательства и возрастает осознание необходимости устойчивого развития, этические аспекты управления приобретают особую актуальность, формируя основу для конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости компаний.

FOR AUTHOR USE ONLY

Обеспечение безопасных, здоровых и инклюзивных условий труда является фундаментальной этической обязанностью. Это включает не только физическую безопасность на рабочем месте, но и психологическое благополучие сотрудников, отсутствие дискриминации и домогательств. Справедливая оплата труда, соответствующие региональным стандартам и законодательству, а также предоставление возможностей для профессионального развития, обучения и карьерного роста способствуют повышению мотивации, лояльности и продуктивности персонала, что в конечном итоге позитивно сказывается на операционной эффективности и снижает текучесть кадров.

Операционный менеджмент играет ключевую роль в минимизации негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду. Это включает внедрение "зелёных" технологий и энергоэффективных решений, оптимизацию использования природных ресурсов, сокращение выбросов

парниковых газов, эффективное управление отходами и их переработку, а также предотвращение загрязнения воды и почвы. Ответственный подход к экологии не только соответствует возрастающим международным стандартам и ожиданиям потребителей, но и может привести к значительной экономии затрат и повышению имиджа компании как социально ответственного предприятия.

Установление прозрачных и этичных отношений с поставщиками является критически важным для устойчивости всей цепочки поставок. Это подразумевает соблюдение договорных обязательств, своевременную оплату, справедливые условия сотрудничества без принуждения или использования неравного положения, а также активное содействие устойчивым практикам в цепочке поставок. Проверка поставщиков на соответствие социальным и экологическим стандартам, борьба с коррупцией и рабским трудом способствуют укреплению доверия, снижению рисков репутационных потерь и формированию надежной и resilient цепочки поставок.

Этические принципы обязывают операционные команды обеспечивать производство высококачественной и безопасной продукции или предоставление услуг, которые не наносят вреда потребителям и соответствуют всем установленным стандартам. Это включает строгий контроль качества на всех этапах производства, четкое и честное информирование потребителей о характеристиках, составе и потенциальных рисках использования товаров, а также оперативное реагирование на любые жалобы и рекламации. Ответственность за продукт простирается на весь его жизненный цикл, от разработки до утилизации, гарантируя доверие потребителей и долгосрочную репутацию бренда.

Операционные менеджеры также должны рассматривать, как их деятельность может приносить пользу более широкому сообществу. Это проявляется в создании стабильных рабочих мест и инвестировании в развитие местных кадров, поддержке местных инициатив и социальных проектов, участии в благотворительности, а также в развитии инфраструктуры региона. Такой вклад способствует укреплению социальных связей, снижению социального неравенства и формированию позитивного социального капитала, что, в свою очередь, может привести к улучшению отношений с местными органами власти и общественностью, создавая благоприятную среду для ведения бизнеса.

FOR AI TOOL USE ONLY

Этические принципы, интегрированные в операционный менеджмент, не только соответствуют национальным ценностям Узбекистана, подчеркивающим гармонию и социальную справедливость, но и являются мощным драйвером для построения устойчивой и инклюзивной экономики. Ответственный подход к управлению операциями повышает прозрачность компании, укрепляет её репутацию, привлекает талантливых специалистов и лояльных клиентов, а также снижает риски, связанные с несоблюдением норм. Это позволяет создавать долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон, обеспечивая процветание бизнеса и благополучие общества в целом.

12.6. Планирование производственных мощностей товаров и услуг

Планирование производственных мощностей — это фундаментальный процесс в операционном менеджменте, который охватывает определение и управление доступным объемом производственных ресурсов предприятия. Оно включает в себя расчет необходимого оборудования, рабочей силы, технологий и инфраструктуры для эффективного удовлетворения текущего и прогнозируемого спроса на продукцию или услуги. Эффективное управление мощностями критически важно для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости предприятия. Недостаточные мощности приводят к серьезным последствиям, таким как потеря потенциальных продаж из-за невозможности выполнить заказы, снижение уровня обслуживания клиентов, задержки поставок и, как следствие, ухудшение репутации компании и потеря доли рынка. С другой стороны, избыточные мощности сопряжены с неэффективным использованием дорогостоящих ресурсов — это замороженный капитал в простаивающем оборудовании, высокие накладные расходы, увеличение затрат на содержание и обслуживание, что ведет к снижению рентабельности и финансовым потерям. Таким образом, баланс между предложением и спросом на производственные мощности является ключевым фактором успеха.

Основные стратегии управления мощностями включают три подхода, различающихся по уровню проактивности и риску.

Стратегия опережения спроса предполагает наращивание производственных мощностей до фактического увеличения спроса, часто в ожидании роста рынка или запуска нового продукта. Цель

FOR AUTHOR USE ONLY

такой стратегии — всегда иметь достаточную мощность для немедленного удовлетворения потребностей клиентов и захвата большей доли рынка. Преимущества включают предотвращение упущенных продаж, повышение лояльности клиентов и создание барьера для входа конкурентов. Основной риск заключается в возможной избыточности мощностей и значительных инвестициях, которые могут не окупиться при неверном прогнозе спроса.

Стратегия отслеживания спроса предусматривает постепенное увеличение мощностей синхронно с ростом потребностей рынка. Она позволяет максимально точно согласовать производственные возможности с текущим спросом, снижая инвестиционные риски и минимизируя затраты на хранение избыточной продукции. Однако такая стратегия требует высокой гибкости производственных процессов и точного прогнозирования: ошибки или задержки в наращивании мощностей могут привести к кратковременному дефициту и упущенным возможностям.

Стратегия отставания от спроса является консервативной и предполагает расширение мощностей только после того, как спрос уже вырос и стал устойчивым. Основное преимущество заключается в минимизации риска избыточных инвестиций и более эффективном использовании капитала. Главный недостаток — потенциальная потеря доли рынка из-за невозможности быстро удовлетворить возросший спрос и риск упущения выгодных возможностей. Эта стратегия часто применяется в условиях высокой неопределённости или для продуктов с высоким риском морального устаревания.

FOR AUTHOR USE ONLY

Ключевые факторы, влияющие на принятие решений по мощностям, охватывают как внутренние, так и внешние аспекты деятельности компании. Одним из важнейших является прогноз спроса на продукцию: точность прогнозов напрямую определяет, насколько адекватно будут рассчитаны производственные мощности. Неверный прогноз может привести к дефициту продукции или избыточным расходам.

Стоимость наращивания мощностей включает капитальные затраты на оборудование, строительство, лицензии, а также операционные расходы на запуск и содержание новых мощностей. Скорость изменения технологий особенно важна в быстроразвивающихся отраслях, где существует риск морального устаревания оборудования. Действия конкурентов также влияют на

решения по мощностям, так как позволяют предвидеть изменения на рынке и адаптировать собственные планы.

Доступность финансовых ресурсов определяет, сможет ли компания финансировать расширение мощностей за счёт собственных средств, кредитов или инвесторов. Государственное регулирование и экологические требования оказывают прямое влияние на сроки и стоимость проектов, включая соблюдение строительных, трудовых и экологических норм.

Наличие квалифицированного персонала является критическим для эффективной работы новых мощностей, а инфраструктурные ограничения — доступ к транспорту, электроэнергии, воде и газу — также учитываются при планировании. Наконец, срок окупаемости инвестиций позволяет оценить, через какой период новые мощности начнут приносить достаточную прибыль для покрытия затрат и оправдания вложений.

В условиях динамично развивающейся экономики Узбекистана, характеризующейся активным ростом в различных секторах и стремлением к увеличению экспортного потенциала, предприятиям крайне необходимо регулярно и гибко пересматривать планы по мощностям. Это обусловлено не только растущим внутренним спросом, стимулируемым демографическим ростом и повышением покупательной способности, но и стратегическими задачами по выходу на международные рынки. Учет таких факторов, как государственная поддержка локального производства, развитие инфраструктуры, а также изменения в геополитической и торговой конъюнктуре, становится критически важным для принятия взвешенных решений. Оптимизация производственных мощностей в Узбекистане позволяет не только повысить эффективность работы предприятий, но и способствует укреплению экономической стабильности и конкурентоспособности страны на глобальной арене.

FOR AUTHOR USE ONLY

Контрольные вопросы

1. Что понимается под технологией процессов?
2. Как новые технологии влияют на операции?
3. В чём сущность систем MRP и ERP?
4. Чем MRP II отличается от MRP?
5. Какие показатели используются для оценки процессов?
6. Как планируются производственные мощности?
7. Что такое загрузка мощностей?

ГЛАВА 13. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ: ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА, ТЕХНОЛОГИИ И РОЛЬ ПЕРСОНАЛА

13.1. Понятия проектирования процессов

Проектирование процессов — это систематическая деятельность, направленная на определение, разработку и оптимизацию последовательности операций, необходимых для эффективного и экономичного создания продуктов или оказания услуг. Этот фундаментальный аспект операционного менеджмента критически важен для любой организации, поскольку качество проектирования напрямую влияет на ключевые показатели эффективности, такие как производительность труда, общая себестоимость продукции, время выхода на рынок и, что не менее важно, уровень удовлетворённости конечных потребителей. Комплексный процесс проектирования охватывает выбор адекватных технологий, детальное определение последовательности и взаимосвязи всех производственных операций, эффективное распределение и использование различных ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) и, наконец, установление чётких стандартов и нормативов для выполнения каждой работы. Он служит основой для создания конкурентоспособной продукции и устойчивого развития предприятия.

FOR AUTHOR USE ONLY

1. Анализ требований и целей

Начальный этап включает глубокое изучение потребностей клиентов, а также анализ рыночных тенденций, конкурентной среды и внутренних стратегических целей компании. Важно определить функциональные и нефункциональные требования к продукту или услуге, учесть все технические спецификации, нормативные акты и стандарты качества. Результатом является чёткое понимание того, что должен делать процесс и каким критериям он должен соответствовать.

2. Разработка концепции процесса

На этом этапе формируется высокоуровневый подход к организации производственного или сервисного процесса. Разрабатываются основные этапы и их взаимосвязи, определяются ключевые технологии и методы, которые будут использоваться. Проводится предварительная оценка необходимых ресурсов, возможных рисков и потенциальных преимуществ. Создаются общие схемы потоков работ (workflow), которые служат основой для дальнейшего, более детального проектирования.

3. Детальное проектирование и моделирование

Здесь происходит конкретизация каждого элемента процесса. Определяются точные операции, необходимые для выполнения каждого этапа, выбирается специализированное оборудование и инструменты, разрабатываются подробные инструкции для персонала. Включается планирование рабочих мест, логистики материалов, системы контроля качества на каждом шаге. Часто используются методы моделирования и симуляции для визуализации процесса, выявления узких мест и оптимизации без прерывания текущих операций.

4. Тестирование и валидация

После завершения детального проектирования новый или изменённый процесс проходит фазу тестирования. Это могут быть пилотные запуски, контролируемые эксперименты или имитационные испытания в масштабе. Цель — убедиться в работоспособности процесса, проверить его соответствие заданным требованиям, выявить потенциальные ошибки, несоответствия или неэффективные участки. По результатам тестирования вносятся необходимые корректировки и улучшения, чтобы процесс был максимально отлажен перед полномасштабным внедрением.

FOR AUTHOR USE ONLY

5. Внедрение и запуск

Данный этап предполагает непосредственный переход к промышленной эксплуатации разработанного процесса. Это включает обучение персонала новым процедурам и технологиям, развертывание необходимого оборудования, настройку информационных систем и полную интеграцию нового процесса в общую операционную деятельность предприятия. Важным аспектом является управление изменениями, чтобы минимизировать сопротивление и обеспечить плавный и эффективный запуск.

6. Мониторинг, контроль и постоянное улучшение

После внедрения процесс не остаётся статичным. Осуществляется постоянный мониторинг его ключевых показателей производительности (KPI), собирается обратная связь от сотрудников и клиентов. На основе полученных данных проводится регулярный анализ эффективности, выявляются возможности для дальнейшей оптимизации и совершенствования. Применяются методологии непрерывных улучшений, такие как Lean или Шесть сигм, чтобы поддерживать процесс в актуальном состоянии и обеспечивать его

максимальную результативность и адаптивность к меняющимся условиям.

Основные цели проектирования процессов всегда ориентированы на достижение максимальной эффективности: это минимизация времени выполнения операций и циклов производства, оптимизация использования всех видов ресурсов для снижения издержек, обеспечение и поддержание требуемого уровня качества продукции или услуг, а также повышение гибкости производства для быстрой адаптации к изменениям спроса и технологий. В условиях динамично развивающейся экономики Узбекистана, предприятиям особенно важно учитывать специфические местные условия при проектировании процессов. Это включает анализ доступности и качества местного сырья, уровень квалификации рабочей силы и возможности её обучения, а также особенности существующей инфраструктуры и логистических цепочек. Адаптация процессов к локальным условиям позволяет не только снизить затраты, но и создать устойчивые конкурентные преимущества на региональном и международном рынках.

FOR AUTHOR USE ONLY

13.2. Влияние объёма и разнообразия на дизайн процессов

Объём производства и разнообразие продукции являются ключевыми факторами, определяющими выбор типа производственного процесса. Существует обратная зависимость между объёмом производства и разнообразием продукции: как правило, высокие объёмы производства связаны с низким разнообразием, и наоборот. Понимание этой взаимосвязи критически важно для правильного выбора производственной стратегии, поскольку оно диктует необходимый уровень автоматизации, специализации оборудования и квалификации персонала. Оптимальный дизайн процесса позволяет достичь баланса между эффективностью (низкими затратами на единицу продукции при больших объёмах) и гибкостью (способностью быстро адаптироваться к изменениям спроса и выпускать разнообразную продукцию). Ошибочный выбор может привести к избыточным затратам, неспособности удовлетворить рыночный спрос или потере конкурентоспособности.

Проектное производство фокусируется на создании уникальных, крупномасштабных изделий или услуг по индивидуальному заказу. Каждый проект является отдельным, не повторяющимся циклом со

своими уникальными требованиями, что обуславливает низкий объём выпуска и максимальное разнообразие продукции. Оборудование и персонал должны быть крайне гибкими и универсальными, способными адаптироваться к меняющимся задачам. Примерами могут служить строительство уникальных зданий (например, нового оперного театра), разработка специализированных программных комплексов или производство прототипов нового оборудования. Планирование и управление проектами здесь играют центральную роль.

Мелкосерийное или позаказное производство характеризуется выпуском небольших партий разнообразной продукции, часто по спецификациям заказчика. Оборудование, как правило, универсальное, и рабочие обладают высокой квалификацией, чтобы выполнять широкий спектр задач. Этот тип производства обеспечивает высокую гибкость и возможность быстро переключаться между различными видами продукции, что идеально подходит для удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов или нишевых рынков. Примером может быть производство эксклюзивной мебели на заказ, ремонтные мастерские или изготовление небольших партий специализированных компонентов.

Серийное производство занимает промежуточное положение между мелкосерийным и массовым, выпуская средние партии продукции ограниченного ассортимента. Здесь достигается баланс между гибкостью и эффективностью за счёт стандартизации некоторых процессов и использования более специализированного, но всё ещё перенастраиваемого оборудования. Продукция производится партиями, и переналадка оборудования происходит между партиями. Этот подход позволяет снизить себестоимость по сравнению с мелкосерийным производством, сохраняя при этом способность предлагать несколько вариантов продукции. Примеры включают производство одежды, обуви, электроники среднего ценового сегмента или пищевых продуктов, таких как кондитерские изделия в Узбекистане.

Массовое производство ориентировано на выпуск больших объёмов стандартизированной продукции. Оно характеризуется высокой степенью автоматизации, использованием специализированного оборудования и конвейерных систем. Основной целью является минимизация себестоимости единицы продукции за счёт эффекта масштаба и максимальной эффективности. Рабочие

FOR AUTHOR USE ONLY

процессы сильно стандартизированы, а функции персонала часто сводятся к выполнению однотипных операций. Гибкость такого производства очень низка, изменение ассортимента требует значительных затрат и времени. Классические примеры включают автомобилестроение, производство бытовой техники или напитков.

Непрерывное производство является наиболее автоматизированным типом и предназначено для постоянного, круглосуточного выпуска однородной продукции. Здесь отсутствует понятие "партии", поскольку процесс не прерывается. Высокие капитальные затраты на оборудование и автоматизацию оправдываются за счёт огромных объёмов выпуска и крайне низкой себестоимости. Оборудование полностью интегрировано и специализированно, а персонал в основном занимается мониторингом и контролем. Гибкость такого процесса практически отсутствует, и его модификация крайне сложна. Примерами являются нефтепереработка, химическая промышленность, производство стали, электроэнергии или цемента.

Выбор типа процесса зависит от множества факторов, включая характеристики спроса (стабильность, объём, разнообразие), доступные технологии и стратегические цели предприятия. Например, если рынок требует уникальных продуктов и готов платить за индивидуализацию, то целесообразнее использовать проектное или мелкосерийное производство. В то же время, при стабильном и массовом спросе более выгодным будет массовое или непрерывное производство. Узбекские производители текстиля и пищевой продукции часто используют серийное производство, что позволяет сочетать достаточное разнообразие продукции с эффективностью, удовлетворяя как внутренний, так и экспортный спрос на широкий ассортимент товаров. Правильный выбор типа процесса является основой для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого развития компании.

FOR AUTHOR USE ONLY

Контрольные вопросы

1. Что такое проектирование операционных процессов?
2. Как объём производства влияет на дизайн процессов?
3. Как разнообразие продукции влияет на операции?
4. Какие типы процессов существуют?
5. Как технологии определяют проектирование операций?
6. Какова роль персонала в операционных процессах?
7. Как обеспечивается баланс эффективности и гибкости?

ГЛАВА 14. СТРУКТУРА И МАСШТАБ ОПЕРАЦИЙ

14.1. Структура и масштаб операций

Современное предприятие представляет собой не просто совокупность функциональных отделов, а динамичную и сложную систему взаимосвязанных операций. Эти операции охватывают всё — от закупок сырья и производства до логистики, продаж, маркетинга и послепродажного обслуживания. Эффективность и слаженность выполнения этих процессов напрямую определяют конкурентоспособность организации на рынке, её способность адаптироваться к изменениям и устойчиво развиваться. В условиях стремительной глобализации, когда рынки становятся всё более открытыми и взаимосвязанными, а также глубокой цифровизации, трансформирующей традиционные бизнес-модели, потребность в непрерывной оптимизации операционной деятельности становится критически важной.

FOR AUTHOR USE ONLY

Для Узбекистана, переживающего период масштабных экономических реформ, направленных на либерализацию экономики и стимулирование частного сектора согласно Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы, вопросы формирования оптимальной структуры и масштаба операций приобретают особую актуальность. Успешная реализация этой стратегии требует от предприятий не только внедрения передовых технологий, но и глубокого переосмысления внутренних процессов, повышения прозрачности и эффективности управления ресурсами. Это включает в себя переход к более гибким организационным структурам, оптимизацию цепочек поставок, рациональное использование человеческого капитала и цифровизацию административных процедур для обеспечения устойчивого роста и привлечения инвестиций.

Настоящий документ представляет собой комплексный анализ ключевых аспектов операционного и стратегического управления предприятиями. Он включает в себя детальное изучение принципов построения эффективной структуры операций, рассмотрение современных методологий анализа и оптимизации бизнес-процессов, таких как картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping), анализ узких мест и принципы бережливого производства (Lean Manufacturing). Особое внимание уделено вопросам формирования надёжной системы финансовой отчётности, соответствующей Национальным стандартам бухгалтерского учёта

Республики Узбекистан, что является фундаментом для принятия обоснованных управленческих решений и обеспечения прозрачности перед заинтересованными сторонами. Кроме того, документ затрагивает вопросы интеграции операционных и стратегических целей, внедрения систем показателей эффективности (KPI) и управления рисками в операционной деятельности.

Данный материал адресован широкому кругу специалистов: руководителям предприятий всех уровней, стремящимся к повышению операционной эффективности; операционным и стратегическим менеджерам, ответственным за планирование и реализацию бизнес-процессов; а также аналитикам и консультантам по управлению, задача которых — предлагать и внедрять инновационные решения для развития организаций. Цель документа — предоставить практические инструменты и глубокие теоретические знания, которые помогут повысить эффективность деятельности компаний, обеспечить их устойчивое развитие и укрепить конкурентные позиции на внутреннем и международном рынках в соответствии с актуальными экономическими реалиями.

CZIATIONUSE ONLY

Определение оптимальной конфигурации операционных подразделений и их взаимосвязей, включая иерархию, распределение ответственности и каналы коммуникации. Эффективная структура позволяет быстро адаптироваться к рыночным изменениям и оптимизировать использование ресурсов. Рассматриваются различные модели, такие как функциональная, дивизиональная, матричная, а также более гибкие сетевые и проектные структуры, выбор которых зависит от стратегии, размера компании и отрасли.

Построение эффективной сети поставок и дистрибуции с учётом географических факторов, транспортной логистики, таможенных процедур и требований рынка. Это включает выбор поставщиков, оптимизацию складских запасов, маршрутизацию грузоперевозок и управление отношениями с партнёрами. Особое внимание уделяется устойчивости и отказоустойчивости цепочек поставок в условиях глобальных вызовов, а также применению современных IT-решений для мониторинга и анализа потоков.

Расчёт и планирование требуемых производственных и операционных мощностей, исходя из прогнозов спроса, сезонности и стратегических целей роста. Это включает определение максимальной производительности оборудования, квалификации персонала, а также необходимых инвестиций в основные средства. Анализ мощности

помогает выявить узкие места, предотвратить перегрузки и недоиспользование активов, обеспечивая оптимальный уровень затрат и качество продукции/услуг.

Стратегические решения по уровню интеграции (отказ от аутсорсинга или, наоборот, передача функций сторонним исполнителям) и размещению производств. Это включает анализ затрат и выгод от владения или аренды активов, контроля над качеством, доступа к технологиям и рынкам. Решения о вертикальной интеграции должны быть взвешенными, учитывая риски потери гибкости и увеличения капиталоёмкости, а также потенциал для синергии и повышения конкурентоспособности.

Структура и масштаб операций представляют собой фундаментальные элементы стратегического планирования, определяющие способность предприятия достигать поставленных целей в условиях динамично меняющегося рынка. Эффективное управление этими аспектами позволяет не только оптимизировать текущую деятельность, но и заложить основу для устойчивого развития и инноваций. Согласно Закону Республики Узбекистан «О хозяйственных обществах» от 6 декабря 2001 года (в редакции последующих изменений), предприятиям предоставлено широкое право самостоятельно определять свою организационную структуру и масштабы деятельности в рамках установленного законодательства. Это подчёркивает важность ответственного и стратегически обоснованного подхода к формированию операционной модели, которая должна быть гибкой и масштабируемой, соответствуя как внутренним возможностям, так и внешним рыночным условиям.

FOR AUTHOR USE ONLY

Структура операций предприятия определяется совокупностью организационных решений о том, как будут выполняться производственные, логистические, маркетинговые и управленческие процессы. Она охватывает распределение функций, формирование подразделений, определение иерархии управления, а также установление информационных потоков и механизмов координации. Масштаб операций, в свою очередь, отражает объёмы производства и услуг, географический охват рынков, количество задействованных человеческих, финансовых и материальных ресурсов. Эти параметры не статичны; они взаимосвязаны и должны постоянно пересматриваться и адаптироваться в соответствии со стратегическими целями организации, изменениями внешней среды и внутренними возможностями.

В контексте развития экономики Узбекистана, особое внимание уделяется оптимизации производственных структур и повышению эффективности государственных активов. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления государственными активами» от 2017 года подчеркивает необходимость модернизации и повышения конкурентоспособности предприятий, находящихся под государственным контролем. Это включает не только финансовую реструктуризацию, но и фундаментальные изменения в операционной структуре, направленные на прозрачность, подотчетность и ориентацию на рыночные принципы. Например, внедрение корпоративного управления и современных систем менеджмента качества напрямую влияет на формирование операционных процессов и масштабы деятельности.

Ключевые факторы определения структуры:

- Стратегические цели и миссия организации: Основополагающие факторы, диктующие тип и конфигурацию операционной структуры. Если цель — лидерство по издержкам, структура должна быть максимально эффективной и централизованной. Для инновационного лидерства требуется более гибкая и децентрализованная структура, способствующая быстрому принятию решений и экспериментам. Миссия определяет основной фокус деятельности, что напрямую влияет на распределение ключевых функций и ресурсов.
- Особенности производственного процесса и технологий: Тип производства (массовое, серийное, единичное) и уровень технологической оснащённости значительно влияют на организацию труда и управления. Высокоавтоматизированные производства требуют меньшего числа линейных менеджеров и более сложной системы контроля качества, тогда как проектные организации фокусируются на временных командах и гибком управлении ресурсами. Цифровизация и внедрение индустрии 4.0 способствуют созданию горизонтальных связей и интегрированных систем управления.
- Характеристики целевых рынков и потребителей: Разнообразие рынков, сегментация потребителей и их географическое распределение определяют необходимость создания специализированных подразделений (например, региональных офисов, отделов по работе с VIP-клиентами). Глобализация требует

FOR AUTHOR USE ONLY

построения международных операционных структур, способных учитывать местные особенности и регулирование.

- Доступность ресурсов и компетенций: Наличие квалифицированных кадров, финансовых ресурсов, доступа к сырью и поставщикам формирует ограничения и возможности для масштабирования и структурирования операций. Дефицит определённых компетенций может привести к аутсорсингу или формированию проектных команд для привлечения внешних экспертов.
- Нормативно-правовые требования и отраслевые стандарты: Законодательство страны, отраслевые нормы и международные стандарты (например, ISO) могут налагать определённые требования к организации производственных процессов, безопасности, качеству продукции и управлению персоналом. Несоблюдение этих требований влечёт за собой юридические и репутационные риски.

Нормативная база Узбекистана

Закон РУз «О хозяйственных обществах» регулирует организационные формы предприятий, такие как акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, определяя их права, обязанности и общие принципы корпоративного управления.

Постановления Кабинета Министров устанавливают отраслевые требования к организации производства, например, в сфере энергетики, сельского хозяйства или тяжелой промышленности, включая лицензирование, квоты и специфические технические нормативы.

Национальные стандарты (O‘zDst) определяют технические параметры операций, стандарты качества продукции и услуг, а также требования к системам менеджмента, обеспечивая унификацию и соответствие международным практикам.

Правильно выбранная структура операций может обеспечить предприятию значительное конкурентное преимущество за счёт оптимизации издержек, повышения эффективности использования ресурсов и увеличения скорости реагирования на изменения рынка. Оптимизация издержек достигается через устранение дублирующих функций, рационализацию логистических цепочек и эффективное распределение ответственности. Повышение гибкости проявляется в способности быстро перестраивать производственные процессы, запускать новые продукты или адаптироваться к новым условиям спроса, что критически важно в условиях высокой рыночной

FOR AUTHOR USE ONLY

турбулентности. Это также способствует улучшению внутренней коммуникации, повышению мотивации персонала и, как следствие, общей производительности труда. В конечном итоге, адекватная структура и масштаб операций позволяют организации не только выживать, но и процветать на динамичном рынке.

Развитие и поддержание эффективной операционной структуры требует постоянного мониторинга, анализа производительности и готовности к изменениям. Это не одноразовое решение, а непрерывный процесс адаптации к меняющимся внутренним и внешним факторам.

14.2. Порядок настройки сети операций

Настройка операционной сети представляет собой критически важный стратегический процесс, направленный на оптимальное определение количества, географического расположения и функционального назначения всех производственных, складских и распределительных объектов предприятия. Цель данной настройки — достижение идеального баланса между минимизацией совокупных логистических издержек (включая затраты на транспортировку, хранение и управление запасами) и обеспечением требуемого уровня обслуживания клиентов. Эффективно сконфигурированная сеть является основой для повышения конкурентоспособности, операционной эффективности и устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

FOR AUTHOR USE ONLY

Анализ спроса характеризует детальное изучение географического распределения потребителей, прогнозируемых объёмов и характера спроса (постоянный, сезонный, пиковый) по регионам Узбекистана, а также на ключевых экспортных направлениях. Этот этап включает сбор и анализ исторической информации, проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка и разработку точных моделей прогнозирования. Учитываются такие факторы, как демографические тренды, покупательная способность, культурные особенности и предпочтения потребителей, что позволяет определить оптимальное местоположение для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка.

При анализе спроса важно также учитывать потенциал роста рынков и возможные изменения в потребительском поведении, чтобы обеспечить гибкость и масштабируемость операционной сети.

Выбор локаций оценивает потенциальных площадок для размещения производственных мощностей, складов и распределительных центров. Основные критерии выбора включают: близость к рынкам сбыта для сокращения транспортных расходов и времени доставки; доступность и стоимость сырья и комплектующих; развитость транспортной инфраструктуры (железнодорожные и автомобильные магистрали, аэропорты, порты) для обеспечения бесперебойной логистики; наличие квалифицированной рабочей силы и доступность энергетических ресурсов. Дополнительно рассматриваются такие аспекты, как налоговые льготы, регуляторная среда, потенциал для расширения и наличие сопутствующей инфраструктуры (жильё, социальные объекты).

В Узбекистане особый интерес представляют промышленные зоны и агломерации, а также регионы с высоким аграрным или добывающим потенциалом в зависимости от профиля предприятия.

Определение мощностей производит расчёт и проектирование требуемых производственных и складских мощностей для каждого объекта сети с учётом долгосрочных прогнозов роста спроса, планов по расширению ассортимента продукции и сезонных колебаний. Этот этап включает выбор оптимального оборудования, определение численности персонала, а также внедрение технологий, способных обеспечить необходимую производительность и качество. Важно найти компромисс между экономией на масштабе и гибкостью производства, чтобы оперативно реагировать на изменения рынка и избежать избыточных мощностей или их дефицита. Учитываются также потенциальные задержки в цепочке поставок и необходимость создания буферных запасов.

Проектирование мощностей должно включать оценку возможностей для модульного расширения в будущем.

Проектирование потоков разрабатывает, и оптимизирует всех видов потоков в операционной сети: физических (перемещение материалов, полуфабрикатов, готовой продукции), информационных (данные о заказах, запасах, статусах отгрузок) и финансовых (оплата, кредиты). Этот этап включает создание оптимальных маршрутов транспортировки между поставщиками, производственными узлами, распределительными центрами и конечными потребителями. Используются различные логистические стратегии, такие как прямые поставки, кросс-докинг, концепция "хаб и спица", а также методы управления запасами для минимизации затрат и сокращения времени

FOR AUTHOR USE ONLY

цикла. Разрабатываются политики по управлению возвратами и утилизации, что является частью обратной логистики.

Информационные потоки должны быть интегрированы через современные IT-системы для обеспечения прозрачности и управляемости всей цепочки поставок.

Финальная стадия, на которой с помощью математических моделей и специализированного программного обеспечения (например, систем имитационного моделирования, линейного программирования) осуществляется поиск наилучшей конфигурации операционной сети. Целью является достижение оптимального баланса между всеми конкурирующими целями, такими как снижение затрат (транспортных, складских, производственных), улучшение уровня обслуживания клиентов (сокращение времени доставки, повышение надёжности), а также минимизация рисков. Проводится сценарный анализ для оценки устойчивости сети к различным внешним факторам (изменения спроса, колебания цен на топливо, политические риски).

Результатом является создание гибкой и надёжной сети, способной адаптироваться к динамично меняющимся рыночным условиям и обеспечивать устойчивый рост.

При настройке операционной сети на территории Узбекистана критически важно учитывать положения Закона Республики Узбекистан «О свободных экономических зонах» от 25 декабря 2020 года. Этот закон предоставляет предприятиям, размещающим свои производства в таких зонах, как «Навои», «Джизак», «Ангрен», «Сырдарья» и других, значительные преференции. Эти преференции включают налоговые льготы (освобождение от налога на прибыль, имущество, земельного налога, таможенных платежей), упрощённые процедуры регистрации и ведения бизнеса, а также доступ к развитой инфраструктуре и коммуникациям. Размещение объектов в СЭЗ позволяет существенно снизить операционные издержки и повысить инвестиционную привлекательность проектов.

Кроме того, необходимо принимать во внимание государственные программы по развитию регионов, инициативы по локализации производства и диверсификации экономики, которые могут предоставлять дополнительные стимулы и поддержку для предприятий, создающих новые производственные и логистические хабы на территории страны. Комплексный подход к планированию операционной сети, интегрирующий экономические, географические

FOR AUTHOR USE ONLY

и регуляторные факторы, является залогом успешной и эффективной деятельности в условиях Узбекистана.

14.3. Требуемый уровень мощности операций

Определение требуемого уровня операционных мощностей является одним из наиболее критических стратегических решений для любого предприятия, поскольку оно напрямую влияет на его способность удовлетворять рыночный спрос, обеспечивать конкурентоспособность и поддерживать устойчивое финансовое положение. Неверно оценённая мощность может привести к серьёзным негативным последствиям: недостаточная мощность влечёт за собой упущенные продажи, потерю доли рынка, снижение удовлетворённости клиентов и потенциально необратимое ущерб репутации. В то же время, избыточная мощность приводит к неэффективному использованию капитала, росту постоянных издержек (амортизация, содержание незадействованных активов), снижению рентабельности и замораживанию ресурсов, которые могли бы быть направлены на более продуктивные инвестиции. Таким образом, точный расчёт и гибкое управление мощностями являются залогом долгосрочного успеха и адаптивности бизнеса.

Методы расчёта и планирования мощности:

Эффективное планирование мощности требует комплексного подхода, сочетающего аналитические методы с пониманием специфики рынка и бизнес-процессов.

1. Прогнозирование спроса: Этот основополагающий шаг включает использование как количественных (статистический анализ временных рядов, регрессионный анализ), так и качественных (экспертные оценки, Дельфи-метод, опросы потребителей) методов для оценки будущих потребностей рынка. Важно учитывать не только общий объём спроса, но и его структуру, географическое распределение, сегментацию по продуктам и клиентам. Точность прогнозов напрямую влияет на адекватность решений по мощности.

2. Анализ узких мест: Идентификация ограничивающих факторов в производственном процессе или цепочке поставок, которые сдерживают общую пропускную способность системы. Узкими местами могут быть как конкретное оборудование, так и недостаток квалифицированного персонала, ограниченная площадь склада или пропускная способность логистического узла. Выявление и

FOR AUTHOR USE ONLY

устранение таких "бутылочных горлышек" является приоритетом для оптимизации текущей мощности и планирования её расширения.

3. Моделирование сценариев и сценарный анализ: Оценка достаточности мощностей при различных вариантах развития бизнеса (например, резкий рост или падение спроса, появление новых конкурентов, изменения в законодательстве). Использование имитационных моделей позволяет оценить риски и потенциальные выгоды каждого сценария, а также определить оптимальную стратегию реагирования, например, при каких условиях целесообразно инвестировать в новое оборудование или, наоборот, сокращать издержки.

4. Учёт сезонности и цикличности: Планирование пиковых и средних нагрузок с возможностью использования переменных мощностей. Это может включать гибкий график работы, временное привлечение персонала, аутсорсинг части производства или использование временных складских помещений. Например, для сельскохозяйственных предприятий важно учитывать цикличность сбора урожая, для ритейла – сезонность праздников.

5. Анализ загрузки и эффективности оборудования: Оценка текущей степени использования производственных активов (коэффициент загрузки) и их производительности. Низкая загрузка может указывать на избыточную мощность или неэффективное планирование производства, тогда как избыточная загрузка (близкая к 100%) может сигнализировать о приближении к пределу мощности и необходимости расширения.

Особые условия в Узбекистане: Согласно Налоговому кодексу Республики Узбекистан, предприятия, особенно в приоритетных отраслях, могут применять ускоренную амортизацию для нового оборудования. Это позволяет быстрее списывать стоимость активов, снижая налогооблагаемую базу и увеличивая денежный поток, что существенно влияет на экономическое обоснование решений о расширении производственных мощностей и привлекательность инвестиций в модернизацию. Кроме того, размещение производств в Свободных Экономических Зонах (СЭЗ), таких как "Навои", "Джизак", "Ангрен", может предоставлять дополнительные налоговые льготы, таможенные преференции и упрощённые процедуры ведения бизнеса, что необходимо учитывать при выборе локации и масштаба новых мощностей.

Стратегии управления мощностью:

FOR AUTHOR USE ONLY

Выбор стратегии управления мощностью определяется уровнем толерантности к риску, финансовыми возможностями предприятия, а также динамикой и предсказуемостью рынка.

1. Опережающая стратегия (Leading Strategy)

Предполагает создание мощностей с опережением роста спроса, часто с существенным запасом. Цель — быть готовым к удовлетворению будущего спроса в любой момент, обеспечивая высокую степень обслуживания клиентов и возможность быстрого захвата рынка при появлении новых возможностей. Эта стратегия минимизирует риск потери клиентов из-за нехватки продукции, позволяет воспользоваться эффектом масштаба (при больших объёмах производства снижается себестоимость единицы продукции) и потенциально отпугнуть новых конкурентов. Однако она требует значительных инвестиций, несёт риск появления избыточных мощностей в случае медленного роста спроса и увеличивает постоянные издержки.

2. Следящая стратегия (Lagging Strategy)

Наращивание мощностей происходит по мере роста или после роста фактического спроса. Основное преимущество — снижение финансовых рисков, так как инвестиции осуществляются только при подтверждённом рыночном спросе. Это позволяет более эффективно использовать капитал и избегать расходов на содержание незадействованных активов. Однако такая стратегия может привести к упущенным возможностям, потере клиентов, если спрос растёт быстрее, чем возможности его удовлетворения, и необходимости срочных, часто более дорогостоящих инвестиций в расширение в условиях дефицита.

3. Гибридная (или Средняя) стратегия (Matching/Hybrid Strategy)

Эта стратегия представляет собой комбинацию опережающей и следящей, стремясь сбалансировать риски и преимущества обоих подходов. Предприятие может поддерживать базовый уровень мощностей, достаточный для удовлетворения стабильного или минимального спроса, и одновременно использовать гибкие решения для покрытия пиков спроса. Примеры таких решений включают аутсорсинг, привлечение временного персонала, сверхурочную работу, использование гибких производственных линий или формирование стратегических запасов. Эта стратегия позволяет сохранить гибкость, минимизировать риски и оптимизировать

FOR AUTHOR USE ONLY

затраты, но требует постоянного мониторинга спроса и эффективного управления внешними ресурсами.

4. Стратегия снижения (Capacity Reduction)

В условиях падения спроса или изменения рыночных условий, предприятия могут применять стратегию снижения мощностей. Это может включать продажу избыточного оборудования, закрытие неэффективных производственных линий или целых предприятий, сокращение персонала. Цель — оптимизация затрат, повышение эффективности использования оставшихся активов и адаптация к новым рыночным реалиям. Эта стратегия часто болезненна, но необходима для долгосрочной выживаемости.

Выбор оптимальной стратегии и методов расчёта мощности должен основываться на тщательном анализе множества факторов, включая динамику рынка, конкурентную среду, доступность ресурсов, технологические возможности и стратегические цели компании. Регулярный пересмотр и корректировка планов мощностей являются неотъемлемой частью операционного управления.

FOR AUTHOR USE ONLY

14.4. Вертикальная интеграция и размещение операций

Вертикальная интеграция представляет собой стратегическое решение, определяющее степень контроля предприятия над различными этапами цепочки создания стоимости — от добычи сырья и производства комплектующих до дистрибуции и послепродажного обслуживания конечной продукции. Это фундаментальный выбор, который влияет на структуру затрат, конкурентные преимущества, гибкость и рыночное позиционирование компании. Решения о вертикальной интеграции тесно связаны с вопросами размещения операционных мощностей и критического выбора между собственным производством (in-house) и привлечением внешних поставщиков или партнёров (аутсорсинг).

Целью вертикальной интеграции часто является повышение эффективности, снижение рисков, усиление контроля над качеством и технологиями, а также получение более высокой доли прибыли в цепочке создания стоимости. Однако она также несёт с собой увеличение капитальных вложений, снижение гибкости и возрастание управленческой сложности.

Обратная (восходящая) интеграция предполагает приобретение или создание производственных мощностей, отвечающих за поставку сырья, комплектующих или услуг, которые ранее закупались у

сторонних поставщиков. Цель — контроль над входными ресурсами, обеспечение стабильности поставок, снижение зависимости от колебаний цен на рынке поставщиков и гарантирование качества ключевых компонентов. Например, автомобильная компания может интегрировать производство двигателей или сталелитейное предприятие, чтобы защититься от перебоев в поставках или повысить стандарты качества.

Основное производство и горизонтальная специализация

Этап, на котором происходит преобразование сырья и комплектующих в готовую продукцию. Здесь компания фокусируется на своих ключевых компетенциях и технологической экспертизе. В отличие от вертикальной интеграции, горизонтальная специализация подразумевает углубление экспертизы в определённой области производства или рынка, а не расширение контроля по всей цепочке. Решение о сохранении основного производства внутри компании часто обусловлено необходимостью защиты интеллектуальной собственности, сохранения уникальных технологий и контроля над качеством.

Прямая (нисходящая) интеграция

Включает контроль над каналами дистрибуции, маркетингом и розничными точками продаж. Основная цель — получение прямого доступа к конечному потребителю, усиление контроля над ценообразованием, брендингом, качеством обслуживания и сбор ценной обратной связи с рынка. Например, производитель одежды может открыть собственные розничные магазины или интернет-платформу для продажи своей продукции, чтобы лучше понимать потребности клиентов и быстрее реагировать на рыночные тенденции.

Решение о степени вертикальной интеграции всегда является компромиссом между преимуществами и издержками. Для оценки оптимального уровня интеграции используются различные критерии, которые помогают понять потенциальное влияние на финансовую стабильность, операционную гибкость и конкурентоспособность предприятия.

Таблица 14.1

Анализ компромиссов при выборе уровня интеграции

Критерий оценки	**Высокая интеграция**	**Средняя интеграция**	**Низкая интеграция**
Контроль качества	Максимальный	Частичный	Ограниченный

FOR AUTHOR USE ONLY

Капитальные затраты	Очень высокие	Умеренные	Низкие
Гибкость бизнеса	Низкая	Средняя	Высокая
Зависимость от партнёров	Минимальная	Умеренная	Высокая
Доступ к инновациям	Внутренний	Смешанный	Внешний (широкий)
Операционная эффективность	Потенциально высокая (при масштабе)	Сбалансированная	Зависит от партнёров

Как видно из таблицы, высокая степень интеграции обеспечивает максимальный контроль над качеством и минимизирует зависимость от внешних партнёров, что критично для отраслей с высокими требованиями к качеству или уникальным технологиям. Однако это сопряжено с очень высокими капитальными затратами и снижает операционную гибкость, так как компания становится менее способной быстро адаптироваться к изменениям спроса или технологий. Низкая интеграция, напротив, минимизирует капитальные вложения и повышает гибкость, позволяя быстро менять поставщиков или каналы дистрибуции, но увеличивает зависимость от внешних факторов и ограничивает контроль над качеством.

Факторы, влияющие на решения о вертикальной интеграции включают несколько ключевых аспектов. Во-первых, при высокой неопределённости рынка и спроса предпочтение обычно отдаётся низкой степени интеграции, поскольку она обеспечивает компании большую гибкость. Во-вторых, если в производстве используются высокоспециализированные активы, трудные для перепрофилирования, вертикальная интеграция может быть оправдана — она позволяет защитить инвестиции и снизить риски зависимости от внешних поставщиков.

Третий фактор — масштаб производства. Крупные предприятия с большим объёмом выпуска способны получить значительную экономию на издержках благодаря контролю над несколькими этапами цепочки создания стоимости. В-четвёртых, конкурентная среда также влияет на решение: в высококонкурентных отраслях вертикальная интеграция позволяет компаниям обеспечить себе устойчивые конкурентные преимущества.

Наконец, быстрые технологические изменения могут сделать высокую интеграцию рискованной, поскольку существует вероятность быстрого устаревания собственных технологий. В таких условиях

FOR AUTHOR USE ONLY

компании нередко выбирают более гибкие организационные формы, чтобы быстрее адаптироваться к инновациям.

В Узбекистане вопросы вертикальной интеграции тщательно регулируются, чтобы предотвратить создание монополий и обеспечить справедливую конкуренцию на рынке. Ключевым документом является Закон Республики Узбекистан «О конкуренции» от 3 января 2012 года (в новой редакции от 2023 года), который устанавливает правовые основы для защиты конкуренции и предотвращения злоупотребления доминирующим положением на рынке. В частности, закон предусматривает механизмы контроля за сделками, которые могут привести к концентрации экономической власти, включая слияния, поглощения и создание вертикально интегрированных структур.

Агентство по развитию конкуренции и защите прав потребителей Республики Узбекистан является основным регулятором в этой области. При планировании интеграционных стратегий предприятия обязаны учитывать требования данного Агентства, особенно в части согласования сделок, которые могут привести к доминирующему положению на товарном или финансовом рынках. Несоблюдение антимонопольного законодательства может повлечь за собой серьёзные штрафы, аннулирование сделок и другие правовые последствия, что подчёркивает необходимость тщательной юридической экспертизы при принятии решений о вертикальной интеграции в узбекском бизнес-ландшафте.

FOR AUTHOR USE ONLY

Контрольные вопросы

1. Что понимается под структурой операций?
2. Как масштаб операций влияет на эффективность?
3. Что такое сеть операций?
4. Как определяется требуемая мощность операций?
5. В чём сущность вертикальной интеграции?
6. Какие преимущества и риски вертикальной интеграции?
7. Как размещение операций влияет на стратегию?
8. Как масштаб операций связан с издержками?
9. Какие факторы определяют структуру операций?
10. Как структура операций поддерживает конкурентную стратегию?

ГЛАВА 15. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ

15.1. Роль и значение аналитических процедур в предприятиях и организациях

Эффективное управление предприятием невозможно без систематического анализа его деятельности. Аналитические процедуры позволяют выявлять проблемные области, оценивать результативность принятых решений и формировать обоснованные стратегии развития. В условиях трансформации экономики Узбекистана, особенно в свете внедрения международных стандартов финансовой отчётности, качественный анализ становится ключевым фактором конкурентоспособности. Глубокое понимание текущего состояния, внутренних ресурсов и внешнего окружения является фундаментом для принятия взвешенных управленческих решений, минимизации рисков и обеспечения устойчивого роста.

Финансовый анализ представляет собой оценку финансового состояния компании, её ликвидности, платёжеспособности и эффективности использования капитала, проводимую на основе данных бухгалтерской отчётности. Рыночный анализ направлен на изучение конъюнктуры рынка, конкурентной среды, потребительских предпочтений и ключевых рыночных трендов, оказывающих влияние на позиционирование компании.

FOR AUTHOR USE ONLY

Анализ цепей поставок включает оценку эффективности управления закупками, запасами, производственными процессами и дистрибуцией, что позволяет выявить узкие места и возможности для оптимизации. Маркетинговый анализ сосредоточен на оценке результативности маркетинговых программ, эффективности каналов продвижения и возврата на инвестиции в маркетинг (ROI), что помогает корректировать маркетинговую стратегию.

Стратегический анализ позволяет определить, насколько текущая деятельность компании соответствует её стратегическим целям, а также выявить внутренние возможности и внешние угрозы, влияющие на дальнейшее развитие организации.

Рассмотрим каждый из видов анализа более подробно:

Финансовый анализ представляет собой глубокое изучение финансовой деятельности предприятия с использованием различных методов и инструментов. Он включает анализ ключевых финансовых отчётов, таких как бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках,

а также отчёт о движении денежных средств. Основная цель – оценить текущее финансовое положение, выявить потенциальные риски и определить направления для улучшения финансовых показателей.

Финансовый анализ компании включает несколько ключевых направлений. Первое — **ликвидность и платёжеспособность**, которые оцениваются с помощью коэффициентов текущей и быстрой ликвидности, показывающих способность компании покрывать краткосрочные обязательства. Анализ платёжеспособности позволяет оценить долгосрочную финансовую устойчивость организации.

Второе направление — **рентабельность и эффективность**. При этом анализируются показатели рентабельности продаж, активов и собственного капитала, а также оборачиваемость активов. Эти данные позволяют определить, насколько эффективно компания использует свои ресурсы и генерирует прибыль.

Третье направление — **финансовая устойчивость**, включающее оценку структуры капитала и соотношения собственного и заёмного капитала, а также способности компании обеспечивать достаточный денежный поток для обслуживания долговых обязательств. Такой анализ помогает оценить степень финансовой независимости и стабильности предприятия.

FOR AUTHOR USE ONLY

В контексте Узбекистана, переход на Международные стандарты финансовой отчётности (МСФО) значительно повысил прозрачность и сопоставимость финансовых данных, что делает финансовый анализ ещё более надёжным инструментом для инвесторов и управленцев.

Рыночный анализ необходим для понимания динамики рынка, выявления потребностей потребителей и оценки конкурентной среды. Он позволяет предприятию адаптировать свою продукцию или услуги к изменяющимся условиям и находить новые возможности для роста.

Маркетинговый анализ включает несколько ключевых направлений. **Сегментация рынка** позволяет выявить различные группы потребителей с похожими потребностями и характеристиками, что помогает точнее нацеливать продукты и услуги. **Анализ конкурентов** включает изучение стратегий, сильных и слабых сторон основных игроков, их доли рынка, ценовой политики и продуктового портфеля. Для более глубокого понимания рыночной привлекательности и уровня конкуренции применяются инструменты, такие как PESTEL-анализ и модель «Пять сил Портера».

Прогнозирование спроса позволяет оценить будущий объём продаж и определить тенденции развития рынка, что важно для

планирования производственных и маркетинговых стратегий. **Анализ потребительского поведения** изучает факторы, влияющие на решения о покупке, предпочтения и ожидания целевой аудитории, обеспечивая более точное формирование продуктового предложения и маркетинговых коммуникаций.

Эти данные критически важны для формирования эффективной маркетинговой и продуктовой стратегии, особенно для предприятий, выходящих на новые рынки или запускающих инновационные продукты.

Эффективное управление цепями поставок является залогом операционной эффективности и снижения издержек. Анализ цепей поставок включает в себя оценку всех этапов – от закупок сырья до доставки готовой продукции конечному потребителю.

Анализ цепей поставок включает несколько ключевых аспектов. **Управление запасами** направлено на оптимизацию их уровней с целью минимизации затрат на хранение и предотвращения дефицита продукции. **Оценка поставщиков** позволяет выбрать надёжных партнёров, проанализировать условия поставок, качество материалов и соблюдение сроков, что напрямую влияет на стабильность производственного процесса.

FOR AUTHOR USE ONLY

Логистика и дистрибуция охватывает анализ эффективности маршрутов, транспортных расходов, складских операций и систем распределения, обеспечивая своевременную и экономичную доставку товаров. Важным элементом является оценка **рисков цепи поставок**, которая включает идентификацию потенциальных сбоев — перебоев в поставках, роста цен на сырьё или других непредвиденных обстоятельств — и разработку мер по их смягчению для поддержания стабильности бизнеса.

В условиях глобализации и растущей сложности логистических операций, такой анализ помогает повысить устойчивость бизнеса и его способность реагировать на внешние шоки.

Маркетинговый анализ сосредоточен на измерении и оценке эффективности маркетинговых усилий предприятия. Он позволяет определить, какие маркетинговые кампании приносят наибольшую отдачу и как можно улучшить взаимодействие с клиентами.

Маркетинговый анализ включает несколько ключевых направлений. **Эффективность рекламных кампаний** оценивается с помощью показателей конверсии, стоимости привлечения клиента (CAC), охвата и вовлечённости аудитории, что позволяет понять,

насколько успешны маркетинговые активности. **Анализ каналов продвижения** направлен на оценку эффективности различных каналов — цифровых медиа, традиционных СМИ, социальных сетей — для достижения целевой аудитории и оптимального распределения ресурсов.

ROI маркетинговых инвестиций позволяет рассчитать окупаемость вложений в маркетинг, обосновать бюджет и корректировать стратегию расходования средств. **Брендинг и позиционирование** включают изучение восприятия бренда потребителями, его конкурентного положения на рынке и влияния на лояльность клиентов, что помогает формировать долгосрочные отношения с аудиторией и повышать ценность бренда.

Эти данные помогают компаниям более целенаправленно использовать маркетинговые бюджеты и строить долгосрочные отношения с потребителями.

Стратегический анализ — это процесс оценки текущей стратегии компании и её соответствия долгосрочным целям в меняющейся внешней среде. Он объединяет результаты всех других видов анализа для формирования комплексного видения будущего.

Стратегический анализ компании включает несколько ключевых направлений. **SWOT-анализ** позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также определить внешние возможности и угрозы, влияющие на её деятельность. **Анализ макросреды** (PESTEL-анализ) изучает политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические и правовые факторы, которые могут оказывать воздействие на бизнес.

Анализ внутренней среды направлен на оценку ресурсов, компетенций, организационной структуры и корпоративной культуры компании, что помогает определить её внутренние возможности и ограничения. **Сценарное планирование** позволяет разработать различные варианты развития событий и подготовить альтернативные стратегии для каждого из них, обеспечивая гибкость и адаптивность бизнеса в условиях неопределённости.

Стратегический анализ служит основой для разработки миссии, видения и стратегических целей компании, обеспечивая её долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость на рынке Узбекистана и за его пределами.

Все эти виды анализа взаимосвязаны и дополняют друг друга, предоставляя руководству предприятия всестороннюю информацию

FOR AUTHOR USE ONLY

для принятия решений на всех уровнях управления – от оперативного до стратегического. Комплексный подход к анализу является фундаментальным элементом успешной адаптации к динамичным рыночным условиям и обеспечения устойчивого развития.

15.2. Анализ финансовой отчётности в соответствии с НСБУ

Финансовая отчётность является основным источником объективной информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, отражая его текущее состояние, результаты операций и изменения в денежных потоках. В Узбекистане порядок составления, представления и публикации финансовой отчётности регулируется Национальными стандартами бухгалтерского учёта (НСБУ). Эти стандарты разработаны и постоянно совершенствуются в соответствии с Законом Республики Узбекистан «О бухгалтерском учёте» от 30 августа 2016 года (в новой редакции). Целью НСБУ является обеспечение унификации и сопоставимости бухгалтерской информации, что критически важно для принятия обоснованных управленческих решений, оценки инвестиционной привлекательности и соблюдения регуляторных требований. Понимание и глубокий анализ этих отчётов позволяют выявлять тенденции, прогнозировать будущие результаты и своевременно корректировать стратегию развития предприятия.

FOR AUTHOR USE ONLY

Основные формы финансовой отчётности и их аналитическое значение:

Имущество предприятия представляет собой совокупность материальных и нематериальных ценностей, используемых в хозяйственной деятельности. Это основополагающий элемент экономической системы любой организации, определяющий её производственные возможности и конкурентные преимущества на рынке.

В структуру имущества входят основные фонды, включающие здания, сооружения, машины и оборудование, а также оборотные средства — сырьё, материалы, незавершённое производство и готовую продукцию. Особое место занимают нематериальные активы: гудвилл, интеллектуальная собственность, патенты и лицензии.

Значение имущества трудно переоценить — оно является ключевым экономическим ресурсом, обеспечивающим непрерывность

производственного процесса, формирование добавленной стоимости и поддержание конкурентоспособности предприятия в динамично изменяющихся рыночных условиях.

Систематизация имущества предприятия по различным критериям является важным инструментом эффективного управления ресурсами и оптимизации их использования. Классификация активов выступает основой для принятия обоснованных управленческих решений и стратегического планирования развития организации.

Материально-вещественные элементы включают земельные участки, здания и сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, сырьё и материалы, готовую продукцию, а также денежные средства в кассе и на расчетных счетах. Эти активы представляют собой материальную основу производственного и финансового потенциала предприятия.

Нематериальные активы составляют отдельную категорию имущества, не имеющую физической формы, но обладающую значительной экономической ценностью. К ним относятся репутация компании, торговые марки и бренды, патенты на изобретения, лицензии на программное обеспечение, авторские права, ноу-хау и коммерческие тайны. В условиях рыночной экономики нематериальные активы становятся важным фактором конкурентоспособности и инновационного развития предприятий.

FOR AUTHOR USE ONLY

Важным направлением классификации является деление имущества на основные и оборотные фонды. К основным относятся долгосрочные активы, используемые в течение периода свыше одного года, такие как здания, оборудование, транспорт и иные средства производства. Оборотные фонды включают краткосрочные активы, полностью потребляемые в процессе одного производственного цикла, например, сырье, материалы, готовую продукцию и денежные средства.

Агрегированный анализ структуры имущества предполагает группировку активов по степени ликвидности и функциональному назначению. Такой подход позволяет оценить общую эффективность использования ресурсов, выявить дисбалансы между различными

видами имущества и определить потенциальные области для их оптимизации.

Таким образом, систематизация имущества предприятия служит основой рационального управления ресурсами и обеспечивает возможность стратегического планирования, направленного на повышение устойчивости и конкурентоспособности организации.

Формирование имущественного комплекса предприятия осуществляется за счёт различных источников финансирования, каждый из которых обладает своими особенностями, преимуществами и ограничениями. Правильный выбор источников и их оптимальное сочетание во многом определяют финансовую устойчивость организации и её перспективы развития.

Одним из основных источников являются вклады учредителей, включающие денежные средства, материальные ценности, здания и оборудование, передаваемые в качестве взносов в уставный капитал при создании предприятия. Данный источник формирует стартовую базу имущественного комплекса и обеспечивает юридическую основу хозяйственной деятельности.

FOR AUTHOR USE ONLY

Важным внутренним источником выступает реинвестируемая прибыль, то есть часть чистой прибыли, направляемая на расширение производства, модернизацию оборудования и дальнейшее развитие бизнеса. Такой механизм позволяет компании укреплять позиции на рынке без увеличения долговой нагрузки.

Существенную роль в финансировании имущественного комплекса играют заёмные средства. К ним относятся банковские кредиты, займы от других организаций, облигационные займы и иные формы долгового финансирования. Использование заёмного капитала позволяет ускорить развитие предприятия, но связано с обязательствами по возврату средств и выплате процентов, что увеличивает финансовые риски.

Отдельным направлением выступает бюджетное финансирование, включающее государственные субсидии, дотации, капитальные вложения и инвестиции в рамках целевых программ развития. Для предприятий стратегических отраслей экономики

данный источник играет ключевую роль, позволяя реализовывать масштабные проекты.

Особое значение в структуре источников имеет амортизационный фонд, формируемый за счёт амортизационных отчислений. Этот источник обеспечивает самофинансирование обновления основных фондов и отличается стабильностью поступлений, что делает его важным элементом долгосрочного финансового планирования.

Для оценки эффективности использования источников формирования имущества применяется горизонтальный анализ (табл. 15.1, табл. 15.3), который позволяет отследить динамику изменений в структуре финансирования и выявить тенденции в привлечении различных видов ресурсов. Такой подход помогает своевременно корректировать стратегию предприятия и обеспечивать баланс между собственными, заёмными и государственными средствами.

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 15.1

Горизонтальный анализ активов предприятия

Наименование показателя	Код стр.	31.12.20__	31.12.20__	31.12.20__	Изменение	
					Абсолютная величина	%
1	2	3	4	5	5-3	5/3*100%
АКТИВ						
I. Долгосрочные активы						
Основные средства	012					
Нематериальные активы	022					
Долгосрочные инвестиции всего (стр. 040 + 050 + 060 + 070 + 080), в том числе:	030					
Ценные бумаги (0610)	040					
Инвестиции в дочерние хозяйственные общества (0620)	050					
Инвестиции в зависимые хозяйственные общества (0630)	060					

Инвестиции в предприятие с иностранным капиталом (0640)	070					
Прочие долгосрочные инвестиции (0690)	080					
Оборудование к установке (0700)	**090**					
Капитальные вложения (0800)	**100**					
Долгосрочная дебиторская задолженность (0910, 0920, 0930, 0940)	**110**					
Долгосрочные отсроченные расходы (0950, 0960, 0990)	**120**					
Итого по разделу I (стр. 012 + 022 + 030 + 090 + 100 + 110 + 120)	130					
II. Текущие активы						
Товарно-материальные запасы всего (стр. 150 + 160 + 170 + 180), в том числе:	140					
Производственные запасы (1000, 1100, 1500, 1600)	150					
Незавершенное производство (2000, 2100, 2300, 2700)	160					
Готовая продукция (2800)	170					
Товары (2900 за минусом 2980)	180					
Расходы будущих периодов (3100)	190					
Отсроченные расходы (3200)	200					
Дебиторы всего (стр. 220 + 240 + 250 + 260 + 270 + 280 + 290 + 300 + 310)	210					
из нее: просроченная*	211					
Задолженность покупателей и заказчиков (4000 за минусом 4900)	220					
Задолженность обособленных подразделений (4110)	230					
Задолженность дочерних и зависимых хозяйственных обществ (4120)	240					
Авансы, выданные персоналу (4200)	250					

FOR AUTHOR USE ONLY

Авансы, выданные поставщикам и подрядчикам (4300)	260					
Авансовые платежи по налогам и другим обязательным платежам в бюджет (4400)	270					
Авансовые платежи в государственные целевые фонды и по страхованию (4500)	280					
Задолженность учредителей по вкладам в уставный капитал (4600)	290					
Задолженность персонала по прочим операциям (4700)	300					
Прочие дебиторские задолженности (4800)	310					
Денежные средства всего (стр. 330 + 340 + 350 + 360), в том числе:	320					
Денежные средства в кассе (5000)	330					
Денежные средства на расчетном счете (5100)	340					
Денежные средства в иностранной валюте (5200)	350					
Прочие денежные средства и эквиваленты (5500, 5600, 5700)	360					
Краткосрочные инвестиции (5800)	**370**					
Прочие текущие активы (5900)	380					
Итого по разделу II (стр. 140 + 190 + 200 + 210+ 320 + 370 + 380)	390					
Всего по активу баланса (стр. 130 + стр. 390)	400					

FOR AUTHOR USE ONLY

Правовое регулирование имущественных отношений составляет основу стабильного функционирования предприятий и обеспечения их экономической безопасности. Система правовых норм определяет порядок приобретения, использования и распоряжения имуществом, а также механизмы защиты имущественных прав.

Одним из ключевых принципов функционирования предприятия является обособленность имущества, которая означает юридическое

отделение имущественного комплекса организации от личного имущества её учредителей, акционеров и работников. Данный принцип закреплён в гражданском законодательстве и корпоративном праве и обеспечивает самостоятельность предприятия как субъекта хозяйственных отношений, а также защиту интересов кредиторов и инвесторов.

Правовой статус имущества определяется через систему вещных прав, включающих право собственности, право хозяйственного ведения, право оперативного управления, а также иные вещные права на недвижимое и движимое имущество. Их регулирование осуществляется специальными нормами законодательства, что позволяет разграничивать полномочия субъектов хозяйственной деятельности в отношении владения, пользования и распоряжения активами. Особое значение имеет защита прав собственности, которая обеспечивается судебными механизмами и иными юридическими средствами. В практике применяются виндикационные иски (о возврате имущества из чужого незаконного владения), негаторные иски (о прекращении нарушений, не связанных с лишением владения), иски о признании права собственности и другие способы правовой защиты имущественных прав. Эти инструменты гарантируют устойчивость имущественных отношений и создают правовую основу для стабильного функционирования предприятий в рыночной экономике.

Вертикальный анализ (табл. 15.2, табл. 15.4) правовой структуры защиты имущества показывает иерархию правовых норм от конституционных принципов до подзаконных актов, регулирующих конкретные аспекты имущественных отношений.

Таблица 15.2

Вертикальный анализ активов предприятия

Наименование показателя	Код стр.	31.12.20__		31.12.20__		31.12.20__	
		Сумма, тыс. сум	Удельный вес, %	Сумма, тыс. сум	Удельный вес, %	Сумма, тыс. сум	Удельный вес, %
1	2		3	4	5	6	7
АКТИВ							

I. Долгосрочные активы							
Основные средства	**012**						
Нематериальные активы	**022**						
Долгосрочные инвестиции всего (стр. 040 + 050 + 060 + 070 + 080), в том числе:	**030**						
Ценные бумаги (0610)	040						
Инвестиции в дочерние хозяйственные общества (0620)	050						
Инвестиции в зависимые хозяйственные общества (0630)	060						
Инвестиции в предприятие с иностранным капиталом (0640)	070						
Прочие долгосрочные инвестиции (0690)	080						
Оборудование к установке (0700)	**090**						
Капитальные вложения (0800)	**100**						
Долгосрочная дебиторская задолженность (0910, 0920, 0930, 0940)	**110**						
Долгосрочные отсроченные расходы (0950, 0960, 0990)	**120**						
Итого по разделу I (стр. 012 + 022 + 030 + 090 + 100 + 110 + 120)	130						
II. Текущие активы							
Товарно-материальные запасы всего (стр. 150 + 160 + 170 + 180), в том числе:	140						
Производственные запасы (1000, 1100, 1500, 1600)	150						
Незавершенное производство (2000, 2100, 2300, 2700)	160						
Готовая продукция (2800)	170						
Товары (2900 за минусом 2980)	180						
Расходы будущих периодов (3100)	190						
Отсроченные расходы (3200)	200						
Дебиторы всего (стр. 220 + 240 + 250 + 260 + 270 + 280 + 290 + 300 + 310)	210						

FOR AUTHOR USE ONLY

из нее: просроченная*	211						
Задолженность покупателей и заказчиков (4000 за минусом 4900)	220						
Задолженность обособленных подразделений (4110)	230						
Задолженность дочерних и зависимых хозяйственных обществ (4120)	240						
Авансы, выданные персоналу (4200)	250						
Авансы, выданные поставщикам и подрядчикам (4300)	260						
Авансовые платежи по налогам и другим обязательным платежам в бюджет (4400)	270						
Авансовые платежи в государственные целевые фонды и по страхованию (4500)	280						
Задолженность учредителей по вкладам в уставный капитал (4600)	290						
Задолженность персонала по прочим операциям (4700)	300						
Прочие дебиторские задолженности (4800)	310						
Денежные средства всего (стр. 330 + 340 + 350 + 360), в том числе:	320						
Денежные средства в кассе (5000)	330						
Денежные средства на расчетном счете (5100)	340						
Денежные средства в иностранной валюте (5200)	350						
Прочие денежные средства и эквиваленты (5500, 5600, 5700)	360						
Краткосрочные инвестиции (5800)	370						
Прочие текущие активы (5900)	380						
Итого по разделу II (стр. 140 + 190 + 200 + 210+ 320 + 370 + 380)	390						
Всего по активу баланса (стр. 130 + стр. 390)	400						

FOR AUTHOR USE ONLY

Особенности банкротных процедур требуют особого внимания: при несостоятельности предприятия его имущество используется для удовлетворения требований кредиторов в порядке очередности,

установленной законом, а остаток возвращается учредителям пропорционально их долям в уставном капитале.

Таблица 15.3

Горизонтальный анализ пассивов предприятия

Наименование показателя	Код стр.	31.12.20__	31.12.20__	31.12.20__	Изменение	
					Абсолютная величина	%
1	2	3	4	5	5-3	5/3*100%
I. Источники собственных средств						
Уставный капитал (8300)	410					
Добавленный капитал (8400)	420					
Резервный капитал (8500)	430					
Выкупленные собственные акции (8600)	440					
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (8700)	450					
Целевые поступления (8800)	460					
Резервы предстоящих расходов и платежей (8900)	470					
Итого по разделу I (стр. 410 + 420 + 430 – 440 + 450 + 460 + 470)	**480**					
II. Обязательства						
Долгосрочные обязательства, всего (стр. 500+ 520 + 530 + 540 + 550 + 560 + 570 + 580 + 590)	**490**					
в том числе: долгосрочная кредиторская задолженность (стр. 500 + 520 + 540 + 560 + 590)	491					
Долгосрочная задолженость поставщикам и подрядчикам (7000)	500					
Долгосрочная задолженность обособленным подразделениям (7110)	510					

FOR AUTHOR USE ONLY

Долгосрочная задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам (7120)	520					
Долгосрочные отсроченные доходы (7210, 7220, 7230)	520					
Долгосрочные отсроченные обязательства по налогам и другим обязательным платежам (7240)	540					
Прочие долгосрочные отсроченные обязательства (7250, 7290)	550					
Авансы, полученные от покупателей и заказчиков (7300)	560					
Долгосрочные банковские кредиты (7810)	570					
Долгосрочные займы (7820, 7830, 7840)	580					
Прочие долгосрочные кредиторские задолженности (7900)	590					
Текущие обязательства, всего (стр. 610+ 630 + 640 + 650 + 660 + 670 + 680 + 690 + 700 + + 710 + 720 + 730 + 740 + 750 + 760)	**600**					
в том числе: текущая кредиторская задолженность (стр. 610 + 630 + 650 + 670 + 680 + 690 + 700 + 710 + 720 + 760)	601					
из нее: просроченная текущая кредиторская задолженность*	602					
Задолженность поставщикам и подрядчикам (6000)	610					
Задолженность обособленным подразделениям (6110)	620					
Задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам (6120)	630					

FOR AUTHOR USE ONLY

Отсроченные доходы (6210, 6220, 6230)	640						
Отсроченные обязательства по налогам и другим обязательным платежам (6240)	650						
Прочие отсроченные обязательства (6250, 6290)	660						
Полученные авансы (6300)	670						
Задолженность по платежам в бюджет (6400)	680						
Задолженность по страхованию (6510)	690						
Задолженность по платежам в государственные целевые фонды (6520)	700						
Задолженность учредителям (6600)	710						
Задолженность по оплате труда (6700)	720						
Краткосрочные банковские кредиты (6810)	730						
Краткосрочные займы (6820, 6830, 6840)	740						
Текущая часть долгосрочных обязательств (6950)	750						
Прочие кредиторские задолженности (6900 кроме 6950)	760						
Итого по разделу II (стр. 490 + 600)	**770**						
Всего по пассиву баланса (стр. 480 + 770)	**780**						

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 15.4

Вертикальный анализ пассивов предприятия

Наименование показателя	Код стр.	31.12.20__		31.12.20__		31.12.20__	
		Сумма, тыс. сум	Удельный вес, %	Сумма, тыс. сум	Сумма, тыс. сум	Удельный вес, %	Сумма, тыс. сум
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Источники собственных средств							

Уставный капитал (8300)	410						
Добавленный капитал (8400)	420						
Резервный капитал (8500)	430						
Выкупленные собственные акции (8600)	440						
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (8700)	450						
Целевые поступления (8800)	460						
Резервы предстоящих расходов и платежей (8900)	470						
Итого по разделу I (стр. 410 + 420 + 430 – 440 + 450 + 460 + 470)	**480**						
II. Обязательства							
Долгосрочные обязательства, всего (стр. 500+ 520 + 530 + 540 + 550 + 560 + 570 + 580 + 590)	**490**						
в том числе: долгосрочная кредиторская задолженность (стр. 500 + 520 + 540 + 560 + 590)	491						
Долгосрочная задолженость поставщикам и подрядчикам (7000)	500						
Долгосрочная задолженность обособленным подразделениям (7110)	510						
Долгосрочная задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам (7120)	520						
Долгосрочные отсроченные доходы (7210, 7220, 7230)	520						
Долгосрочные отсроченные обязательства по налогам и другим обязательным платежам (7240)	540						
Прочие долгосрочные отсроченные обязательства (7250, 7290)	550						
Авансы, полученные от покупателей и заказчиков (7300)	560						
Долгосрочные банковские кредиты (7810)	570						
Долгосрочные займы (7820, 7830, 7840)	580						
Прочие долгосрочные кредиторские задолженности (7900)	590						

FOR AUTHOR USE ONLY

Текущие обязательства, всего (стр. 610+ 630 + 640 + 650 + 660 + 670 + 680 + 690 + 700 + + 710 + 720 + 730 + 740 + 750 + 760)	**600**						
в том числе: текущая кредиторская задолженность (стр. 610 + 630 + 650 + 670 + 680 + 690 + 700 + 710 + 720 + 760)	601						
из нее: просроченная текущая кредиторская задолженность*	602						
Задолженность поставщикам и подрядчикам (6000)	610						
Задолженность обособленным подразделениям (6110)	620						
Задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам (6120)	630						
Отсроченные доходы (6210, 6220, 6230)	640						
Отсроченные обязательства по налогам и другим обязательным платежам (6240)	650						
Прочие отсроченные обязательства (6250, 6290)	660						
Полученные авансы (6300)	670						
Задолженность по платежам в бюджет (6400)	680						
Задолженность по страхованию (6510)	690						
Задолженность по платежам в государственные целевые фонды (6520)	700						
Задолженность учредителям (6600)	710						
Задолженность по оплате труда (6700)	720						
Краткосрочные банковские кредиты (6810)	730						
Краткосрочные займы (6820, 6830, 6840)	740						
Текущая часть долгосрочных обязательств (6950)	750						
Прочие кредиторские задолженности (6900 кроме 6950)	760						
Итого по разделу II (стр. 490 + 600)	**770**						
Всего по пассиву баланса (стр. 480 + 770)	**780**						

FOR AUTHOR USE ONLY

Эффективное управление имуществом предприятия требует комплексной системы оценки и мониторинга использования материальных и нематериальных активов. Имущество формирует материально-техническую базу, которая определяет технический уровень производства, качество и ассортимент выпускаемой продукции.

Методы оценки эффективности использования основных и оборотных средств включают расчёт показателей фондоотдачи, фондоёмкости, коэффициентов оборачиваемости и рентабельности активов.

Системный подход к управлению имуществом предполагает интеграцию процессов планирования, контроля и анализа использования всех видов активов. Это позволяет выявлять резервы повышения эффективности, оптимизировать структуру имущества и снижать издержки производства.

FOR AUTHORISE ONLY

Важнейшими направлениями совершенствования управления являются внедрение современных информационных систем учёта и контроля, развитие методов стоимостной оценки активов и создание системы ключевых показателей эффективности (KPI).

Цифровая трансформация экономики кардинально изменяет структуру корпоративных активов и приоритеты инвестиционной политики предприятий. Наблюдается устойчивая тенденция к росту доли нематериальных активов и интеллектуальной собственности в общей структуре имущества современных организаций.

Инвестиции в информационно-коммуникационные технологии и научно-исследовательские разработки становятся ключевыми драйверами конкурентоспособности. Предприятия всё больше средств направляют на создание и приобретение программного обеспечения, баз данных, систем искусственного интеллекта и других цифровых активов.

Одновременно наблюдается снижение доли инвестиций в традиционные материальные активы в развитых странах, тогда как в развивающихся экономиках продолжается активное наращивание производственных мощностей. Эта тенденция отражает переход к

постиндустриальной модели экономики, основанной на знаниях и инновациях.

Структура имущества современного предприятия всё больше определяется не физическими активами, а интеллектуальным капиталом и цифровыми технологиями, что требует пересмотра традиционных подходов к оценке и управлению корпоративными ресурсами.

Анализ структуры имущества и источников его формирования является ключевым инструментом стратегического управления предприятием в современных экономических условиях. Грамотное формирование имущественного комплекса и эффективное управление активами создают фундамент для повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития организации.

Чистые активы представляют собой ключевой показатель, отражающий реальную стоимость предприятия, принадлежащую его собственникам. По своей сути чистые активы — это разница между совокупными активами организации и её обязательствами перед кредиторами. Данный показатель характеризует финансовую устойчивость компании и используется для оценки её инвестиционной привлекательности, а также для принятия управленческих решений.

FOR AUTHOR USE ONLY

Чистые материальные активы (Net Tangible Assets)

Показатель Net Tangible Assets отражает величину чистых материальных активов, рассчитываемых по данным бухгалтерского баланса компании как:

- Чистые материальные активы = Все активы – Все обязательства — Гудвилл — Нематериальные активы
- Net Tangible Assets = Total Assets – Total Liabilities — Goodwill — Intangible Assets

Величина Net Tangible Assets, в отличие от чистых активов, дает более консервативную оценку того, чего стоит компания, потому как ее расчет учитывает только материальные активы.

- Это важно, учитывая то, что при ликвидации компании стоимость нематериальных активов и гудвилла не учитывается.

Инвесторы используют Net Tangible Assets в расчете на обыкновенную акцию (Shares Outstanding) наряду с коэффициентом

Price/Book (P/B), чтобы оценить привлекательность компании для вложений и взвесить свои инвестиционные риски.

Чистые активы (Net Assets Value, NAV)

Величина чистых активов – важный аналитический показатель, характеризующий возможность сохранения компании на рынке, а значит и возможности расчета с кредиторами. Чаще всего под чистыми активами компании понимается разница между суммой ее активов и обязательств.

Существует два подхода к расчету чистых активов. Первый приравнивает чистые активы к собственному капиталу компании (Stockholders' Equity), где активы очищены от всех обязательств):

Чистые активы = Все активы (Total Assets) – Все обязательства (Total Liabilities)

Второй способ используется при анализе компаний, имеющих в составе источников высокую долю долгосрочных обязательств в силу специфики бизнеса (например, строительные, рекламные компании):

Чистые активы = Все активы (Total Assets) – Текущие обязательства (Total Current Liabilities)

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 15.5

Чистые активы предприятия

Показатель	**Значение показателя в % к валюте баланса**			**Изменение**	
	31.12.20__	**31.12.20__**	**31.12.20__**	***тыс. сум.* (гр.3-гр.2),**	**%, ((гр.3 - гр.2) : гр.2)**
1	2	3	4	5	6
1. Чистые материальные активы (Net tangible assets) **(400-770-022)***					
2.Чистые активы (Net worth, Net assets) **(400-770)***					
3. Акционерный (уставный) капитал (Issued (share) capital)					
4. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.2-стр.3)					

*код стр. бухгалтерского баланса Ф1

Акции, торгующиеся ниже суммы чистых активов, могут быть выгодной инвестицией. Б. Грэхем предлагал оценивать их, рассчитывая ликвидационную стоимость компании.[1] Для этого из данных баланса берутся:

75% дебиторской задолженности; 50% товарно-материальных запасов, все текущие денежные активы (на счетах и краткосрочные вложения) и от всего этого отнимаются все обязательства компании (краткосрочные и долгосрочные).

В результате получается стоимость чистых активов: то есть то, что можно обратить в деньги за короткий период (в течение года). Разделив на количество акций компании в обращении, можно узнать, стоимость чистых активов в расчете на акцию, а, соотнеся ее с рыночным курсом, – оценить инвестиционные риски.

Финансовая устойчивость является одним из важнейших критериев оценки состояния предприятия и отражает его способность обеспечивать бесперебойную деятельность, своевременно выполнять обязательства и эффективно развиваться в долгосрочной перспективе. Она характеризует сбалансированность структуры капитала, соотношение собственных и заёмных источников финансирования, а также уровень зависимости организации от внешних кредиторов.

К основным показателям финансовой устойчивости предприятия обычно относят такие коэффициенты и индикаторы, которые показывают, насколько надёжна структура капитала и способна ли компания выполнять свои обязательства. Основные показатели финансовой устойчивости предприятия отражают соотношение собственного и заемного капитала, а также способность компании выполнять обязательства и сохранять платежеспособность. К ним относятся коэффициент автономии, который показывает долю собственного капитала в общей стоимости активов и отражает независимость от заемных средств, коэффициент финансовой зависимости, характеризующий долю заемных средств в активах предприятия, коэффициент финансового левериджа, определяющий соотношение заемного и собственного капитала и уровень риска структуры источников финансирования, коэффициент обеспеченности

[1] https://mindspace.ru/abcinvest/chistye-aktivy-net-assets-value-nav/

собственными оборотными средствами, позволяющий оценить достаточность собственного капитала для формирования текущих активов, коэффициент маневренности собственного капитала, показывающий, какая часть собственных средств используется в обороте, а какая закреплена во внеоборотных активах, коэффициент капитализации, характеризующий долю долгосрочных обязательств в структуре капитала, а также соотношение долгосрочных и краткосрочных обязательств, позволяющее определить долговую нагрузку в разрезе сроков погашения (табл. 15.6).

Таблица 15.6

Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	**Значение показателя**			**Изменение показателя (гр.4-гр.2)**	**Описание показателя и его нормативное значение**
	31.12.20__	**31.12.20__**	**31.12.20__**		
1	2	3	4	5	6
Коэффициент финансового левериджа (Debt-to-equity ratio, Financial leverage) **770/480***					Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение: 1,5 и менее (оптимальное 0,43-1).
Коэффициент финансовой зависимости (Debt ratio, Debt to Assets) **770/400***					Отношение заемного капитала к общей сумме активов. Нормальное значение: 0,6 и менее (оптимальное 0,3-0,5).
Долгосрочная задолженность к собственному капиталу (Long-term debt to Equity) **490/480***					Отношение долгосрочных обязательств к собственному капиталу.
Индекс постоянного актива (Non-current assets to Net worth) **130/480***					Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации. Нормальное значение: не более 1,25.

FOR AUTHOR USE ONLY

Коэффициент капитализации (Capitalization ratio) **490/(480+490)***					Отношение долгосрочных обязательств к сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств.
Материальные внеоборотные активы к собственному капиталу (Fixed assets to Net worth) **(130-022)/480***					Отношение стоимости материальные внеоборотных активов к величине собственного капитала организации. Нормальное значение: не более 0,75.
Коэффициент краткосрочной задолженности (Current liability ratio) **600/770***					Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

*код стр. бухгалтерского баланса Ф1

FOR AUTHOR USE ONLY

Анализ чистого оборотного капитала является важным элементом оценки финансовой устойчивости предприятия, так как он показывает, насколько текущие активы превышают краткосрочные обязательства. Чистый оборотный капитал определяется как разница между оборотными активами и краткосрочными пассивами. Положительное значение свидетельствует о том, что у предприятия достаточно средств для покрытия краткосрочных долгов и обеспечения непрерывности хозяйственной деятельности. Отрицательное значение указывает на нехватку собственных оборотных средств, что повышает риск неплатежеспособности.

В процессе анализа рассматриваются динамика чистого оборотного капитала, его структура и источники формирования. Важно определить, за счет каких факторов изменяется показатель: увеличения или сокращения оборотных активов, роста или снижения краткосрочных обязательств. Оптимальный уровень чистого оборотного капитала обеспечивает баланс между ликвидностью и эффективностью использования ресурсов: слишком высокий показатель может означать нерациональное вложение средств в запасы

или дебиторскую задолженность, а слишком низкий — риск нехватки ликвидности и трудности с расчетами (табл. 15.7).

Таблица 15.7

Анализ чистого оборотного капитала

Показатель	Значение показателя			Изменение за анализируемый период	
	31.12.20_	31.12.20_	31.12.20_	(гр.4-гр.2)	% ((гр.4 -гр.2) : гр.2)
1	2	3	4	5	6
1. Чистый оборотный капитал (Working capital, Net working capital), тыс. сум. **(390-600)***					
2. Запасы (Inventories), тыс. сум. **140***					
3. Излишек (недостаток) чистого оборотного капитала (Working capital sufficiency) (стр.1-стр.2), тыс. руб.					
4. Коэффициент покрытия запасов чистым оборотным капиталом (Inventory to Working capital ratio) (стр.2 : стр.1) Нормальное значение: 1 и менее.					

FOR AUTHOR USE ONLY

*код стр. бухгалтерского баланса Ф1

Таким образом, анализ чистого оборотного капитала позволяет оценить платежеспособность предприятия в краткосрочной перспективе, его способность финансировать текущую деятельность и выявить возможные проблемы в управлении оборотными средствами.

Наиболее распространенными индикаторами платежеспособности компаний являются коэффициенты ликвидности. Выделяют три коэффициента ликвидности: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности. Наиболее общим является коэффициент текущей ликвидности, показывающий, в какой степени оборотные активы организации позволяют ей отвечать по своим текущим обязательствам. Платежеспособность организации на краткосрочную перспективу характеризует коэффициент быстрой ликвидности,

коэффициент абсолютной ликвидности отражает наличие достаточных денежных средств для нормального ведения текущих расчетов с кредиторами.

Таблица 15.8

Анализ ликвидности предприятия

Показатель ликвидности	**Значение показателя**			**Изменение показателя (гр.4 - гр.2)**	**Расчет, рекомендованное значение**
	31.12.20_	**31.12.20_**	**31.12.20_**		
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности (Current ratio, Working capital ratio) **390/600***					Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 2 и более.
2. Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio, Acid-test ratio) **(210+320)/600***					Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 1.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash ratio)					Отношение высоколиквидных активов (денежных средств и их эквивалентов) к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

FOR AUTHOR USE ONLY

*код стр. бухгалтерского баланса Ф1

Общая характеристика финансовых результатов предприятия представляет собой оценку итогов его хозяйственной деятельности за определённый период, выраженных в форме прибыли или убытка. Финансовые результаты отражаются в отчёте о финансовых результатах и позволяют судить об эффективности использования ресурсов, уровне доходности и рентабельности бизнеса.

Ключевыми показателями выступают выручка от реализации продукции, работ или услуг, валовая прибыль, операционная прибыль, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Выручка отражает общий объём денежных поступлений от основной деятельности,

валовая прибыль показывает разницу между выручкой и себестоимостью реализованной продукции, операционная прибыль характеризует эффективность основной деятельности без учёта финансовых и прочих доходов и расходов, прибыль до налогообложения определяется после учёта всех доходов и расходов, а чистая прибыль формируется после уплаты налогов и является конечным финансовым результатом.

Финансовые результаты анализируются в динамике, сравниваются с плановыми и нормативными показателями, а также с результатами конкурентов. Положительная динамика прибыли свидетельствует о росте эффективности и устойчивости предприятия, отрицательная — об убытках и необходимости корректировки стратегии управления.

Таблица 15.9

Основные финансовые результаты деятельности

FOR AUTHOR USE ONLY

Показатель	**Значение показателя**			**Изменение за анализируемый период**	
	31.12.20__	**31.12.20__**	**31.12.20__**	**(гр.4-гр.2)**	**% ((гр.4 -гр.2) : гр.2)**
1	2	3	4	5	6
1. Выручка (Revenue) **010***					
2. Себестоимость продаж (Cost of sales) **020***					
3. *Валовая прибыль (Gross profit)* **030***					
4. Прочие доходы и расходы, (Other income and expenses) **(040-090-110+170)***					
5. *EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)* **240***					
6. Прибыль (убыток) (Profit (loss) **270***					

*код стр. отчета о прибылях и убытках Ф2

Рентабельность — универсальный индикатор, необходимый для оценки эффективности и принятия управленческих решений в любой сфере бизнеса. Она позволяет комплексно взглянуть на финансовое здоровье предприятия, выявляя, насколько эффективно используются ресурсы для генерации прибыли. Это не просто цифра, а мера операционной успешности и инвестиционной привлекательности. Регулярный анализ и мониторинг рентабельности позволяют выявлять проблемы и находить пути повышения прибыльности на ранних стадиях. Систематический подход к отслеживанию этих показателей помогает оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, оптимизировать затраты и корректировать ценовую политику, предотвращая снижение финансовой устойчивости. Использование современных методов расчёта и автоматизации (например, в 1С) делает анализ более точным и оперативным. Применение детализированных методов, таких как АВС-костинг (Activity-Based Costing), маржинальный анализ или факторный анализ, позволяет глубже понять структуру затрат и доходов. Автоматизированные системы, в свою очередь, сокращают время на сбор и обработку данных, минимизируют человеческие ошибки и предоставляют актуальную информацию для быстрого принятия решений.

FOR AUTHOR USE ONLY

Таблица 15.10

Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	**Значения показателя (в %)**			**Изменение показателя (гр.4 - гр.2)**
	20__ г.	**20__ г.**	**20__ г.**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Рентабельность продаж по валовой прибыли (Gross margin). **(030/010x100)***				
2. Рентабельность продаж по EBIT (Operating margin, Return on sales) **((240/010)x100)***				
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (Profit margin). **(270/010x100) ***				

Справочно: Коэффициент покрытия процентов к уплате (Interest coverage ratio, ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5. Коэффициент покрытия процентов = EBIT / Проценты к уплате				

*код стр. отчета о прибылях и убытках Ф2

Эффективный анализ рентабельности — это не разовая процедура, а постоянный процесс, который должен стать неотъемлемой частью управленческой культуры предприятия. Это динамичный инструмент, который при правильном использовании способен значительно улучшить финансовые результаты и обеспечить долгосрочное процветание бизнеса в постоянно меняющейся рыночной среде.

Таблица 15.11

Анализ рентабельности предприятия

Показатель рентабельности	**Значение показателя, %**			**Изменение показателя (гр.4 - гр.2)**	**Расчет показателя**
	20__ г.	**20__ г.**	**20__ г.**		
1	2	3	4	5	6
Рентабельность собственного капитала (Return on equity, ROE) **270**/480***					Отношение чистой прибыли к величине собственного капитала. Нормальное значение: 12% и более.
Рентабельность активов (Return on assets, ROA) **270**/400***					Отношение чистой прибыли к стоимости активов. Нормальное значение: не менее 6%.
Прибыль на задействованный капитал (Return on capital employed, ROCE) **240**/(480+770)***					Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (EBIT) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.

FOR AUTHOR USE ONLY

*код стр. бухгалтерского баланса Ф1

**код стр. отчета о прибылях и убытках Ф2

Коэффициент покрытия процентов (interest coverage ratio, ICR) характеризует способность организации обслуживать свои долговые обязательства. Показатель сравнивает прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT) за определенный период времени (обычно одни год) и проценты по долговым обязательствам за тот же период. Также данный показатель известен как коэффициент обслуживания долга.

Коэффициент покрытия процентов = EBIT / Проценты к уплате

Фактически коэффициент показывает, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов превышает расходы на уплату процентов.

Чем меньше коэффициент покрытия процентов, тем выше кредитное бремя организации и тем выше вероятность наступления банкротства. Коэффициент ниже 1,5 ставит под вопрос возможность организации обслуживать свой долг. Критическим считается коэффициент менее 1 (т.е. EBIT меньше процентов к уплате), которой означает, что приток денежных средств недостаточный для выплаты процентов кредиторам.

FOR AUTHOR USE ONLY

Чем выше коэффициент покрытия процентов, тем более устойчивое финансовое положении организации. Тем не менее, слишком высокий коэффициент говорит о слишком осторожном подходе к привлечению заемных средств, что может привести к пониженной отдаче от собственного капитала (т.к. не используется кредитное плечо).

Расчёт и оценка показателей деловой активности позволяют определить эффективность использования ресурсов предприятия и скорость их оборота. Эти коэффициенты характеризуют, насколько быстро активы превращаются в денежные средства, а также насколько эффективно организация управляет своим капиталом.

Основными показателями деловой активности являются:

Коэффициент оборачиваемости активов, рассчитывается как отношение выручки к средней величине активов. Он показывает, сколько рублей выручки приходится на один рубль активов. Чем выше значение, тем эффективнее используются активы предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, определяется делением выручки на среднюю величину оборотных активов.

Характеризует скорость превращения оборотных средств в денежную форму.

Коэффициент оборачиваемости запасов, рассчитывается как себестоимость реализованной продукции, делённая на среднюю стоимость запасов. Он отражает, сколько раз за период предприятие полностью обновило свои запасы.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, определяется как выручка, делённая на среднюю величину дебиторской задолженности. Чем выше показатель, тем быстрее компания получает платежи от покупателей.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, рассчитывается как себестоимость, делённая на среднюю величину кредиторской задолженности. Он показывает скорость расчётов предприятия с поставщиками и подрядчиками.

Средний срок оборота активов и их отдельных элементов определяется как отношение количества дней в периоде к соответствующему коэффициенту оборачиваемости.

FOR AUTHOR USE ONLY

Оценка показателей деловой активности проводится в динамике и в сравнении с нормативами и среднеотраслевыми значениями. Высокая оборачиваемость свидетельствует об эффективной работе и быстром обороте капитала, низкая — о замедлении деловой активности, росте издержек и возможных проблемах с ликвидностью.

Далее в таблице 3.4 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов и обязательств, характеризующие скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств и скорость погашения кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками, подрядчиками, персоналом. Показатели оборачиваемости имеют сильную отраслевую специфику, зависят от вида деятельности, поэтому абсолютная величина показателя не позволяет произвести его качественную оценку. При анализе показателей оборачиваемости активов положительной динамикой считается увеличение коэффициентов (т.е. скорости обращения) и уменьшение дней оборота. Для показателей оборачиваемости обязательств и собственного капитала такой

однозначной зависимости нет. В любом случае точный вывод можно сделать, лишь изучив причины, вызвавшие данные изменения.

Таблица 15.12

Оценка показателей деловой активности (оборачиваемости)

Показатель оборачиваемости	**Значение показателя, дн.**			**Изменение, дн. (гр.4 - гр.2)**
	20__ г.	**20__ г.**	**20__ г.**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Оборачиваемость дебиторской задолженности (Receivables turnover) (отношение дебиторской задолженности к выручке*)				
Оборачиваемость кредиторской задолженности (Accounts payable turnover) (отношение краткосрочной величины кредиторской задолженности к объему закупок)				
Оборачиваемость запасов (Inventory turnover) (отношение запасов к себестоимости продаж)				
Оборачиваемость активов (Asset turnover) (отношение активов к выручке)				
Оборачиваемость оборотных средств (Current asset turnover) (отношение оборотных активов к выручке)				
Оборачиваемость собственного капитала (Capital turnover) (отношение собственного капитала к выручке)				
Справочно: Денежный цикл (цикл обращения денежных средств) (Cash conversion cycle) (суммарное число дней оборота дебиторской задолженности и запасов за вычетом числа дней оборота кредиторской задолженности)				

FOR AUTHOR USE ONLY

Прогнозирование банкротства представляет собой систему методов и моделей, позволяющих выявить вероятность наступления неплатёжеспособности предприятия в будущем. Оно необходимо для своевременного принятия управленческих решений, направленных на предотвращение кризисных ситуаций.

Существует два основных подхода к прогнозированию:

качественный и количественный. Качественный основан на экспертных оценках, анализе деловой репутации, рыночной позиции, конкурентных преимуществ и менеджмента. Количественный включает расчёт финансовых коэффициентов и использование математико-статистических моделей.

Наиболее известными моделями количественного прогнозирования являются:

Модель Альтмана (Z-score) — многофакторная модель, в которой учитываются показатели ликвидности, рентабельности, оборачиваемости и структуры капитала. По рассчитанному индексу определяется вероятность банкротства.

Модель Спрингейта — модифицированный вариант анализа, где акцент сделан на прибыльности и рентабельности активов.

Модель Лиса, Таффлера и другие — применяются в разных странах и адаптируются под национальные особенности бухгалтерского учёта.

FOR AUTHORISE ONLY

В процессе прогнозирования также используют анализ ликвидности и платёжеспособности, оценку деловой активности, динамику чистого оборотного капитала, уровень финансового рычага и соотношение собственных и заемных средств.

Основная цель прогнозирования банкротства заключается не только в выявлении риска, но и в разработке мер по его снижению: оптимизация структуры капитала, сокращение затрат, повышение рентабельности, улучшение управления оборотными активами и обязательствами.

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации в таблице 3.5 приведён рассчитанный Z-счёт Альтмана, полученный на основе пятифакторной модели, применяемой для частных производственных предприятий:

$$Z\text{-счет} = 0{,}717T_1 + 0{,}847T_2 + 3{,}107T_3 + 0{,}42T_4 + 0{,}998T_5 \text{ , где}$$

Таблица 15.13

Оценка вероятности банкротства Z-счёт Альтмана

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.20__	Множитель	Произведение (гр. 3 х гр. 4)
1	2	3	4	5
T_1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов		0,717	
T_2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов		0,847	
T_3	Отношение EBIT к величине всех активов		3,107	
T_4	Отношение собственного капитала к заемному		0,42	
T_5	Отношение выручки от продаж к величине всех активов		0,998	
Z-счет Альтмана:				

FOR AUTHOR USE ONLY

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.23 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.23 до 2.9 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.9 и выше – низкая вероятность банкротства.

Другой метод прогнозирования банкротства – модель Таффлера, которая выражена следующей формулой:

$$Z = 0{,}53X_1 + 0{,}13X_2 + 0{,}18X_3 + 0{,}16X_4 \text{ , где}$$

Таблица 15.14

Оценка вероятности банкротства Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.20__	Множитель	Произведение (гр. 3 х гр. 4)
1	2	3	4	5
X_1	Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства		0,53	
X_2	Оборотные активы / Обязательства		0,13	
X_3	Краткосрочные обязательства / Активы		0,18	
X_4	Выручка / Активы		0,16	
Z-счет Таффлера:				

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;

Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

15.3. Анализ рынка и управления цепями поставок

Оценка общей экономической ситуации, включая динамику ВВП, уровень безработицы, потребительские настроения и геополитические риски. Важно анализировать инфляцию и её влияние на стоимость сырья, материалов и конечной продукции, а также отслеживать политику Центрального банка по удержанию цен. Курсы валют (особенно доллара США и евро к узбекскому суму) имеют критическое значение для предприятий, ведущих внешнеэкономическую деятельность, влияя на импортные издержки и экспортную выручку. Процентные ставки определяют стоимость заёмного капитала для инвестиций и оборотного финансирования.

Для Узбекистана особое внимание следует уделять продолжающимся реформам валютного регулирования и либерализации экономики, направленным на создание благоприятного инвестиционного климата. Государственная политика в области налогообложения, субсидий и тарифного регулирования также оказывает прямое воздействие на операционную деятельность и стратегическое планирование предприятий. Необходимо учитывать программы поддержки экспорта и локализации производства, а также изменения в международном сотрудничестве страны.

Глубокое изучение размера рынка и его темпов роста позволяет определить потенциал для развития и масштабирования бизнеса. Анализ стадии жизненного цикла отрасли (зарождение, рост, зрелость, спад) помогает выбрать адекватные стратегии. Степень концентрации отрасли (монополия, олигополия, конкурентный рынок) влияет на ценообразование и конкурентную борьбу. Барьеры входа (например, высокие капитальные затраты, строгие регуляторные требования, необходимость уникальных технологий или каналов дистрибуции) определяют уровень угрозы со стороны новых игроков.

В контексте Узбекистана, необходимо анализировать развитие приоритетных отраслей согласно Стратегии развития, таких как сельское хозяйство (с учетом кластерного развития), текстильная промышленность, строительный сектор, энергетика, фармацевтика и IT. Эти отрасли часто получают государственную поддержку и имеют

FOR AUTHOR USE ONLY

высокий потенциал роста. Изучение технологических трендов и инноваций в отрасли также является ключевым для поддержания конкурентоспособности.

Процесс включает идентификацию основных конкурентов – как прямых, так и косвенных. Затем проводится оценка их рыночных долей, анализ их стратегий (ценовых, продуктовых, маркетинговых), а также выявление сильных и слабых сторон. Это позволяет понять, где предприятие имеет конкурентные преимущества, а где требуются улучшения. Для комплексного анализа конкурентной среды эффективно применение модели пяти сил Портера, которая включает:

1. Угроза появления новых игроков;
2. Рыночная власть поставщиков;
3. Рыночная власть покупателей;
4. Угроза появления товаров-заменителей;
5. Интенсивность конкурентной борьбы.

Для узбекского рынка важно учитывать специфику конкуренции, которая может включать как крупные государственные предприятия, так и быстрорастущие частные компании, а также усиливающееся присутствие иностранных игроков, особенно после либерализации экономики и привлечения прямых иностранных инвестиций.

Основой является сегментация рынка для выделения целевых групп потребителей по демографическим, географическим, психографическим или поведенческим признакам. Изучение потребительского поведения включает анализ мотивов покупки, частоты потребления, лояльности к бренду. Важно понимать предпочтения потребителей (качество, цена, сервис, инновации) и их чувствительность к цене, что является ключевым при формировании ценовой политики. Анализ факторов принятия решений о покупке позволяет оптимизировать маркетинговые и сбытовые стратегии.

В Узбекистане наблюдается рост среднего класса, изменение потребительских привычек и увеличение доступа к информации благодаря цифровизации. Это приводит к повышению требований к качеству продукции и услуг, а также к более активному использованию онлайн-каналов. Предприятиям необходимо адаптироваться к этим изменениям, предлагая персонализированные продукты и услуги, а также развивая эффективные каналы коммуникации и дистрибуции.

Анализ закупочной деятельности направлен на оценку эффективности процессов закупок, которая включает в себя:

FOR PRINTING USE ONLY

соотношение цены и качества поставляемой продукции или услуг, надёжность поставщиков (способность своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства), условия оплаты (отсрочки, предоплаты) и соблюдение требований Закона РУз «О государственных закупках» для компаний, участвующих в госзаказе. Анализ также должен охватывать риски, связанные с единичными поставщиками, и возможности диверсификации.

Важным аспектом является управление взаимоотношениями с поставщиками (SRM), включая оценку поставщиков, формирование долгосрочных партнерских отношений и развитие совместных проектов. Оптимизация закупочных процессов может включать автоматизацию, централизацию закупок, внедрение электронных торговых площадок и использование инструментов для анализа больших данных, что особенно актуально для крупных предприятий Узбекистана.

Этот анализ фокусируется на оптимизации уровня запасов для минимизации затрат и обеспечения непрерывности производства/продаж. Ключевые показатели включают: оборачиваемость запасов (сколько раз запасы продаются или используются за период), оптимальные размеры партий для заказа или производства, точки заказа (уровень запасов, при котором необходимо делать новый заказ) и затраты на содержание складов (хранение, страхование, устаревание, порча). Применение ABC-анализа позволяет классифицировать запасы по их значимости для бизнеса, а VEN-анализа – по их жизненно важной необходимости.

FOR AUTHOR USE ONLY

Дополнительно могут быть использованы методы JIT (Just-in-Time) для минимизации запасов, расчёт страхового запаса для предотвращения дефицита и анализ факторов, влияющих на колебания спроса. Эффективное управление запасами в Узбекистане, особенно для импортозамещающих производств, требует точного прогнозирования спроса и глубокого понимания специфики местной логистики.

Оценка эффективности транспортировки (выбор видов транспорта, маршрутов, тарифов, оптимизация загрузки), складирования (оптимизация складских операций, размещения товаров, использования площадей) и грузопереработки (скорость и эффективность погрузочно-разгрузочных работ). Анализ должен также включать управление последней милей и оптимизацию работы распределительных центров.

Для Узбекистана критически важен анализ использования транспортной инфраструктуры, включая железнодорожные и автомобильные маршруты, воздушные и речные пути, а также мультимодальные перевозки. В условиях сухопутного положения страны, развитие и эффективное использование международных транспортных коридоров (например, в рамках инициативы "Один пояс — один путь", Транскаспийского маршрута) является стратегическим приоритетом. Логистический анализ позволяет выявить узкие места, сократить время доставки и снизить транспортные издержки, способствуя развитию транзитного потенциала страны и укреплению ее позиций как регионального хаба.

Эффективное управление цепями поставок критически важно для предприятий Узбекистана, особенно в контексте активного участия страны в региональных торговых соглашениях (например, ЕАЭС, ВТО) и развития транзитного потенциала. Оптимизация цепей поставок может обеспечить не только снижение операционных издержек на 10-20%, но и повысить гибкость, скорость реагирования на изменения рынка, улучшить качество обслуживания клиентов и укрепить конкурентные позиции предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Это также способствует диверсификации экономики, увеличению экспорта и созданию новых рабочих мест, играя ключевую роль в устойчивом экономическом развитии страны.

FOR AUTHOR USE ONLY

15.4. Анализ маркетинга и стратегических процессов

Глубокий анализ маркетингового комплекса (4P) включает детальное рассмотрение каждого элемента:

Продукт: Анализ ассортимента, качества, функциональных характеристик, дизайна, упаковки и гарантий. Особое внимание уделяется жизненному циклу продукта (внедрение, рост, зрелость, спад) и возможностям для инноваций или диверсификации. Необходимо также оценить позиционирование бренда на рынке и его восприятие целевой аудиторией, что особенно важно на развивающихся рынках Узбекистана, где потребительские предпочтения быстро меняются.

Цена: Изучение ценовой политики компании, методов ценообразования (затратное, ценностное, конкурентное, психологическое), скидок, условий оплаты и кредитования. Анализируется ценовая эластичность спроса, стратегии ценового лидерства или следования за рынком. Важно учитывать

государственное регулирование цен на определённые группы товаров и услуг в Узбекистане.

Место (Дистрибуция): Оценка каналов дистрибуции (прямые, косвенные, онлайн), степени охвата рынка, эффективности логистики, управления складскими запасами и доступности продукта для конечного потребителя. Анализ выбора локаций для розничных точек, использования франчайзинга и партнёрских сетей, а также развития электронной коммерции, которая активно набирает обороты в регионе.

Продвижение: Комплексный анализ рекламных кампаний, PR-мероприятий, личных продаж, стимулирования сбыта и прямого маркетинга. Оценивается эффективность используемых рекламных каналов (ТВ, радио, печать, наружная реклама, цифровые медиа), качество контента, частота и охват. Рассматривается интегрированный подход к маркетинговым коммуникациям для создания единого образа бренда.

Анализ эффективности маркетинговых инвестиций фокусируется на количественной оценке отдачи от маркетинговых усилий:

Расчёт ROI (Return on Investment) рекламных и маркетинговых кампаний, чтобы понять, насколько вложенные средства окупаются. Сравнение ROI различных кампаний позволяет перераспределять бюджеты в пользу наиболее эффективных.

Оценка CAC (Customer Acquisition Cost) — стоимости привлечения одного клиента. Понимание этого показателя помогает оптимизировать рекламные расходы и выбирать наиболее экономичные каналы.

Анализ LTV (Lifetime Value) — пожизненной ценности клиента, то есть общей прибыли, которую клиент приносит компании за весь период сотрудничества. Сравнение LTV с CAC критически важно для оценки долгосрочной рентабельности.

Измерение конверсии по различным каналам продвижения (например, сколько посетителей сайта стали покупателями, сколько подписчиков рассылки открыли письма и перешли по ссылкам). Также включает анализ показателей удержания клиентов, оттока клиентов и эффективности программ лояльности. Важно также отслеживать динамику узнаваемости бренда и его репутацию.

Анализ охватывает все аспекты присутствия компании в интернете, что особенно актуально для Узбекистана в контексте цифровой трансформации экономики:

FOR AUTHOR USE ONLY

Оценка эффективности контекстной рекламы (например, Google Ads, Яндекс.Директ), медийной рекламы и таргетированных кампаний в социальных сетях. Изучение ключевых метрик: CTR, CPC, CPA.

Анализ стратегий SMM (Social Media Marketing): вовлечённость аудитории, рост подписчиков, охват публикаций, влияние на продажи и репутацию бренда через платформы, популярные в Узбекистане (Telegram, Instagram, Facebook).

Эффективность email-маркетинга: анализ открываемости писем, кликабельности ссылок, сегментации базы подписчиков и персонализации рассылок.

SEO-оптимизация (Search Engine Optimization): анализ позиций сайта в поисковых системах, трафика из органического поиска, работы с ключевыми словами и технической оптимизации сайта. Это критически важно для повышения видимости бизнеса в условиях растущей конкуренции в онлайн-пространстве.

Также включает анализ веб-аналитики, поведенческих факторов на сайте, использование мобильного маркетинга, инфлюенс-маркетинга и данных для персонализированных предложений.

Стратегический аудит - это систематическая оценка текущей стратегии компании, её актуальности, эффективности и степени реализации. Аудит включает анализ внутренней среды (ресурсы, компетенции, организационная структура) и внешней среды (рынок, конкуренты, макроэкономические факторы). Цель — выявить разрывы между желаемыми и фактическими результатами, а также определить, насколько текущая стратегия соответствует миссии, видению и долгосрочным целям компании. В контексте Узбекистана это также включает оценку соответствия стратегии национальным приоритетам развития и государственным программам поддержки.

SWOT-анализ является фундаментальным инструментом для оценки стратегического положения предприятия. Он позволяет выявить:

Сильные стороны (Strengths): Внутренние преимущества компании (например, уникальные технологии, сильный бренд, высококвалифицированный персонал, эффективные процессы).

Слабые стороны (Weaknesses): Внутренние недостатки, которые препятствуют достижению целей (например, устаревшее оборудование, высокая себестоимость, низкая узнаваемость бренда, недостаток инвестиций).

FOR AUTHOR USE ONLY

Возможности (Opportunities): Благоприятные факторы внешней среды, которые могут быть использованы для роста (например, новые рынки, технологические инновации, изменение потребительских предпочтений, государственная поддержка бизнеса в Узбекистане).

Угрозы (Threats): Неблагоприятные факторы внешней среды, которые могут нанести ущерб (например, усиление конкуренции, экономический спад, изменение законодательства, новые регулирования).

Результаты SWOT-анализа используются для формулирования стратегических направлений развития, позволяющих максимально использовать сильные стороны и возможности, минимизируя влияние слабых сторон и угроз.

Анализ конкурентных преимуществ направлен на определение уникальных компетенций и источников конкурентоспособности, которые позволяют компании превосходить своих соперников. Он может основываться на нескольких ключевых стратегиях:

Лидерство по издержкам предполагает способность компании производить товары или оказывать услуги с минимальными затратами по сравнению с конкурентами. Такой подход позволяет предлагать продукцию по более низким ценам или сохранять высокую прибыльность при среднерыночной цене.

Стратегия дифференциации основана на создании уникальных продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как более ценные благодаря особым характеристикам, качеству, сервису или инновациям.

Стратегия фокусирования предполагает концентрацию усилий на определённом рыночном сегменте или узкой нише. Компания стремится глубоко понять потребности выбранной аудитории и удовлетворять их эффективнее и точнее, чем конкуренты, что позволяет ей занимать устойчивую позицию на специализированном рынке.

Анализ также включает изучение цепочки создания ценности (Porter's Value Chain) для выявления источников конкурентного преимущества на каждом этапе — от закупок и производства до логистики, маркетинга и обслуживания клиентов. Понимание устойчивости этих преимуществ критически важно для долгосрочного успеха.

FOR AUTHOR USE ONLY

Разработка и анализ ключевых показателей эффективности (KPI) является основой для мониторинга и контроля достижения стратегических целей. KPI должны быть:

- Specific (Конкретными)
- Measurable (Измеримыми)
- Achievable (Достижимыми)
- Relevant (Актуальными)
- Time-bound (Ограниченными во времени)

Примеры KPI могут включать долю рынка, рентабельность продаж, удовлетворённость клиентов, производительность труда, текучесть кадров, время вывода нового продукта на рынок. Регулярный мониторинг KPI позволяет оперативно корректировать стратегические планы и тактические действия. Внедрение KPI, адаптированных к специфике узбекского рынка и особенностям ведения бизнеса, повышает прозрачность и управляемость.

Система сбалансированных показателей (BSC) — это инструмент стратегического управления, который переводит миссию и общую стратегию компании в набор взаимосвязанных показателей. Она оценивает эффективность организации по четырём ключевым перспективам:

Система показателей по направлению «Финансы» включает рентабельность, объёмы выручки, уровень экономии и показатели ликвидности, которые позволяют оценить финансовую устойчивость предприятия и эффективность использования ресурсов. В блоке «Клиенты» рассматриваются такие параметры, как удовлетворённость и удержание клиентов, доля рынка и ценность бренда — всё это отражает способность компании привлекать и сохранять свою аудиторию.

Показатели, относящиеся к внутренним бизнес-процессам, охватывают эффективность операционной деятельности, уровень инноваций, качество продукции или услуг, а также скорость выполнения заказов. Они позволяют определить, насколько слаженно работает компания и какие процессы требуют оптимизации. Направление «Обучение и развитие» включает оценку компетенций сотрудников, состояние организационной культуры, инновационный потенциал и доступ к информации. Эти показатели отражают способность компании к развитию и адаптации в долгосрочной перспективе.

FOR AUTHOR USE ONLY

BSC помогает обеспечить баланс между краткосрочными финансовыми целями и долгосрочными стратегическими задачами, а также связать повседневную деятельность с общими целями. Это особенно ценно для компаний, стремящихся к устойчивому росту и адаптации в быстро меняющейся экономической среде.

Стратегический анализ должен глубоко учитывать специфику развития экономики Узбекистана, включая программы импортозамещения, направленные на снижение зависимости от внешних рынков, развитие экспортного потенциала за счёт повышения конкурентоспособности местной продукции, активную цифровую трансформацию всех отраслей, а также интеграцию в международные рынки и торговые организации. Эти факторы формируют уникальный ландшафт возможностей и вызовов для стратегического планирования и маркетинговых усилий компаний в стране.

Эффективное управление предприятием в современной динамичной среде требует не просто сбора данных, а интеграции всех видов анализа в единую, централизованную систему. Такая система должна быть спроектирована для обеспечения своевременного и точного выявления потенциальных проблем, определения скрытых возможностей, формирования обоснованных управленческих решений и эффективного контроля за их реализацией. Она является не просто инструментом поддержки, а фундаментальной основой для оперативного реагирования на изменения рынка, оптимизации внутренних процессов и достижения стратегических целей. Критически важно, чтобы эта аналитическая система была глубоко интегрирована в повседневные операционные процессы организации и поддерживалась современными информационными технологиями, что позволяет автоматизировать сбор, обработку и визуализацию данных, минимизируя человеческий фактор и повышая скорость анализа.

Внедрение систематического анализа процессов позволяет идентифицировать и устранять неэффективные звенья в цепочке создания стоимости, оптимизировать использование ресурсов и сокращать потери, что напрямую ведет к значительному снижению операционных затрат. Например, анализ логистических потоков может выявить возможности для консолидации грузов или оптимизации маршрутов.

Благодаря использованию передовых аналитических инструментов, таких как предиктивная аналитика и машинное

FOR AUTHOR USE ONLY

обучение, предприятия могут строить более точные модели спроса, продаж и рыночных тенденций. Это позволяет улучшить планирование запасов, производственных мощностей и финансовых потоков, снижая риски и повышая рентабельность.

Доступность актуальных и консолидированных данных в режиме реального времени, представленных в удобных для восприятия форматах (например, интерактивные дашборды), сокращает время на подготовку отчетов и ручной анализ. Руководители получают возможность мгновенно оценивать ситуацию и принимать оперативные, обоснованные решения.

Тщательный анализ данных о клиентах, их поведении, предпочтениях и обратной связи позволяет выявлять "болевые точки" в клиентском пути и оперативно их устранять. Это включает персонализацию предложений, улучшение качества обслуживания и повышение лояльности, что в конечном итоге приводит к значительному росту удовлетворённости клиентов и их удержанию.

Анализ должен охватывать все ключевые аспекты деятельности предприятия – финансы, производство, маркетинг, продажи, HR и логистику. Он должен обеспечивать взаимосвязанное рассмотрение этих областей, выявляя синергии и конфликты. Например, анализ маркетинговых расходов должен быть увязан с данными о продажах и прибыльности, а не рассматриваться изолированно.

Аналитические процедуры должны выполняться с установленной периодичностью – ежедневно, еженедельно, ежемесячно – обеспечивая своевременность информации для принятия решений. Отставание данных или их неактуальность могут привести к ошибочным или несвоевременным управленческим шагам, снижая эффективность системы в целом.

Анализ должен базироваться на проверенных, верифицированных данных из надежных источников, с использованием корректных и валидных методов обработки информации. Необходимо исключить предвзятость и интерпретацию данных, основанную на субъективных мнениях, чтобы обеспечить объективность выводов и рекомендаций.

Результаты анализа должны быть сопоставимы как во времени (для отслеживания тенденций и динамики развития), так и с показателями других предприятий отрасли (бенчмаркинг). Это позволяет оценить конкурентоспособность и эффективность

FOR AUTHOR USE ONLY

стратегий, а также адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Аналитическая информация должна быть представлена в форме, максимально удобной и понятной для использования менеджментом на различных уровнях принятия решений. Это означает не просто сбор данных, но их трансформацию в actionable insights – конкретные выводы и рекомендации, которые могут быть немедленно применены в управленческой практике.

Внедрение комплексной системы анализа стратегических и операционных процессов, адаптированной к специфике нормативно-правовой среды Узбекистана и учитывающей особенности национальной экономики, является не просто желательным, а ключевым фактором повышения конкурентоспособности предприятий. Это включает глубокое понимание и соблюдение требований национальных стандартов бухгалтерского учёта (НСБУ), налогового законодательства, а также отраслевых регуляций и лицензирования, которые могут существенно влиять на операционную деятельность и стратегическое планирование. Учет национальных программ, таких как меры по стимулированию импортозамещения, поддержке экспорта для увеличения валютной выручки, активной цифровой трансформации экономики и интеграции в международные рынки и торговые союзы, позволяет не только обеспечить соответствие правовым нормам, но и создать надежную основу для эффективного стратегического управления. Понимание этих факторов дает предприятиям конкурентное преимущество, позволяя им эффективно использовать государственные стимулы, минимизировать риски и уверенно развиваться в условиях динамично развивающейся экономики страны.

FOR AITIU USE ONLY

Контрольные вопросы

1. Какова роль аналитических процедур в управлении?
2. Какие виды анализа используются в стратегическом менеджменте?
3. В чём значение финансового анализа для стратегии?
4. Как анализ рынка влияет на стратегические решения?
5. Что такое анализ цепей поставок?
6. Как маркетинговый анализ поддерживает стратегию?
7. Какие показатели используются для оценки эффективности?
8. Как аналитика способствует снижению рисков?

Контрольные тесты по предмету

1. Стратегическое планирование – это:
а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:
а. Связанная и несвязанная
б. Общая и частная
в. Конкретная и абстрактная

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:
а. Корпоративный
б. Деловой
в. Общественный

FOR AUTHOR USE ONLY

4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:
а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:
а. Среднесрочное планирование
б. Долгосрочное планирование
в. Прогнозирование

6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
а. Отсутствуют необходимые ресурсы

б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементным методом?
а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
а. SWOT-анализ
б. STEP-анализ
в. Управленческий анализ

FOR AUTHOR USE ONLY

9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?
а. Стратегия отличительного имиджа
б. Стратегия специализации
в. Стратегия активной обороны

10. Что подразумевает PEST-анализ?
а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов,

планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:
а. Стратегический план производства
б. Стратегический план управления персоналом
в. Стратегический план маркетинга

12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:
а. Корпоративная стратегия
б. Функциональная стратегия
в. Бизнес-стратегия

13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?
а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?
а. Инвестиционный план
б. Финансовый план
в. Маркетинговый план

FOR AUTHOR USE ONLY

15. Что лежит в основе конгломератной интеграции?
а. Отношения собственности
б. Единое управление
в. Общность финансов

16. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:
а. Стратегия лидерства по ценам
б. Стратегия инноваций
в. Стратегия дифференциации сервиса

17. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?
а. Строго на круг его обязанностей
б. Строго на область приложения усилий

в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

18. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
а. Античных философов
б. Китайских философов
в. Немецких военных стратегов

19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?
а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

20. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:
а. Сокращения расходов
б. Развития продукта
в. «Сбора урожая»

FOR AUTHOR USE ONLY

21. Что такое функциональный бенчмаркинг?
а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

22. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?
а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

23. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?
а. Г. Форд

б. Ф. Тейлор
в. А. Файоль

24. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?
а. Цели и принципы
б. Цели и задачи
в. Задачи и методы

25. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:
а. Изменение условий внутренней среды
б. Изменение условий внешней среды
в. Конкурентные преимущества

26. Что является основным недостатком стратегического планирования?
а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

FOR AUTHOR USE ONLY

27. Стратегия определяет:
а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
б. Сознательность управления фирмой
в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

28. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:
а. Подражания
б. Фланговой атаки
в. Обходного маневра

29. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?
а. Анализ среды
б. Изучение конкурентов
в. Поиск ресурсов

30. Стратегическая зона хозяйствования – это:
а. Перспективный сегмент рынка
б. Свободная экономическая зона
в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

Ответы тестов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	а	а	в	б	в	б	а	в	а
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
в	а	б	а	б	а	в	а	а	в
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	а	в	б	б	в	а	б	а	в

FOR AUTHOR USE ONLY

ГЛОССАРИЙ

Анализ внешней среды — систематическое изучение факторов макро- и микросреды организации (экономических, политических, социальных, технологических и др.), влияющих на её стратегическое развитие.

Анализ внутренней среды — оценка ресурсов, компетенций, структуры и процессов организации с целью выявления её сильных и слабых сторон.

Бережливое производство (Lean) — концепция управления, направленная на максимальное создание ценности для потребителя при минимизации всех видов потерь.

Бизнес-стратегия — стратегия, определяющая способы конкурентной борьбы и достижения преимуществ в конкретной сфере бизнеса или стратегической бизнес-единице.

Видение организации — образ желаемого будущего состояния организации, отражающий её долгосрочные устремления и стратегические ориентиры.

Вертикальная интеграция — форма организации бизнеса, при которой компания контролирует несколько последовательных стадий производственно-сбытовой цепочки.

Государственное стратегическое планирование — процесс определения долгосрочных целей социально-экономического развития государства и механизмов их достижения.

Жизненный цикл продукта — последовательность стадий существования продукта на рынке: внедрение, рост, зрелость и спад.

Инновации продуктов и услуг — процесс создания и внедрения новых или существенно улучшенных товаров и услуг с целью повышения ценности для потребителя и конкурентоспособности организации.

Конкуренция — процесс соперничества между хозяйствующими субъектами за ограниченные ресурсы, рынки сбыта и потребителей.

Конкурентное преимущество — характеристика организации, позволяющая ей превосходить конкурентов за счёт более низких издержек, уникальности продукта или иных факторов.

Корпоративная стратегия — стратегия высшего уровня, определяющая общее направление развития организации, её портфель бизнесов и распределение ресурсов.

FOR AUTHOR USE ONLY

Макроуровень стратегического менеджмента — уровень стратегического управления, охватывающий государство, отрасли и национальную экономику в целом.

Матрица BCG — инструмент портфельного анализа, классифицирующий бизнесы или продукты по темпам роста рынка и относительной доле рынка.

Миссия организации — формулировка основного предназначения организации, отражающая её ценности, философию и причины существования.

Модель пяти сил М. Портера — аналитическая модель, используемая для оценки уровня конкуренции в отрасли на основе пяти ключевых факторов.

Операционная стратегия — долгосрочный план развития операционной деятельности, обеспечивающий поддержку общей стратегии организации.

Операционный менеджмент — область управления, связанная с проектированием, функционированием и совершенствованием процессов создания товаров и услуг.

Операционная эффективность — степень рационального использования ресурсов в операционных процессах при достижении заданных результатов.

Планирование производственных мощностей — процесс определения необходимого объёма ресурсов и возможностей для удовлетворения спроса на товары и услуги.

Портфельный анализ — метод стратегического анализа, используемый для оценки и балансировки совокупности бизнесов или продуктов организации.

Проектирование операций — процесс разработки структуры, технологий и последовательности выполнения операционных процессов.

Рынок труда — система социально-экономических отношений по поводу формирования, распределения и использования трудовых ресурсов.

Сбалансированное развитие — развитие, обеспечивающее гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических целей.

Стратегический анализ — этап стратегического менеджмента, направленный на выявление условий, возможностей и ограничений развития организации.

FOR AUTHOR USE ONLY

Стратегический менеджмент — непрерывный процесс анализа, разработки, реализации и контроля стратегий, направленных на достижение долгосрочных целей организации.

Стратегическое планирование — процесс формулирования стратегических целей и определения путей их достижения на длительную перспективу.

Стратегические цели — конкретные, измеримые и долгосрочные ориентиры развития организации или государства.

Стратегия — система долгосрочных управленческих решений, определяющих направление развития организации и способы достижения её целей.

Технология процессов — совокупность методов, средств и последовательностей выполнения операций по созданию товаров и услуг.

Управление трудовыми ресурсами — система мер по формированию, развитию и эффективному использованию человеческого капитала.

Устойчивое развитие — развитие, удовлетворяющее потребности настоящего поколения без ущерба для будущих поколений.

Функциональная стратегия — стратегия отдельных функциональных подразделений (маркетинга, финансов, производства и др.), поддерживающая бизнес- и корпоративную стратегии.

Цикл стратегического управления — повторяющаяся последовательность этапов стратегического анализа, планирования, реализации и контроля.

FOR AUTHOR USE ONLY

Список использованных литератур

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
2. Акмаева, Р.И. Практикум по курсу «стратегический менеджмент» / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.
3. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.
4. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
5. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 289 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2015. - 384 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 254 с.
8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 80 с.
9. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити, 2019. - 606 с.
10. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2016. - 240 с.
11. Володина, О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.А. Володина. - М.: Academia, 2019. - 446 с.
12. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
13. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
14. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. - М.: Вильямс И.Д., 2017. - 496 с.
15. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. - М.: КноРус, 2017. - 96 с.

FOR AUTHOR USE ONLY

16. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: Уч. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.

17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 960 с.

18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.

19. Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. - 576 с.

20. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.

21. Крымов, С.М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2017. - 48 с.

22. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: Юнити, 2015. - 623 с.

23. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: Риор, 2017. - 640 с.

24. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: Риор, 2018. - 430 с.

25. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: Риор, 2018. - 144 с.

26. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.

27. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.

28. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.

29. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: Инфра-М, 2017. - 720 с.

30. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.

31. Носова, С.С. Стратегический менеджмент / С.С. Носова. - М.: Русайнс, 2018. - 176 с.

32. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2017. - 416 с.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГАУ

33. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2016. - 256 с.
34. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.
35. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.
36. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
37. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: Инфра-М, 2017. - 192 с.
38. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
39. Чудновский, А.Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма (для бакалавров) / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. - М.: КноРус, 2016. - 256 с.
40. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2017. - 464 с.
41. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY



Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн – в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов! окружающей среде благодаря технологии Печати-на-Заказ.

Покупайте Ваши книги на
www.morebooks.shop

info@omniscriptum.com
www.omniscriptum.com

OMNIScriptum

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY