



Уральский  
федеральный  
университет

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

Высшая школа  
экономики  
и менеджмента

# СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебное пособие





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

## СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

---

---

Учебное пособие

*Под общей редакцией профессора,  
доктора экономических наук Е. Ю. Кузнецовой*

Рекомендовано методическим советом УрФУ  
для студентов, обучающихся по программе магистратуры  
по направлению подготовки «Экономика предприятия»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2016

УДК 005.52(075.8)

ББК 65.050я73

С56

Авторы: Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк

Рецензенты: кафедра «Экономика и финансы» Южно-Уральского государственного университета (зав. кафедрой проф., д-р экон. наук *И. А. Бавев*); проф., д-р техн. наук *В. М. Сай* (Уральский университет путей сообщения)

*На обложке — изображение с сайта <http://blog.relativity.co.in/>*

**Современный стратегический анализ** : учебное пособие / С56 Е. Ю. Кузнецова [и др.] ; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е. Ю. Кузнецова. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 131, [1] с.

ISBN 978-5-7996-1832-2

Учебное пособие предназначено для студентов экономических и технических специальностей в рамках изучения теории и практики менеджмента. Пособие содержит материал для подготовки студентов к практическим и лекционным занятиям, а также к выполнению самостоятельных заданий в рамках дисциплины. Основное назначение пособия — представление систематизированного теоретического материала по актуальным проблемам управления как организацией в целом, так и конкретной управленческой ситуацией. Пособие может быть рекомендовано для использования при подготовке и переподготовке менеджеров на промышленных предприятиях.

Библиогр.: 44 назв. Рис. 35. Табл. 15.

УДК 005.52(075.8)

ББК 65.050я73

ISBN 978-5-7996-1832-2

© Уральский федеральный университет, 2016

## ВВЕДЕНИЕ

---

Признанная во всем мире технология стратегического менеджмента предназначена для управления организациями в условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды. Для предприятий, которые хотят успешно конкурировать в сложном рыночном пространстве, становится недостаточным пассивно следовать за проводимыми рыночными реформами. Современный опыт мирового хозяйства подсказывает необходимость активного вмешательства непосредственных субъектов рынка в этот процесс. Изменения, произошедшие в экономике России за последние годы, все больше требуют от хозяйственных руководителей умения видеть перспективы, владеть методами современного стратегического анализа, принимать обоснованные стратегические решения. Курс «Современный стратегический анализ» посвящен формированию навыков использования методов современного стратегического анализа в условиях развития конкуренции.

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку и тенденции ее развития с тем, чтобы поставить верные цели и предложить эффективные пути их достижения, учитывая особенности производственного процесса конкретного предприятия.

На рынке отсутствуют универсальные схемы конкурентного поведения из-за уникальности каждого предприятия, динамики конкурентной среды и состояния внешней макросреды фирмы. Тем не менее, в арсенале стратегического менеджмента существует ряд практических алгоритмов и идей, широко используемых в стратегическом управлении современными предприятиями.

# 1. КОНЦЕПЦИЯ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

---

## Значение стратегии

Под «стратегией организации» понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей, намеченных компанией. Очевидно, что программа конкретных действий определяется способом мышления менеджмента фирмы. Причем считается, что стратегическое мышление одновременно должно учитывать тактику деятельности предприятия, поскольку любая долгосрочная цель реализуется через тактические действия.

Важными моментами в стратегии являются следующие:

- стратегия формируется на стыке внешней и внутренней среды на основе сопоставления их динамики;
- к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, принимаемые в условиях неопределенности;
- стратегические решения имеют системный характер, они затрагивают несколько функциональных аспектов деятельности организации одновременно (например, производство и маркетинг, производство и персонал, маркетинг и финансы);
- считается, что стратегия принимается высшим руководством компании, но следует помнить, что ее реализация предусматривает участие представителей всех уровней управления; стратегический менеджмент становится жизнеспособным, если он инициирован первыми руководителями компании и получает поддержку всех сотрудников;

- стратегия должна быть ориентирована на долгосрочное функционирование фирмы, а не только на максимизацию прибыли.

Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. Однако «творчество не терпит последовательности — творец находит новые сочетания явлений, считавшихся несовместимыми. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающая реальность» [33].

С точки зрения стратегического менеджмента решающими для успеха организации являются два ключевых момента:

- понимание вызовов, выдвигаемых окружением, которое представляет собой внешний стратегический ресурс;
- умение использовать источники преимуществ, которые представляют собой внутренний оперативный ресурс.

Для четкого понимания разницы между стратегическим и оперативным уровнем управления предлагаем заполнить табл. 1.1.

Таблица 1.1

### Уровни управления

Характеристики для сравнения	Оперативное управление	Стратегическое управление
Для чего создана организация?		
Фокус (объект) внимания менеджмента		
Учет фактора времени (перспектива)		
Ключевые элементы системы управления		
Подход к управлению персоналом		
Степень формализации		
Информационные условия		
Методы		
Критерий эффективности управления		

Реализация стратегии проявляется в том, как организация:

- формирует уникальный набор ресурсов;
- создает способности;
- распоряжается ресурсами;
- использует способности;
- управляет взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

Все перечисленные стратегические активности должны обеспечить степень результативности реакции на изменение окружающей среды предприятия.

Стратегический выбор зависит от решения нескольких задач и может быть инициирован вопросами указанных ниже категорий.

*1. Определение характера, направленности и масштабов деятельности организации.*

Каков бизнес, которым занимается организация? В каком секторе она функционирует? Какие товары и услуги предлагает организация и для каких рынков? Как организация поставляет на рынок свои товары и услуги? Какие навыки, способности и ресурсы она использует? Насколько важно для организации отличаться от своих конкурентов? Являются ли желательными и возможными изменения стратегии, которой следует организация в настоящее время?

*2. Оценка успешности действий организации.*

Каковы наиболее адекватные критерии успеха — достижение конкурентных преимуществ, максимизация прибыли или эффективность? На каких ценностях и убеждениях базируются эти критерии успеха? Каковы временные горизонты достижения успеха? Какова степень предсказуемости будущего при постановке целей? Можно ли установить количественные критерии успеха? Есть ли возможность получения адекватной и надежной информации для оценки достигнутого успеха?

*3. Формирование уникального набора ресурсов и способностей и распоряжение этим набором.*

Как быстро должны восполняться ограниченные ресурсы? Если осуществляется обновление стратегии, то какие новые ресурсы и способности потребуются? Должны ли они приобретаться у внешних агентов или создаваться внутри организации? Какова сравнительная

важность финансов, навыков, информации, знаний и сырья в структуре необходимых ресурсов? Возможно ли восстановление использованных ресурсов и новое применение существующим способностям? Какие требования предъявляются к ресурсам? Каким образом организация должна измерять результативность использования своих способностей и ресурсов?

*4. Результативное реагирование на вызовы окружения организации.*

В какой степени навыки и ресурсы организации отвечают требованиям окружения организации? Способна ли организация влиять на свое окружение или изменять его? С какими организациями она конкурирует? Похожа ли организация на своих конкурентов? В какой степени организация полагается на навыки и ресурсы своих партнеров? Как она управляет своими границами?

*5. Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и между ними.*

Какие цели преследуют собственники, кредиторы, наемные работники, менеджеры, поставщики, потребители и конкуренты в своих взаимоотношениях с организацией? Существуют ли противоречия между этими целями? Как распределяется власть между заинтересованными сторонами? Насколько важны ресурсы, получаемые организацией от каждой из этих сторон? Каково влияние на организацию со стороны регулирующих государственных органов, налоговых властей, планирующих организаций, политиков, избирателей или средств массовой информации? В работе [31] названы пять задач стратегического менеджмента:

- определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок;
- постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- формулирование стратегии для достижения намеченных целей;
- реализация стратегического плана;
- оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и методов его реализации.

*Базовый постулат теории стратегического менеджмента: «приспособление» организации к окружению является главным условием ее успешности.*

Для его успешного воплощения необходимо учитывать:

- приспособливание организации к ее окружению является динамичным и интерактивным процессом;
- приспособливание организационных ресурсов и возможностей к окружению **не является нивелирующим процессом**, посредством которого все конкуренты, используя одинаковые модели стратегического анализа, приходят к одинаковым выводам и принимают на вооружение одинаковые стратегии.

Результативное стратегическое приспособливание должно базироваться на использовании **отличительных особенностей организации**, уникальным образом взаимодействующих с дифференцированным окружением. Следовательно, организация должна не просто поддерживать соответствие своих ресурсов и способностей своему окружению, но и быть способна предсказывать изменения в окружении, влиять на баланс сил в этом окружении и развивать свои способности и ресурсы для овладения новыми источниками конкурентных преимуществ.

### Изменения в конкурентной среде

Некоторые изменения в организациях происходят вследствие давления извне — со стороны государства, конкурентов, поставщиков или потребителей. Другие изменения происходят потому, что собственники, менеджеры или наемные работники решают изменить характер бизнеса.

Многие авторы отмечают ускорение изменений в организациях и окружении в последние годы. Например, Прахалад и Хамел [36, 44] выявили некоторые факторы, вызывающие быстрые и радикальные изменения в «конкурентном тысячелетии».

#### *1. Ослабление государственного регулирования.*

Во многих отраслях радикально изменились способы ведения конкуренции и прибыльность вследствие изменения политики правительств в направлении ослабления государственного регулирования (например, в области логистических авиаперевозок и в медицинских услугах, в предоставлении коммунальных услуг). На некоторых рынках, напротив, наблюдается усиление государственного регулирования (сфера образования).

*2. Структурные изменения в отраслях.*

Изменения технологий привели к снижению уровня концентрации в высокотехнологических отраслях (производство компьютеров и оргтехники, программного обеспечения, сотовых телефонов) и в традиционных производствах (металлургия).

*3. Избыточные отраслевые мощности.*

В развитых странах многие зрелые отрасли, например, автомобилестроение, производство бытовой техники и электроники, имеют избыточные мощности, что ведет или к перепроизводству продукта, или к недозагрузке мощностей.

*4. Слияние и поглощение.*

Крупный бизнес имеет доступ к «экономике масштаба», снижению единичных издержек на производство единицы продукции. Подобные акции, типичные для таких отраслей, как телекоммуникации, финансовые услуги, осуществляются для выхода на новые географические рынки (например, в малые города) и на новые сегменты рынка (например, на рынок коммунальных услуг, рынок индивидуальных сервисов для населения). Крупные бизнесы позволяют добиться эффективного использования производственных мощностей.

*5. Забота об окружающей среде.*

Охрана окружающей среды и борьба против ее загрязнения оказывают существенное влияние на большинство отраслей. Это поддерживается государственными мерами через экологическую идеологию граждан и ужесточение требований по утилизации отходов и многократному использованию упаковок. Все это привело к изменению понимания концепции управления жизненным циклом товара, в том числе к изменению маркетингового сопровождения многих товаров.

*6. Ослабление протекционизма.*

Наблюдаются изменения в политике правительств многих стран в пользу свободной международной торговли, благодаря чему ранее закрытые национальные рынки становятся открытыми для зарубежных конкурентов. Примерами могут служить телекоммуникации, энергетика, сельское хозяйство, страхование, банковское дело и розничная торговля. Правда, стоит отметить, что локальный протекцио-

низ растет под влиянием политики — примером тому могут служить санкции, введенные Европой и США против России, более всего заметные в области сельского хозяйства.

#### *7. Изменения ожиданий потребителей.*

Усиление внимания потребителей к качеству товара и повышение требований к потребительской ценности привели к массовой ориентации на потребителя, кастомизации традиционно массового товара, повышению ценности торговых марок, росту объемов прямых продаж и доли сервиса в них.

#### *8. Технологические прорывы.*

Новые продукты способны создавать новые рынки. Появление сотовых телефонов привело к расширению отрасли телекоммуникаций, но в то же время — к сокращению традиционных телекоммуникационных услуг; достижения в биотехнологии способствовали появлению принципиально новых лекарств и новых продуктов питания; электронные конференции, вебинары и персональные факсимильные аппараты расширили возможности общения на расстоянии и привели к появлению множества продуктов для удаленных пользователей (телемедицина, дистанционное обучение, удаленная работа).

#### *9. Глобальная конкуренция.*

Границы национальных и региональных рынков пересматриваются и даже стираются, товары, услуги и деловые идеи распространяются через государственные границы со все сокращающимся временным лагом. Влияние решений, принятых, например, относительно национальной резервной системы США, мгновенно распространяется по всему мировому экономическому пространству.

#### *10. Создание торговых блоков.*

Устранение границ между национальными экономиками сопровождалось созданием региональных торговых блоков, среди которых Европейский союз, Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), политико-экономическое объединение Бразилии, России, Индии, Китая, Южно-Африканской республики (БРИКС). Следует отметить, что торговые блоки в настоящее время переросли в экономические и даже в экономико-политические блоки.

## Разработка стратегии

На рис. 1.1 представлен алгоритм разработки стратегии, который опробован многими организациями.



Рис. 1.1. Алгоритм разработки стратегии [24]

Особенности представленного линейного процесса состоят в следующем:

- он включает в себя несколько последовательных дискретных этапов;
- результатом процесса принятия стратегического решения является окончательный выбор стратегии, за которым следует ее реализация.

Различают технологический и концептуальный подход к разработке стратегии.

*Технологический подход* подразумевает разработку стратегии «по плану» — стратегия создается в виде последовательности процедур рационального планирования. Характерно наличие специальных планирующих подразделений и официальных документов, в которых сформулированы планы и политика.

*Концептуальный подход* к разработке стратегии (стратегия «по замыслу») предполагает, что создание стратегии — прерогатива высшего менеджмента или одного лица — президента или собственника. План доводится или не доводится до сведения подчиненных (может остаться исключительно в голове собственника или топ-менеджера). Собственник (или топ-менеджер) зачастую «передает» стратегию подчиненным через локальные управленческие решения, выполнение контролируется с помощью бюджетов и вознаграждений.

Любая реализуемая стратегия может рассматриваться как образ действий. Выделяют:

- *преднамеренную стратегию* — образ действий, сформировавшийся в результате успешной реализации имевшихся намерений и планов;
- *стихийную стратегию* — образ действий, формированию которого не предшествуют стратегические планы или намерения, но который, тем не менее, характеризуется согласованностью и служит достижению поставленных стратегических целей.

### Стратегическое мышление

Стратегическое мышление формируется под влиянием динамично развивающейся внешней среды. Эволюция проблем организации, способствующих эволюции парадигм управления и формированию современной системы стратегического менеджмента, представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

#### Изменение парадигм

Этапы развития менеджмента	Спрос	Факторы обеспечения конкурентоспособности	Ключевая рыночная концепция	Структура экономики	Виды объединений предприятий
Эпоха массового производства	Спрос не насыщен	Минимизация издержек	Менеджмент	Жесткая отраслевая структура экономики	Тресты, картели
Эпоха массового сбыта	Спрос стремится к насыщению	Дифференциация продукта	Маркетинг	Отраслевая структура экономики	Ассоциации, союзы, консорциумы

Окончание табл. 1.2

Этапы развития менеджмента	Спрос	Факторы обеспечения конкурентоспособности	Ключевая рыночная концепция	Структура экономики	Виды объединений предприятий
Постиндустриальная эпоха	Спрос насыщен	Дифференциация рынка, TQM-менеджмент	Логистика, стратегический менеджмент	Отказ от отраслевой структуры экономики	Холдинги, ФПП
Современный этап развития	Спрос перенасыщен	Гибкость, индивидуальность, диверсификация	Конкурентная разведка, бенчмаркинг, хедхантинг, компетентностный подход	Практически полностью стерты границы отраслей, организационные границы	Виртуальные сетевые структуры, технопарки, промышленные площадки, особые экономические зоны

Из табл. 1.2 видно, что потребность в стратегическом менеджменте появилась у предприятий сравнительно недавно и была связана с насыщением рынка, когда рынок стал конкурентным и потребовались дополнительные параметры для повышения эффективности работы предприятия.

Еще одна концепция отличия стратегического управления от долгосрочного и стратегического планирования приведена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

**Эволюция проблем организации [29]**

Категории	С 1900-х гг. — бюджетирование	С 1950-х гг. — долгосрочное планирование	С 1970-х гг. — стратегическое планирование	С 1990-х гг. — стратегическое рыночное управление
Основные сферы внимания	Контроль над отклонениями	Прогнозирование роста	Изменение стратегического направления и формирование компетенций	Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами (возможностями)
Основное положение	Будущее повторяет прошлое	Будущее — продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать	Циклическое планирование не соответствует быстрым изменениям
Характер	Периодический	Периодический	Периодический	В реальном времени

Из представленной табл. 1.3 можно сделать вывод, что сегодняшний этап — это даже не просто стратегическое планирование, а постоянно действующий механизм, основанный на системе современного стратегического анализа, который позволяет в реальном времени оценивать степень адекватности каждого стратегического действия предприятия.

Следует четко разделять долгосрочное планирование и стратегическое планирование, лежащее в основе стратегического управления.

*Долгосрочное планирование* характеризуется:

- взглядом из настоящего в будущее;
- оптимистической трактовкой будущего;
- идеологией планирования «от прошлого — через настоящее — к будущему».

В отличие от долгосрочного, *стратегическое планирование* предполагает:

- взгляд из будущего в настоящее;
- реалистическую трактовку будущего;
- приверженность идеологии «от успешного будущего — к настоящему».

Стратегическое мышление за последние полвека развивалось поступательно: от менеджмента на основе инструкций (*management by instructions — MBI*) — к менеджменту по целям (*management by objectives — MBO*) и, наконец, к менеджменту на основе обучения (*management by learning — MBL*) (рис. 1.2).

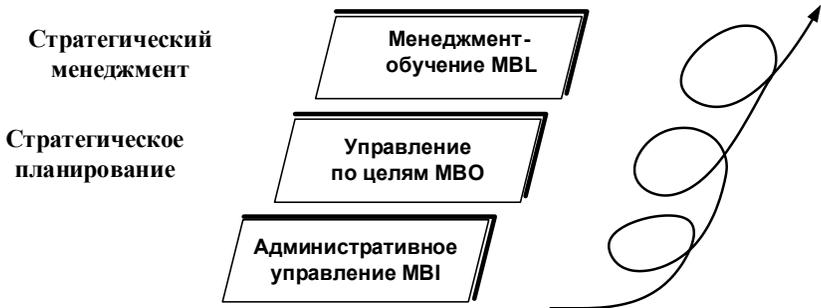
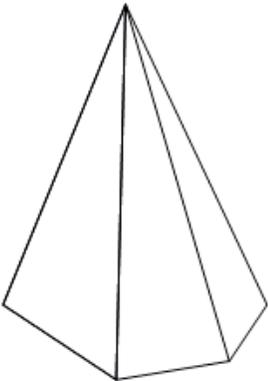


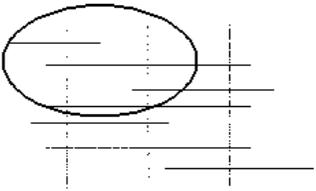
Рис. 1.2. Эволюция стратегического менеджмента [36]

Приведем характеристики трех этапов стратегического мышления:

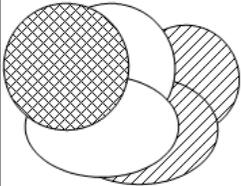
Этап административного менеджмента [34]

	<p style="text-align: center;">Описание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внешняя среда — <i>стабильная</i></li> <li>• Продукт — <i>простой</i></li> <li>• Рынок — <i>массовый</i></li> <li>• Взаимоотношения с потребителем — <i>покупается все, что производится</i></li> <li>• Характер труда — <i>однообразный, простой</i></li> <li>• Теория — <i>А. Смит (Smith A.), Ф. Тейлор (Taylor F. W.), М. Вебер (Weber M.)</i></li> <li>• Власть — <i>централизованная</i></li> <li>• Структура — <i>иерархия</i></li> <li>• Символ — <i>пирамида</i></li> <li>• Отношение к будущему — <i>будущее достаточно определено и допускает экстраполяцию прошлого; КОНЦЕПЦИЯ ДОЛГОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ</i></li> <li>• Способ обеспечения качества — <i>военная приемка</i></li> <li>• Эффективный тип поведения — <i>человек — функция, «винтики»</i></li> <li>• Эффективный тип менеджера — <i>авторитарный технократический босс</i></li> <li>• Корпоративная культура — <i>нормативно-манипулятивная, низкоадаптивная</i></li> <li>• Терминология — <i>«Я держу это на контроле»; «Я владею вопросом»; «Ситуация подконтрольна»</i></li> <li>• Базовый способ реализации власти — <i>прямое указание или инструкция, закрепленные приказом</i></li> </ul>
---	---

Этап управления по целям [34]

	<p style="text-align: center;"><b>Описание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Внешняя среда — <i>меняющаяся</i></li><li>• Продукт — <i>относительно стандартный</i></li><li>• Рынок — <i>массовый сегментированный</i></li><li>• Взаимоотношения с потребителем — <i>развитые обратные связи</i></li><li>• Характер труда — <i>сложный нетворческий</i></li><li>• Теория — <i>Акофф, Дракер</i></li><li>• Власть — <i>децентрализованная</i></li><li>• Структура — <i>неоднородная иерархия</i></li><li>• Символ — <i>матрица</i></li><li>• Отношение к будущему — <i>будущее в принципе неконтролируемо; КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ</i></li><li>• Способ обеспечения качества — <i>военная приемка в сочетании с манипулятивным подходом</i></li><li>• Эффективный тип поведения — <i>человек-манипулятор</i></li><li>• Эффективный тип менеджера — <i>лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей</i></li><li>• Корпоративная культура — <i>нормативно-процедурная, адаптивная</i></li><li>• Терминология — <i>«Давайте решим это вместе»; «Предлагаю еще раз посмотреть на ситуацию»</i></li><li>• Базовый способ реализации власти — <i>процедура, механизм, закрепленные приказом</i></li></ul>
---	--

Этап системы «Менеджмент-обучение» [34]

	<p style="text-align: center;">Описание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внешняя среда — <i>турбулентная, динамичная, непредсказуемая</i></li> <li>• Продукт — <i>сложный, сделанный «под конкретного клиента»</i></li> <li>• Рынок — <i>быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов</i></li> <li>• Взаимоотношения с потребителем — <i>партнерство</i></li> <li>• Характер труда — <i>сложный, творческий</i></li> <li>• Теория — <i>П. Дракер, П. Сенге, А. Голдратт</i></li> <li>• Власть — <i>распределенная</i></li> <li>• Структура — <i>проектно-ориентированная</i></li> <li>• Символ — <i>сеть, обучающаяся организация</i></li> <li>• Отношение к будущему — <i>будущее неопределенно в принципе — и в этом источник развития; КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА</i></li> <li>• Способ обеспечения качества — <i>концепция всеобщего менеджмента качества</i></li> <li>• Эффективный тип поведения — <i>человек-партнер</i></li> <li>• Эффективный тип менеджера — <i>тренер, заботящийся о достижении своей команды, коллег, сотрудников</i></li> <li>• Корпоративная культура — <i>высокоадаптивная, партнерская, созидательная</i></li> <li>• Терминология — <i>стратегическое видение, системный подход, ключевая компетенция, эффективные коммуникационные способности, креативность</i></li> <li>• Базовый способ реализации власти — <i>процедура, партнерство, закрепленные в договоре, отказ от приказа; соотношение личности и корпорации</i></li> </ul>
---	--

Система «менеджмент-обучение» описана высказываниями менеджеров, проясняющих ее суть (рис. 1.3).

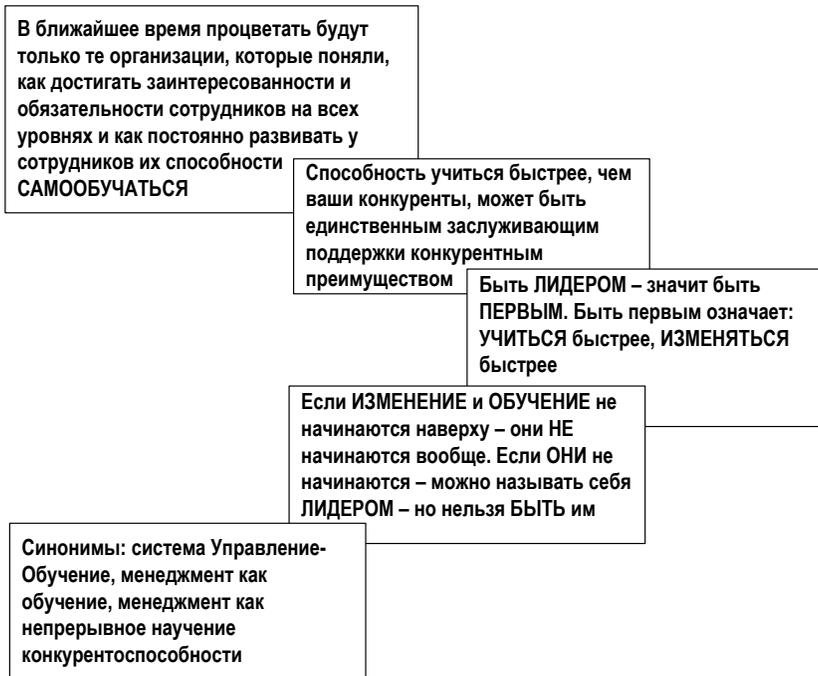


Рис. 1.3. Система менеджмент-обучение: высказывания [34]

Успех стратегии зависит от качества стратегического мышления менеджера. Сложность стратегического мышления отражена на рис. 1.4.

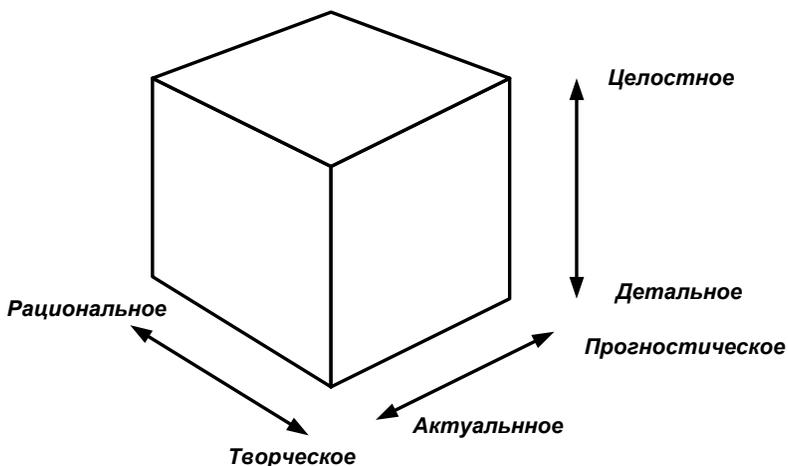


Рис. 1.4. Сложность стратегического мышления [27]

Выделяют четыре свидетельства наличия развитых навыков стратегического мышления.

*1. Релевантность и реализм мышления.*

Способность к творчеству — важная основа для разработки стратегии. Но она ценна, если только оригинальные идеи способны реально повлиять на достижение целевых показателей деятельности организации и, главное, если предложенные идеи могут быть реализованы на практике.

*2. Строгость мышления.*

Понимание всех альтернативных затрат и выгод, всех влияний и последствий, связанных с каждым стратегическим действием.

*3. Гибкий подход к обработке информации.*

Использование схемы обработки информации «сверху-вниз» и «снизу-вверх», а также ситуационное сочетание обоих подходов.

*4. Использование теории для объяснения практики и использование практики для проверки уместности и справедливости теории.*

Менеджер должен уметь использовать теорию постановки и анализа стратегических проблем и оценивать полезность исполь-

зуемых теорий, сравнивая их выводы с имеющимися фактически-ми данными.

5. *Критический подход к идеям и данным.*

Теории, модели и эмпирические правила не должны восприниматься как данность; суждения выносятся на основе ясного понимания сильных и слабых сторон используемых теорий. Важно постоянно оценивать достоверность и точность получаемых данных.

В том, что стратегия сложна, уже никто не сомневается. Она является сердцевиной организационного успеха. Стратегия — это видение бизнеса, сфокусированное на различиях между организациями, осуществляемое через развитие уникальных ресурсов и способностей.

Как уже отмечалось выше, в теории стратегии большое внимание уделяется необходимости приспособления организации к ее окружению или установлению соответствия между ними. Соответствие не гарантирует успех, если оно трактуется как статическое равновесие или как достигаемое исключительно посредством реактивного поведения.

Стратегическое соответствие — это непрерывный динамический процесс, который можно уподобить прокладыванию курса организации в постоянно изменяющемся окружении, то есть процесс стратегического управления — исключительно проактивный процесс.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1

---

---

### Состояние стратегического управления на предприятии

Цель работы: *сформировать представление о месте и роли современного стратегического анализа в системе управления предприятием.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) оперативное и стратегическое управление;
- 2) стратегический менеджмент как инструмент и как парадигма;
- 3) стратегия предприятия как образ действий;
- 4) стратегический выбор: задачи, механизмы, ограничения;
- 5) базовый постулат теории стратегического менеджмента;
- 6) подходы к разработке стратегии;
- 7) стратегическое планирование (отличия от долгосрочного).

### *Задания для выполнения*

*Задание 1.* Выберите предприятие (организацию) для дальнейшего анализа. Опишите выбранное предприятие: направления деятельности, продукцию, клиентов, ситуацию на рынке, конкурентов, внутренние проблемы.

*Задание 2.* Рассмотрите и опишите важный стратегический выбор, который пришлось совершить выбранной вами организации. Какие стратегические вопросы или требования лежат в основе этого выбора? С какими вопросами из перечисленных в разделе связан данный выбор?

*Задание 3.* Какие из приведенных в первом разделе факторов внешней среды оказывают наибольшее влияние на ваше предприятие (описать не менее четырех) и каким образом?

**Задание 4.** Подумайте, какие качества стратегического мышления уместны для выполнения действий, приведенных в табл. 1.4.

Таблица 1.4

**Качества стратегического мышления**

Действия	Рациональное или творческое	Целостное или детальное	Актуальное или прогностическое
Интерпретация финансовых показателей отдела за текущий период			
Определение потребностей отдела в финансовых ресурсах для получения запланированных результатов			
Анализ существующих комплексных систем управленческой информации			
Определение межфункциональных потребностей организации в ресурсах для получения запланированных результатов			
Переоценка распределения затрат между подразделениями с помощью нового метода бухгалтерского учета (например, распределение затрат по видам деятельности)			
Проектирование новой системы бухгалтерского учета, обеспечивающей более адекватную оценку будущей деятельности отдела (например, учет добавленной стоимости)			

Окончание табл. 1.4

Действия	Рациональное или творческое	Целостное или детальное	Актуальное или прогнозическое
Переоценка нынешнего состояния организации, интерпретируемой как совокупность уникальных способностей и сеть стратегических взаимосвязей, а не как иерархия специализированных функций			
Изобретение новаторских применений имеющихся навыков для получения новых источников конкурентных преимуществ			

## 2. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

---

---

**И**з курсов менеджмента и управления персоналом известно, что, с одной стороны, организация — это объединение людей, преследующих общие цели. С другой стороны, предназначение организации — адаптация к динамической конкурентной среде. Отсюда вытекает совокупность ориентиров деятельности фирмы: видение, миссия, цели, задачи.

*Видение* — философия бизнеса, ориентиры, к которым стремится организация в своем развитии.

*Миссия* — предназначение, смысл существования организации; в миссии должны быть обозначены отличия организации от подобных ей организаций-конкурентов.

*Цели* — количественно измеримые ориентиры деятельности фирм в плановом периоде.

*Задачи* — конкретные описания рабочих функций, определяющих форму и время выполнения задач.

Рассмотрим подробно три категории ориентиров деятельности фирмы, относящихся к стратегическому управлению: видение, миссию и цели (задачи относятся уже к оперативному управлению).

### 1. Видение.

Видение задает направление стратегии, воодушевляет работников организации, способствует восприятию ими своей деятельности как целесообразной, стоящей и благородной. Видение — это «наглядное описание видимого будущего». В свою очередь, это описание складывается:

- из основных намерений;
- из больших амбициозных целей;
- из стержневых ценностей.

*Стержневые ценности* — «вечные», непреложные принципы организации; отражают ее существование (в отличие от того, какой она хочет стать).

*Основные намерения* — причины существования организации, не имеющие прямого отношения к ее современным товарам и услугам. Они могут охватывать значительный промежуток времени.

*Большие амбициозные цели* (БАЦ) стимулируют однозначное и непреодолимое стремление, ставят перед компанией проблему, которую она должна решать. Часто большие амбициозные цели имеют отношение к соперничеству с ключевым игроком на рынке.

Видение может принимать множество форм (задача, общий враг, образец для подражания, внутренняя трансформация).

Характеристики видения:

- пересекается с внутрифирменной культурой;
- основывается на системе ценностей организации;
- объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей;
- помогает объединять людей в общем направлении;
- является средством мотивации работников фирмы;
- в нем не подчеркивается идея получения прибыли;
- создает чувство перспективы в деятельности организации;
- обеспечивает преемственность последовательных целей фирмы;
- у него нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

## 2. Миссия.

Миссия — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Миссия декларирует желаемые цели. Считается, что в миссии необходимо отразить социальную значимость, привлекательность организации. В миссии целесообразно отображать персональные ценности и достижения руководителей.

Миссия может включать в себя следующие параметры:

- *производственный профиль* — описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых фирмой;
- *сферу деятельности* — описание рынка, на котором фирма осуществляет реализацию своего продукта: потребителей, клиентов, пользователей;
- *целевые ориентиры*, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- *философию организации*, находящую проявление в ценностях и верованиях, которые приняты в организации, служащих основой для создания системы мотивации;
- *имидж фирмы*, ее внешний образ, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом;
- *принципы взаимоотношений* с заинтересованными сторонами.

### 3. Цели организации.

Стратегические цели организации глобальны, обширны, для их выполнения необходима декомпозиция. Стратегические цели компании будут реализовываться, если станут целями каждого сотрудника в организации. Для этого и проводится «декомпозиция» целей или дробление цели на подцели. Обычно выделяют пять уровней декомпозиции целей:

- первый — цели организации;
- второй — цели области бизнеса (по направлениям деятельности, по географическим сегментам и пр.);
- третий — цели подразделений;
- четвертый — цели отделов;
- пятый — цели сотрудников.

На основе такой декомпозиции формируется дерево целей, которое показывает цель каждого сотрудника (или подразделения) и его роль в достижении общей цели предприятия.

Основные шаги формирования дерева целей:

1) выберите временные границы, в рамках которых вы будете описывать достижение цели;

2) убедитесь в том, что желаемое сформулировано в виде цели — данная цель будет корнем будущего дерева;

3) в соответствии с определенной выше целью ответьте на вопрос: «Какие подцели мы обязательно должны достичь, чтобы реализовать корневую цель?» (определение только 4–6 подцелей гарантирует вашу сосредоточенность на действительно существенных вещах);

4) для каждой подцели, выбранной на предыдущем этапе, выберите подцели следующего уровня, отвечая на вопрос: «Какие наиболее критичные результаты (3–5) мы должны получить, чтобы достичь успеха в этом направлении?».

Эффективность организации, ее подразделений и сотрудников может и должна измеряться не только с помощью финансовых результатов.

Финансовые цели и результаты имеют ряд существенных ограничений:

1) финансовые цели не могут быть декомпозированы сквозь всю организацию, т. к. большая часть работы в организации не имеет самостоятельного «финансового выхода»;

2) финансовые цели, как правило, могут мотивировать только топ-менеджеров и сотрудников, напрямую связанных с финансовым результатом, тогда как в мотивации нуждается весь персонал компании;

3) финансовые цели ничего не говорят о том, за счет чего компания (подразделение) получила такой «выход»;

4) они могут отражать достижения прошлых периодов (а не контролируемых) или сложившуюся ситуацию во внешней среде.

5) финансовые цели не могут быть отражением всех намерений организации.

Система сбалансированных показателей, обозначенная в [23], предлагает не ограничиваться только финансовыми целями, а учитывать также маркетинговые цели, отражающие положение организации на рынке и в конкурентной среде. Также сбалансированная система показателей рекомендует учитывать цели, связанные с производством, и цели, связанные с персоналом. Сбалансированные системы показателей могут быть каскадированы по организационным уровням и использованы для постановки индивидуальных целей сотрудников. Цели на разных уровнях управления координируются с корпоративными стратегическими целями организации.

На рис. 2.1 продемонстрированы ступени процесса формирования стратегического результата.

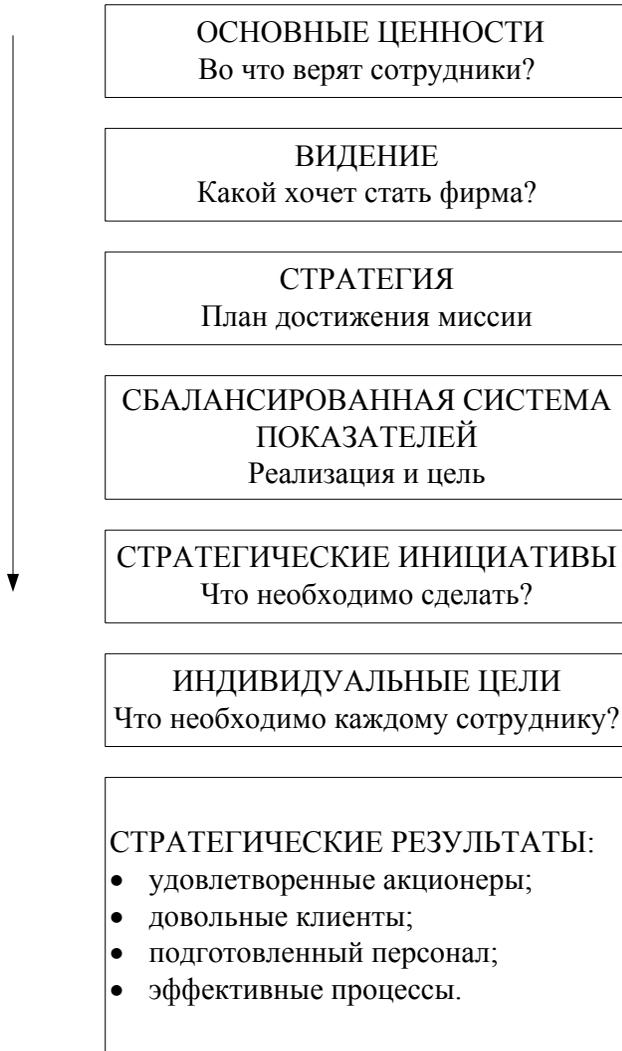


Рис. 2.1. Цели организации на разных уровнях

Сбалансированная система показателей позволяет сопоставить действия, предпринимаемые организацией, со стратегическими целями. Эта задача решается с помощью серии взаимосвязанных шагов:

- формирование политики фирмы (видения, ценностных ориентиров, миссии);
- определение стратегических целей;
- установление оценок (качественных и количественных) для каждой стратегической цели;
- определение плановых значений оценок;
- формирование списка стратегических инициатив, призванных достичь каждой из целей;
- объединение различных стратегических целей при помощи причинно-следственной диаграммы — стратегической карты;
- применение сбалансированной системы показателей, позволяющей определить степень достижения краткосрочных и долгосрочных целей.

Сбалансированная система показателей дает возможность осуществлять оценку стратегического соответствия задачи структурного подразделения организации с ее корпоративными целями. От формулировки целей зависит состав задаваемых показателей. При формировании корпоративной системы целей необходимо учитывать возможную противоречивость интересов структурных подразделений и частичное несоответствие декларируемых целей предприятия.

С помощью сбалансированной системы показателей предпринимается попытка:

- обеспечить достижение синергетического эффекта за счет согласованной стратегической деятельности всех подразделений организации;
- перейти от концептуального стиля стратегического управления к операционному, предполагающему разработку и внедрение стратегических операционных карт. Стратегические карты упрощают и формализуют процесс принятия стратегических решений.

Любая цель должна быть сформулирована в соответствии с моделью *SMART*:

- *Specific/simple* — конкретная и простая (ясная логика и понятные выражения);
- *Measurable* — измеряемая или, как минимум, оцениваемая;
- *Aggressive yet Achievable* — амбициозная, но достижимая, создающая напряженность в достижении, но посильная для выполнения;
- *Relevant and realistic* — релевантная стратегической инициативе, направлению повышения эффективности, которые вы намерены реализовать, реалистичная с точки зрения усилий и требуемых ресурсов;
- *Time-bound* — с четко определенными временными границами.

Необходимо отметить, что при формировании целей часто результат (которым и является цель) подменяется действием, что недопустимо. Требования к «выходу» (к результату) определяются на основе ожиданий ключевых «держателей интересов». К держателям интересов относятся:

- акционеры;
- внешние клиенты (покупатели, потребители, партнеры, поставщики и т. п.);
- внутренние клиенты (другое подразделение, сотрудник, группа и т. п.);
- вышестоящий руководитель;
- исполнитель.

Постановка цели сама по себе не решит проблем предприятия, необходима система, которая позволит контролировать выполнение цели, а для этого цель должна быть конкретной. Чем конкретнее цель, тем проще ее контролировать.

Цели должны выглядеть «по-новому». Говорят, что если все время делать то, что вы всегда делали, то вы получите то, что всегда получали. Рекомендуется показать новизну задачи для исполнителя, что, несомненно, будет способствовать его мотивации.

Иногда целесообразно формулировать цели в виде «гибрида» результата и деятельности для его достижения. Это полезно в том случае, если есть наиболее предпочтительный для компании вариант решения поставленной задачи.

Организация — это система для создания добавленной ценности посредством приобретения, распределения и использования ресурсов.

Заинтересованные стороны поставляют организации ресурсы, ожидая получить в качестве вознаграждения свою долю созданной организацией добавленной ценности.

К заинтересованным сторонам можно отнести:

- государство;
- собственников;
- менеджеров;
- рабочую силу;
- поставщиков;
- потребителей;
- деловых партнеров;
- кредиторов;
- конкурентов.

Интересы заинтересованных сторон [30]:

1) *собственники организации* создают и развивают организацию с целью присвоения результатов ее деятельности и решения своих жизненных проблем;

2) *сотрудники организации* своим трудом обеспечивают деятельность организации, взамен получают от организации денежную компенсацию, с помощью которой решают свои жизненные проблемы;

3) *покупатели продукта* организации отдают ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый организацией, и удовлетворяют с помощью этого продукта свои потребности;

4) *деловые партнеры организации* находятся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывают организации коммерческие и некоммерческие услуги и получают аналогичные услуги со стороны организации;

5) *местное сообщество* находится с организацией в многогранном взаимодействии, связанном с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

6) *общество в целом*, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействует с организацией на уровне макроокружения;

получает от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого, наряду с другими членами общества, также пользуется организация.

Кроме учета интересов субъектов внешней среды обязательно согласование целей во внутрифирменной среде. Организация является инструментом сотрудничества для достижения коллективных целей, которые могут не совпадать с целями индивидуумов, являющихся ее членами. Но для того, чтобы оставаться членами организации, индивидуумы должны быть готовы к согласованию индивидуальных и коллективных целей и ценностей, а также чувствовать свою принадлежность к организации. Предоставление ресурсов и способностей работников организации является частью сотрудничества, что отражается в согласованных целях. Работники организации ожидают получить достойное вознаграждение (не обязательно материальное) в обмен на предоставляемые ими ресурсы.

Систему стратегических целей фирмы удобно рассматривать в виде цепочки (рис. 2.2), звеньями которой являются видение, миссия, стратегия, программы, проекты и пункты плана [41].

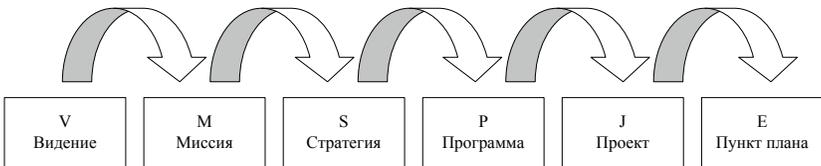


Рис. 2.2. Цепочка программно-целевых состояний

В данном контексте стратегия (*S*) рассматривается не только как образ мышления, но как конкретные действия, с помощью которых достигаются конкретные цели. Стратегия — не только средство достижения видения, она может рассматриваться в качестве некоторого целевого состояния.

В стратегическом управлении в одну программу (*P*) могут входить несколько проектов (*J*). В контексте цепочки программно-целевых состояний необходимо определить цели, соответствующие успешной реализации программ и проектов.

Событие (*E*) — часть плана, которую необходимо выполнить, чтобы обеспечить реализацию программы или проекта.

Можно считать, что целевые состояния, входящие в цепочку, образуют некоторую целевую структуру. Связь миссии, целей, стратегии и тактики представлена на рис. 2.2

Р. Акофф и Ф. Эмери [6] предложили рассматривать организации как целеустремленные системы. По их мнению (и это подтверждается практикой), целеустремленные системы находятся на качественно более высокой ступени, чем однонаправленные (то есть выполняющие одну задачу), так как они могут добиваться осуществления целей.

Однонаправленная система избирает свой способ действия, имея в виду только одну задачу — получение результата, возможного в той ситуации, в которой она оказалась. Целеустремленная система может избирать способ действия, руководствуясь некоторым критерием, то есть целью, под которой понимается не только результат, возможный для рассматриваемого периода, но и возможный результат будущих ситуаций, потенциально создаваемый результатами текущих состояний. Если целеустремленной системе не удастся выполнить свою задачу в некоторой ситуации, она может изменить эту задачу, чтобы успешно продвигаться к той же самой цели. Целеустремленная система может отказываться от выполнения задач во имя достижения своих целей.

Практика развития организаций показывает, что далеко не все организации являются целеустремленными системами, и это зависит в первую очередь от качества стратегического мышления первых руководителей и их включенности в технологический процесс деятельности руководимых ими организаций.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2

---

---

### Формирование стратегических приоритетов организации

Цель работы: *овладеть навыками формирования стратегических параметров развития организации.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) совокупность ориентиров стратегического менеджмента;
- 2) видение;
- 3) параметр видения;
- 4) характеристики видения;
- 5) миссия организации;
- 6) составляющие миссии;
- 7) заинтересованные стороны организации.

*Задания для выполнения*

*Задание 1.* Сформулируйте видение для вашей компании.

*Задание 2.* Сформулируйте миссию предприятия. Оцените ее соответствие параметрам (если миссия существует, необходимо только оценить ее соответствие основным параметрам).

*Задание 3.* Определить заинтересованные стороны и описать их интересы.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3

---

---

### Стратегические цели организации

Цель работы: *сформировать представление о целях организации, их постановке и декомпозиции.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) совокупность ориентиров стратегического менеджмента;
- 2) цели и задачи организации;
- 3) уровни целей организации;
- 4) дерево целей: шаги формирования;
- 5) финансовые цели; методика *SMART*;
- 6) заинтересованные стороны.

*Задания для выполнения*

*Задание 1.* Сформулировать цель предприятия в соответствии с методом *SMART*.

*Задание 2.* Провести декомпозицию целей выбранной вами организации уровням управления (декомпозировать).

## 3. СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

---

### Конкуренция на основе способностей

**К**онкуренция на основе способностей предполагает опору на сильные стороны внутренней среды организации в конкурентном взаимодействии с соперником на рынке. В связи с этим важно понимать источник и перспективу внутренней конкурентной силы компании.

#### *Цели внутреннего анализа компании*

1. Определение ресурсов, а также общих и ключевых компетенций компании с целью их дальнейшего развития и применения.
2. Оценка эффективности организации процессов по развитию ценностной цепочки.
3. Установление слабых сторон деятельности организации и дальнейший их учет при реализации будущих стратегий.
4. Анализ финансовой деятельности путем сравнения деятельности с показателями конкурентов.
5. Оценка инвестиционного потенциала компании тогда, когда финансирование осуществляется из внешних источников.
6. Расчет предварительной оценки обоснованности и пригодности, а также приемлемости будущих стратегий.

Внутренний анализ включает:

- 1) ресурсный анализ;
- 2) анализ внутренней деятельности с помощью использования модели цепочки ценностей Портера;

- 3) проверку и анализ компетенций;
- 4) сравнительный анализ конкурентов на рынке.

### Ресурсы, компетенции и ключевые компетенции

*Компетенции* — это свойства (навыки, технологии, ноу-хау), обладая которыми компания может стать участником отрасли или выживать в ней.

*Ключевые компетенции* — это отличительные способности, специфичные для конкретной организации, которые дают возможность ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли.

*Ресурсы* — все то, что привносится в деятельность компании извне и используется для трансформации, переработки с целью дальнейшего производства продукта или оказания услуги.

*Ключевая компетенция* (отличительная способность) = наилучшее использование ресурсов + наилучшее развитие общих компетенций (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ключевые компетенции организации [5]

### Ресурсный анализ

Ресурсы принято делить на материальные и нематериальные.

К материальным относят:

- материалы;

- запасы;
- здания;
- оборудование;
- человеческие ресурсы;
- финансы.

Материальные ресурсы приобретаются на ресурсных рынках в условиях конкурентной борьбы.

К нематериальным относят:

- знания;
- навыки;
- деловую репутацию;
- бренды;
- патентные права.

Нематериальные ресурсы производятся в рамках самой организации.

Ресурсный анализ включает:

1) анализ по категориям:

- человеческие, производственно-технологические, финансовые, информационные, коммуникационные;
- количественный анализ, качественный анализ;
- специфичные отраслевые ресурсы — основа ключевых компетенций;

2) анализ по результату:

- внутренние показатели отражают роль ресурсов при:
  - формировании целей и задач;
  - сравнении работы подразделений и отделов;
  - исторической ретроспективе, сравнении показателей организации в динамике;
- внешние показатели могут включать:
  - сравнение с конкурентами (особенно с лидерами);
  - сравнение с компаниями в других отраслях.

В результате ресурсного анализа выбираются ключевые компетенции предприятия. Ключевая компетенция является следствием уникального и отличительного подхода, который организация строит, развивает, интегрирует и применяет по отношению к своим ресурсам и компетенциям.

Отличительные особенности ключевых компетенций:

- свойственны только тем компаниям, показатели которых превосходят средний уровень, характерный для данной отрасли;
- отличаются уникальностью и присущи только одной компании;
- сопряжены с удовлетворением запросов заказчиков;
- не поддаются копированию;
- базируются на превосходных умениях и знаниях сотрудников компании.

Цели анализа ресурсов, компетенций и ключевых компетенций:

- понимать причины возникновения частных ключевых компетенций;
- определять способы адаптации существующих ключевых компетенций;
- определять потенциальные источники ключевых компетенций, основанные на ресурсах и компетенциях;
- определять необходимость создания новых ключевых компетенций;
- определять соотношенность ключевых компетенций с запросами клиентов.

### Ценностная цепочка

Анализировать ценностную цепочку предложил М. Портер [35]. Анализ ценностной цепочки помогает понять, каким образом различные виды деятельности организации способствуют увеличению ценности продукции и услуг по сравнению с затратами на используемые ресурсы. На рис. 3.2 представлена цепочка ценностей.



Рис. 3.2. Цепочка ценностей

Стоимость продукта (услуги) измеряется ценой, которую покупатель готов заплатить за товар.

Ценность продукта можно увеличить:

- изменяя мнение о продукте так, чтобы потребитель был готов приобрести за более высокую цену именно его, а не продукт конкурентов;
- сокращая свои производственные затраты до уровня, который будет ниже затрат конкурентов.

Выбор пути повышения ценности зависит от компании, ее развития и многих других параметров.

С точки зрения видов деятельности предприятия ценностная цепочка представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Анализ видов деятельности в ценностной цепочке

Составляющие ценностной цепочки представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Составляющие цепочки ценностей**

Основные виды дея- тельности	Внутренняя логи- стика	Прием и хранение материалов, контро- ль запасов, перемещение полуфа- брикатов, запасов, готовой продук- ции внутри производства
	Производство	Преобразование начальных компо- нентов в конечный продукт
	Внешняя логистика	Хранение, распределение, транспор- тировка конечной продукции
	Маркетинг	Обеспечение наличия продукта на рынке и его реклама
	Обслуживание	Установка и послепродажное обслу- живание
Вспомо- гательные виды дея- тельности	Снабжение	Приобретение ресурсов
	Разработка техно- логий	Разработка продукта, процессов и ре- сурсов
	Инфраструктура	Планирование, финансирование, ин- формационные системы, менеджмент
	Управление челове- ческими ресурсами	Рекрутинг, отбор, обучение, возна- граждение и мотивация

**Сравнительный анализ**

Сравнительный анализ представляет собой сопоставление результатов деятельности компании с показателями деятельности конкурентов при помощи финансового анализа и бенчмаркинга по следующим показателям:

- человеческие ресурсы и культура;
- финансовые ресурсы и результаты финансовой деятельности;
- продукты и их позиция на рынке.

Сравнительный анализ позволяет оценить возможность формирования ключевых компетенций, а также отражает конкурентоспособность организации в динамике. Внутренний анализ предполагает анализ системы работы предприятия — выявление его сильных и слабых сторон всегда проводится на основе сравнительного анализа с конкурентами. При внутреннем анализе рассматривается персонал, технология, оборудование, производственное, финансовое положение предприятия.

Для стратегического анализа внутренней среды рекомендуется использовать модель сравнительного *SNW*-анализа (табл. 3.2).

Таблица 3.2

***SNW*-анализ [34]**

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		<i>S</i> сильная	<i>N</i> ней- тральная	<i>W</i> слабая
1	Общая (корпоративная) стратегия			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	бизнес № 1			
	бизнес № 2			
	...			
	бизнес № n			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	финансы как состояние текущего баланса			
4.2	финансы как уровень бухучета			
4.3	финансы как финструктура			
4.4	финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т. д.)			

Продолжение табл. 3.2

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		<i>S</i> сильная	<i>N</i> ней- тральная	<i>W</i> слабая
4.5	финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (конкурентоспособность продукта), в том числе:			
	продукт № 1			
	продукт № 2			
	...			
	продукт № t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	бизнес № 1			
	бизнес № 2			
	...			
	бизнес № m			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	как материальная структура			
7.2	как умение торговать			
8	Информационные технологии			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	способность к лидерству первого лица организации			
10.2	способность к лидерству всего персонала			

Продолжение табл. 3.2

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		<i>S</i> сильная	<i>N</i> ней- тральная	<i>W</i> слабая
10.3	способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	качество материальной базы			
11.2	качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех организации)			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1	с федеральным правительством			
18.2	с правительством субъекта федерации			
18.3	с органами местного самоуправления			
18.4	с системой налогового контроля			
	...			
18.к				

Окончание табл. 3.2

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		<i>S</i> сильная	<i>N</i> ней- тральная	<i>W</i> слабая
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе:			
19.1	с корпоративным профсоюзом			
19.2	с отраслевым профсоюзом			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
	Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

Таким образом, цель внутреннего анализа — определить потенциал компании для создания конкурентного преимущества. В анализе внутренней среды важным является анализ компетенций, ресурсов, ключевых компетенций и ценностной цепочки. Основными источниками конкурентного преимущества являются ключевые компетенции, а также соответствующая координация всех видов деятельности — основной и вспомогательной — по увеличению ценности продукта. Важным является анализ связей между существующими стратегиями, ключевыми компетенциями и основными видами деятельности в ценностной цепочке, поскольку именно здесь заложен основной потенциал для конкурентного

преимущества. Также важно понимать возможность динамичного развития имеющихся ключевых компетенций и создания новых. В результате внутреннего анализа определяется также возможность повышения эффективности путем использования ресурсов для производства, компетенций, а также перераспределения видов деятельности и улучшения их интеграции между собой. Наконец, анализ позволяет оценить потенциал сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами и заказчиками, который, в свою очередь, улучшит результаты деятельности компании. На основании внутреннего анализа возможно формирование будущих стратегий.

### Стратегический анализ внешней среды

Анализ внешней среды можно разбить на анализ внешней общей среды (макросреды), внешней рабочей среды (среды ближайшего окружения) и микросреды.

*Анализ макросреды (внешней общей среды)* используется для исследования всей экономики в целом, ее основных составляющих, степени влияния на предприятие.

Макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют.

Анализ макросреды включает

- изучение с целью обнаружения признаков возможных изменений, способных оказывать воздействие на жизнедеятельность организации;
- отслеживание специфических тенденций макроокружения;
- прогнозирование направленности будущих изменений макросреды;
- оценку существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность организации.

Одним из инструментов анализа внешней среды является *STEEP*-анализ (рис. 3.4).



Рис. 3.4. *STEEP*-анализ

*Социодемографические воздействия* оказывают влияние через:

- социальную культуру (ценности и отношения): исследуется влияние социальной культуры на спрос товаров и услуг, отношение к работе, сбережения и инвестиции, этику, экологию и т.д.;
- демографию: исследуется влияние количества и состава населения на структуру рабочей силы и модели спроса;
- социальную структуру: принимается во внимание влияние на отношение к работе (анализ рынка рабочей силы), товарам и услугам (анализ спроса).

Социальная политика государства находит конкретное отражение во взаимосвязи с экономической политикой: экономическая политика имеет своим конечным итогом регулирование деятельности людей по созданию материальных и духовных благ как фактор важнейшего условия роста народного благосостояния, что представляет собой социально-экономический результат. Обе политики государства связаны между собой. То, что для одной политики является итогом, для другой — исходным пунктом. Например, ситуация в образовании зависит от экономических факторов, а положение в экономической сфере тесно связано с уровнем образования; ситуация в медицине зависит от состояния экономики, а уровень экономических результатов, в свою очередь, зависит от показателей здоровья граждан (при эпидемии гриппа статистика демонстрирует уверенный спад экономических показателей).

На демографическую ситуацию могут влиять различные факторы, например, возрастная структура населения, уровень образования, доходы, место проживания, рождаемость, смертность.

Примеры демографических процессов, которые следует учитывать при стратегическом анализе:

- процессы естественного движения населения;
- изменение структуры населения по полу;
- изменение структуры населения по возрасту;
- изменение структуры населения по социальному и экономическому составу;
- изменение структуры населения по уровню образования;
- размещение населения по территории;
- продолжительность жизни;
- плотность населения по регионам;
- процессы миграции населения;
- ожидаемый уровень интеграционных процессов между регионами, областями и странами;
- численность и состав трудовых ресурсов, которыми располагает территория и которые нужны ее хозяйству.

К элементам социальной среды также относятся культурно-образовательные факторы, которые определяются:

- обеспеченностью населения объектами культуры;
- тенденциями в структуре культурных ценностей;
- уровнем образования населения.

Для анализа влияния факторов культуры будет целесообразна прогнозная оценка вероятности проведения выставок, конференций, фестивалей, конкурсов и других мероприятий в области образования, культуры, науки. Оценка культурно-информационной активности может помочь оценке степени влияния средств массовой информации на успешность реализации тех или иных социально-экономических проектов.

*Технологическое воздействие.* Анализ технологического окружения связан с изучением влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения, включая:

- товары и услуги;
- производственные процессы;
- транспорт и распределение;
- информацию и связь;
- общество, политику и экономику.

Общей тенденцией изменений во внешней среде является то, что технологии стали средством конкуренции.

Цель анализа *экономического воздействия* — исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на компанию и потребителей.

Экономический климат, в котором организация реализует свою конкурентную стратегию, определяется:

- динамикой развития международных рынков;
- политическими инструментами регулирования национальной экономики (например, наличием или отсутствием санкций).

Экономические факторы неотделимы от политических и социальных факторов. Социально-экономическая ситуация может быть определена следующими показателями:

- жизненный уровень населения;
- структура доходов и расходов по группам населения.

К чисто экономическим аспектам макроэкономических тенденций можно отнести:

- уровень инфляции;
- политику в области налогообложения;
- дефицит бюджета в стране;
- уровень безработицы;
- инвестиционный климат в стране/регионе/области/городе;
- степень развития финансовой системы;
- удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны;
- удельный вес развития малого бизнеса, среднего бизнеса.

Циклические колебания экономики, проявляющиеся в подъемах и спадах хозяйственной активности в стране, регионе или в мире, оказывают влияние на всех участников экономической деятельности.

*Политическая (политико-правовая) среда* — это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства.

Государство участвует:

- в законодательном и нормативном регулировании;
- в экономической политике;
- в международной политике.

Политические факторы действуют не только на фирму, выходящую на международные рынки. В условиях открытой экономики действие этих факторов оказывается достаточно сильным даже для фирм, работающих только на внутреннем рынке. Биржевые колебания, инфляционные процессы, политика отдельных стран оказывают влияние на мировое экономическое сообщество.

При анализе политических факторов целесообразно рассматривать вопросы внутренней и внешней политики государства.

Для современного мирового сообщества характерно:

- усиление интернационализации хозяйственной жизни;
- образование транснациональных корпораций;
- динамика изменений в международной торговле;
- осознание необходимости совместного решения проблем мировой экономики;
- потребность в наукоемкой продукции;
- переход на новую энергетическую базу;
- потребность в энергоресурсах.

Политическую ситуацию в стране и за рубежом могут характеризовать:

- общий уровень напряженности;
- степень обеспечения внутренней и внешней безопасности;
- вероятность обострения политической обстановки.

В политических факторах можно выделить особый сегмент — правовые факторы, которые оказывают значительное влияние на процессы стратегического планирования. Они связаны с законодотворческим процессом и характеризуются наличием правовых актов:

- по охране окружающей природной среды, сертификации товаров и услуг, стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, управлению качеством товаров, по охране прав участников рынка труда;
- регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны по финансам, налогам, предпринимательству, антимонопольной политике, ценным бумагам;
- регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и организаций.

Отслеживать текущее состояние правовых актов помогают информационно-правовые системы, такие как «консультант» и «гарант».

Следует иметь в виду, что вышеперечисленные факторы могут оказывать взаимное влияние, которое иногда проявляется разнонаправлено, что, несомненно, затрудняет их анализ. Все факторы макросреды изменяются во времени, имеют динамический характер. Разрабатывая стратегические решения, нужно это учитывать.

В настоящее время в структуру традиционного *STEP*-анализа, предложенного М. Портером, добавился дополнительный немаловажный элемент — экологический фактор, и *STEP*-анализ был преобразован в *STEEP*-анализ.

Экологические факторы макросреды могут в значительной степени влиять на стратегические планы. Наиболее актуальными экологическими проблемами являются накопление в атмосфере углекислого газа (регулируется на мировом уровне Киотским протоколом), тепловое и пылевое загрязнение.

В современной экологической ситуации наблюдаются следующие тенденции:

- ухудшение качества среды обитания, воды и воздуха;
- рост риска техногенных катастроф;
- истощение природных ресурсов;
- усиление влияния экологических движений.

*STEEP*-анализ проводится для:

- изучения и мониторинга макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений;
- детального анализа каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений;
- оценки необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации;
- оценки потенциального влияния изменений на рынок, отрасль и компанию

Модель *STEEP* - анализа [24]

Следует изучить влияние каждого фактора на:

- *внутреннюю деятельность организации:*
  - ◇ ключевые компетенции;
  - ◇ ресурсы;
  - ◇ стратегию;
  - ◇ систему ценностей и т. д.;
- *рынки компании:*
  - ◇ товарный:
    - объемы;
    - структуру;
    - сегменты;
    - запросы покупателей и т. д.;
  - ◇ ресурсный
- *отрасль, в которой функционирует компания:*
  - ◇ покупательская способность;
  - ◇ потенциальные возможности поставщиков и потребителей;
  - ◇ угроза вторжения новых конкурентов;
  - ◇ угроза со стороны товаров-заменителей;
  - ◇ конкурентное соперничество.

## Анализ рабочей среды (конкурентного окружения)

Одним из наиболее распространенных инструментов анализа конкурентного окружения является модель отраслевого анализа Портера («модель пяти сил конкуренции»), рис. 3.5.

### 1. Уровень конкуренции в отрасли.

Конкуренция рассматривается и оценивается с точки зрения ее вида и степени, а также видов конкурентной борьбы.

У каждой отрасли есть свои «ключевые факторы успеха» (КФУ) — это характеристики предприятия и те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремиться к тому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха.

Конкурентные факторы успеха — это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют степень успеха фирмы на рынке, а также ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.



Рис. 3.5. Модель пяти сил конкуренции [35]

Движущие силы рынка:

- динамика изменения спроса;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- обновление продукта;
- появление предпочтения дифференцированного выбора товаров вместо товаров массового потребления (или наоборот) среди покупателей;
- инновации в производстве;
- маркетинговые инновации;
- вход и выход крупных фирм;
- изменение в государственной политике и регулировании;
- рассеивание технических и технологических достижений;
- уменьшение неопределенности спроса.

Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб») и общая система условий конкурентного преимущества для этапа формирования рыночных отношений представлена на рис. 3.6 и 3.7 соответственно.

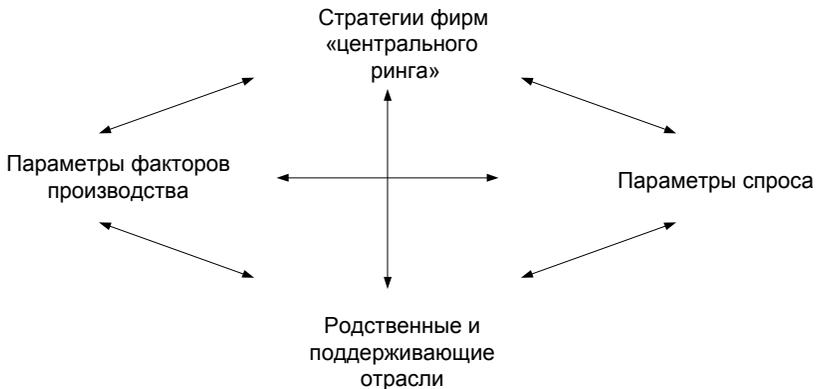


Рис. 3.6. Национальный ромб [35]

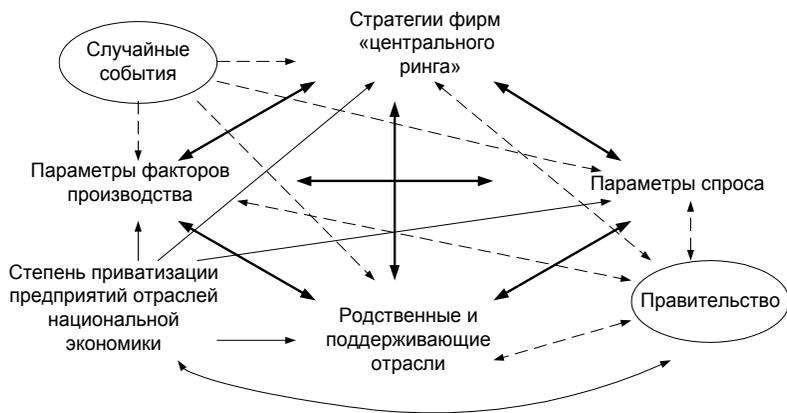


Рис. 3.7. Общая система условий конкурентного преимущества [35]

Для анализа ситуации в центральном ринге конкуренции крайне важен анализ стратегических групп конкурентов (рис. 3.8 и 3.9).



Рис. 3.8. Анализ стратегических групп конкурентов [28]

Стратегические группы конкурентов состоят из фирм:

- удовлетворяющих потребности покупателей на одних и тех же рыночных сегментах;
- владеющих сходными компетенциями;
- производящих товары и услуги одинакового качества.

Цель составления карты стратегических групп — сравнить характеристики своей фирмы с характеристиками ближайших конкурентов по следующим параметрам:

- прибыльность;

- размах конкуренции по территориальному признаку;
- цена;
- лояльность покупателя к товару;
- качество и др.

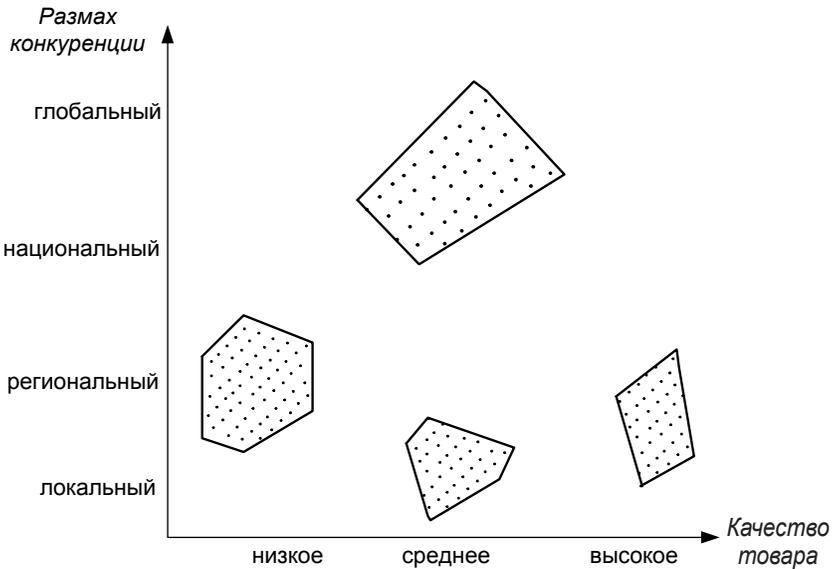


Рис. 3.9. Методика составления карты стратегических групп [42]

Методика позволяет представить общую картину конкуренции, оценить место каждой организации в ней.

Внешние условия для фирм, входящих в различные стратегические группы, неодинаковы: для одних групп они благоприятны, для других — нейтральны, для третьих — губительны.

Чем ближе стратегические группы друг к другу, тем более интенсивна отраслевая конкуренция между ними.

## 2. Угроза появления товаров-заменителей.

К заменителям относятся товары или услуги, представленные другими отраслями, но удовлетворяющие те же потребности, что и основные товары и услуги.

Степень угрозы со стороны товаров или услуг-заменителей зависит:

- от степени соответствия цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров;
- от готовности покупателя перейти на товар-заменитель.

### 3. Угроза появления новых конкурентов в отрасли.

Оценивается, с одной стороны, привлекательность отрасли, с другой — входные барьеры.

Входные барьеры в отрасль:

- экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов;
- эффект жизненного цикла;
- капитальные издержки входа;
- доступность каналов поставки и распределения;
- государственные меры и политика;
- предпочтения и преданность потребителей;
- сопротивление, оказываемое существующими фирмами.

Основные характеристики отрасли, на которые стоит обратить пристальное внимание при проведении анализа:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (конкуренция в местном, региональном, национальном или мировом масштабе);
- преобладание на рынке небольшого числа крупных фирм или множества мелких;
- темпы роста рынка и ступень, на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, окончание зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- движение интеграции «вперед» или «назад»;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и в создании новых продуктов;
- степень дифференцирования продуктов и услуг фирм-конкурентов;
- возможность компании осуществлять экономию на масшта-

бах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;

- влияние степени загрузки производственных мощностей на издержки производства;
- осуществление необходимых капиталовложений в отрасль;
- влияние кривой «обучение/опыт» в отрасли;
- доходность отрасли выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

Факторами привлекательности отрасли М. Портер [35] считает:

- потенциал роста отрасли;
- благоприятное или неблагоприятное влияние на данную отрасль основных движущих сил;
- возможность прихода в отрасль или ухода из нее крупных фирм (возможное появление новых фирм снижает привлекательность отрасли; уход с рынка крупной фирмы или нескольких мелких фирм предоставляет возможность для роста на рынке доли других фирм);
- стабильность спроса (зависимость спроса от времени года, экономического цикла, изменения вкуса потребителей, наличие товаров-субститутов и т. д.);
- усиление или ослабление воздействия сил конкуренции;
- степень риска и неопределенности, связанную с будущим развитием отрасли;
- серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом;
- снижение прибыльности отрасли как результат существующих условий конкуренции и движущих сил.

Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли приведены в табл. 3.3.

#### 4. Рычаги воздействия поставщиков.

Конкурентное влияние поставщиков усиливается, когда:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не скованных интенсивной конкуренцией;
- покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков;

- продукция поставщиков дифференцирована;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей;
- существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя.

Таблица 3.3

**Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли [42]**

Фактор/характеристика	Стратегическая важность
Размеры рынка	Небольшие рынки не привлекают крупных (новых) конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли
Темпы роста рынка	Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм
Излишки или нехватка мощностей	Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к росту
Прибыльность отрасли	Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая — сокращению числа компаний на рынке
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие — делают их позиции уязвимыми для фирм-новичков
Цена — наиболее важный фактор для покупателей	Большое число покупателей приобретает товар по наименьшим ценам
Стандартные товары	Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого
Быстрые технологические изменения	Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа

Окончание табл. 3.3

Фактор/характеристика	Стратегическая важность
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Жесткие требования повышают риск, становятся важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка
Вертикальная интеграция	Повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм
Экономия на масштабах производства	Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам
Быстрое обновление ассортимента	Укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед

### 5. Рычаги воздействия покупателей на уровень конкуренции.

Конкурентное влияние потребителей усиливается, когда:

- потребителей немного;
- потребители покупают продукцию в большом количестве;
- отрасль, поставляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- приобретаемый товар или услуга не экономит деньги покупателю;
- реализуемая продукция стандартизирована, стоимость перехода к новому поставщику равна нулю;
- покупаемая продукция не является важной составляющей комплектующих изделий покупателя;
- потребители склонны к прямой интеграции в рынок продукции продавцов.

Экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектующих у нескольких продавцов, а не прикрепление к одному.

*Критика модели «пяти сил конкуренции»*

1. Модель подразумевает, что начальными интересами, задающими конкуренцию в отрасли, считаются интересы компаний, однако для ситуаций, в которых участвуют благотворительные организации и/или муниципальные структуры, такое предположение не является корректным.

2. Модель предполагает принципиальную равноправность всех пяти сил (факторов), но многие авторитетные специалисты считают, что, к примеру, «фактор покупателя (потребителя)» для стратегического развития является более важным, нежели другие.

3. Модель предполагает, что для компаний, участвующих в конкуренции, и поставщики, и покупатели представляют своими способностями некоторую угрозу, с которой надо справляться. Но для современного бизнеса характерно усиление кооперации по цепочке *поставщик — производитель — покупатель*, которая включает выработку *взаимовыгодной стратегии* для всех участников цепочки.

4. Стратегический анализ по Портеру не придает «человеческому фактору» должного значения, а большинство современных концепций именно ему отводит решающую роль, причем возможности и значимые нюансы реализации стратегического потенциала «человеческого фактора» намного шире указанных пяти сил.

Каждый фактор имеет смысл проанализировать на предмет силы влияния на организацию. Матрица «Вероятность усиления — воздействие фактора на организацию» представлена на рис. 3.10.

ВОЗДЕЙСТВИЕ	ВЕРОЯТНОСТЬ		
	высокая	средняя	низкая
высокое	высокое значение фактора		фактора
среднее	для организации	значение	низкое
низкое	среднее	значение фактора	

Рис. 3.10. Матрица «Вероятность усиления — воздействие фактора на организацию» [30]

Также значимость факторов среды можно проанализировать с помощью инструмента «Таблица профиля среды».

Анализируя профиль среды, исследователь изучает факторы влияния на стратегию с точки зрения:

А) важности для отрасли, которая может изменяться в диапазоне: сильное влияние (присваиваются 3 балла), умеренное влияние (2 балла) и слабое влияние (1 балл);

Б) влияния на организацию, которое изменяется в диапазоне: сильное влияние (3 балла), умеренное влияние (2 балла), слабое влияние (1 балл) и отсутствие влияния (0 баллов);

В) направленности влияния, которое оценивается как: позитивная направленность (1 балл), негативная направленность (-1 балл).

Итоговое значение значимости конкретного фактора среды на стратегию организации представляет собой степень важности фактора и определяется как произведение трех сомножителей А, Б и В.

Процесс анализа внешней среды предприятия представлен на рис. 3.11.

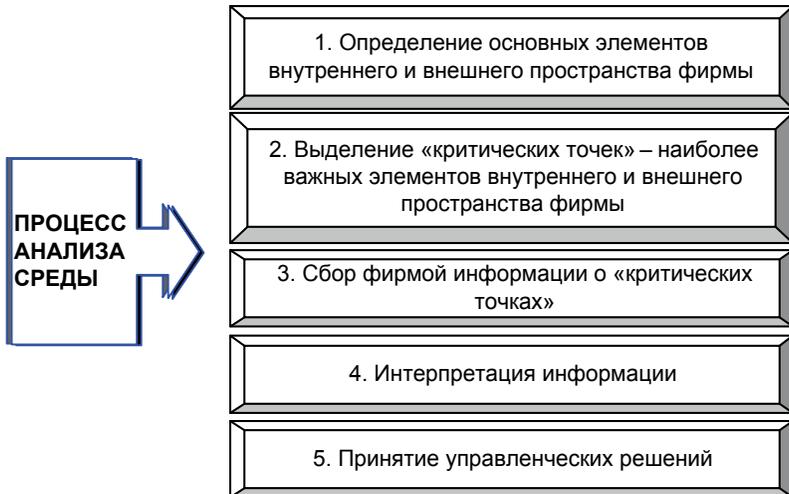


Рис. 3.11. Процесс анализа внешней среды предприятия [29]

Схема проведения анализа отрасли и конкурентной среды по [40] предполагает реализацию семи шагов.

**Шаг 1.** Основные экономические характеристики отрасли:

- темпы роста рынка;
- структура отрасли;
- географические характеристики рынка;
- возможность экономии на масштабах производства;
- эффект кривой опыта;
- капиталоемкость и т. д.

**Шаг 2.** Анализ конкурентной среды:

- напряженность конкурентной борьбы между продавцами: слабая, средняя, сильная (орудия конкурентной борьбы);
- угроза выхода на рынок новых фирм: слабая, средняя, сильная (оценка существующих барьеров для выхода на рынок);
- степень влияния поставщиков: незначительная, средняя, высокая (причины);
- степень влияния покупателей: незначительная, средняя, высокая (причины).

**Шаг 3.** Движущие силы.

**Шаг 4.** Конкурентная стратегия:

- благоприятная позиция (ее причины);
- неблагоприятная позиция (ее причины).

**Шаг 5.** Анализ конкурентов:

- стратегия конкурентов (максимально вероятные действия и события в будущем);
- за кем нужно наблюдать и почему.

**Шаг 6.** Ключевые факторы успеха — особые характеристики внешней или внутренней среды, обеспечивающие конкурентное преимущество фирмам отрасли.

**Шаг 7.** Перспективы отрасли и ее общая привлекательность:

- факторы, делающие отрасль привлекательной;
- факторы, делающие отрасль непривлекательной;
- особые проблемы отрасли;
- перспективы получения прибыли (благоприятные и неблагоприятные).

## Сводный анализ внутренней и внешней среды организации

Анализ внутренней и внешней среды предприятия представлен на рис. 3.12.

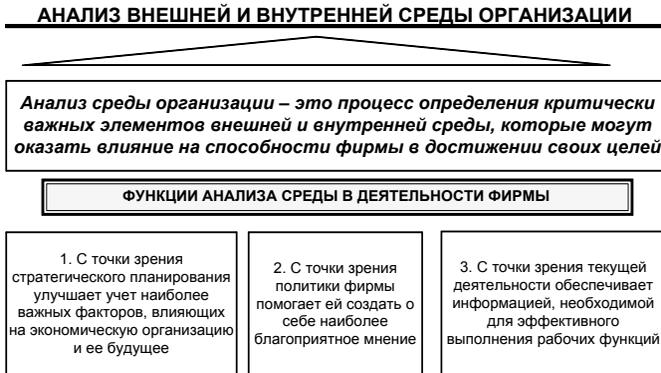


Рис. 3.12. Анализ среды организации [7]

Источники получения информации для анализа внешней и внутренней среды организации представлены на рис. 3.13.



Рис. 3.13. Источники информации для анализа [7]

Различают регулярные и нерегулярные системы получения информации для анализа, а также системы непрерывного надзора.

Полученную информацию о состоянии внешней и внутренней среды структурируют, используя технологию *SWOT*-анализа с целью формирования выводов о дальнейшем развитии организации (рис 3.14).

Внутренняя среда	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ  <i>Strength</i>	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ  <i>Weakness</i>
	ВОЗМОЖНОСТИ  <i>Opportunities</i>	УГРОЗЫ  <i>Threats</i>
Внешняя среда		

Рис. 3.14. *SWOT*-анализ

Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон внутренней среды организации, а также угроз и возможностей внешней среды, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в будущем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Проведя внутренний и внешний анализ предприятия, мы получаем два глобальных массива данных; технологией получения стратегической информации является инструмент *SWOT*-анализа.

### Методика *SWOT*-анализа

*SWOT*-анализ — метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности)

и *threats* (угрозы). Метод включает определение цели проекта по развитию предприятия в целом и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих ее достижение. Сильные и слабые стороны являются характеристиками внутренней среды предприятия, специфичной только для данного предприятия. Возможности и угрозы — характеристики внешней среды, это условия, в которых работают все предприятия. Они одинаковы для всех, и конкретное предприятие не имеет возможности влияния на них.

Первый этап *SWOT*-анализа — выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Возможности и угрозы целесообразно дополнительно проанализировать на предмет вероятности проявления возможностей и их влияния на организацию, а также вероятности реализации угрозы и возможных последствий для организации (рис 3.15 и 3.15).

Вероятность использовать возможность (проявления возможностей)	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	малое
высокая	поле «BC»	поле «BU»	поле «BM»
средняя	поле «CC»	поле «CU»	поле «CM»
низкая	поле «NC»	поле «NU»	поле «NM»

Рис. 3.15. Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия для организации			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	ушибы
высокая	поле «BP»	поле «BK»	поле «BT»	поле «BL»
средняя	поле «CP»	поле «CK»	поле «CT»	поле «CL»
низкая	поле «NP»	поле «NK»	поле «NT»	поле «NL»

Рис. 3.16. Матрица угроз

Первый этап *SWOT*-анализа, или *SWOT-4*, представляет собой перечень сильных и слабых сторон внутренней среды, возможностей и угроз внешней среды.

Второй этап — установление цепочек связей между элементами матрицы.

На данном этапе выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации (рис. 3.17).

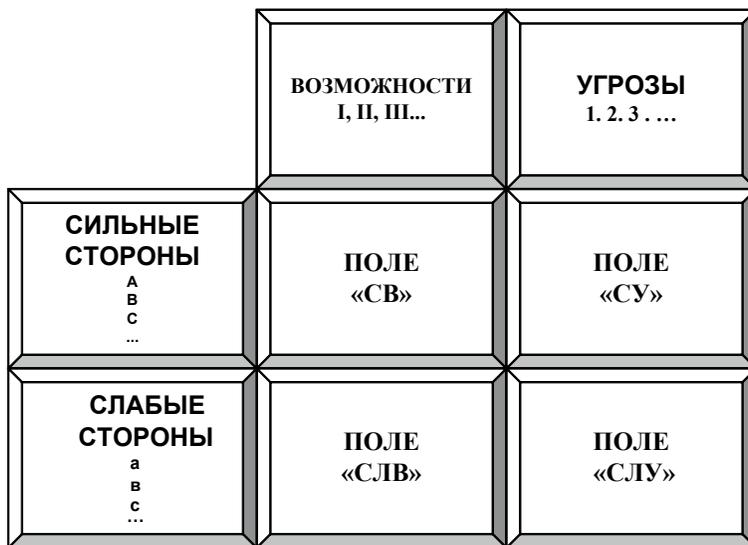


Рис. 3.17. Второй этап *SWOT*-анализа [13]

Итак, *SWOT*-анализ позволяет свести воедино результаты анализа макросреды, конкурентной среды и внутреннего анализа организации. Исследование макросреды является, в первую очередь, взглядом на перспективы организации; сложность и турбулентность окружающей среды усложняет прогнозирование возможных проблем. Тем не менее, в результате анализа менеджеры обладают данными, необходимыми для принятия стратегических решений: элементы макросреды сферы изучают с целью определения их возможных влияний на организацию и ее окружение. Процесс макроэкономического

анализа должен быть непрерывным, чтобы все происходящие перемены были вовремя отражены в нем.

Конкурентный анализ проводится с целью лучшего изучения отраслей и рынков, на которых функционирует фирма. Составляется детальное описание отрасли компании, ее товарных и ресурсных рынков, стратегических группировок, потенциальных рынков и отраслей со схожими компетенциями. Такой анализ дает менеджерам возможность определить критические факторы успеха их отраслей и рынков, потребности и возможности в усилении и развитии компетенций, а кроме того, возможности для сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями и конкурентами.

Анализ внутренней среды позволяет выявить сильные стороны организации по сравнению с ее конкурентами. Результат совместного изучения факторов внутренней и внешней среды на основе технологии *SWOT*-анализа позволит сформировать стратегические цели развития организации на долгосрочную перспективу.

### **Выбор стратегии**

Цель стратегического менеджмента — обеспечение достижения и удержание конкурентного преимущества.

Конкурентные преимущества состоят из конкурентного позиционирования и ключевых компетенций. Для их определения существуют свои методы и механизмы.

### **Стратегическая зона хозяйствования**

Стратегическая зона хозяйствования имеет отношение к продуктовому направлению, которых у организации может быть много. Конкурентоспособность продуктовых направлений различна.

По определению И. Ансоффа [10], стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) — это сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход с целью завоевания перспективы:

- роста;
- нормы прибыли;
- технологии;
- стабильности.

Ответственным за выборы областей деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий является стратегический хозяйственный центр (СХЦ) [11].

### **Модель генерической стратегии Портера**

Конкурентное преимущество (по М. Портеру) возникает в результате выбора генерической (родовой) стратегии, которая соответствует ценностной цепочке и конкурентному окружению фирмы. Генерическая стратегия имеет отношение к отдельному продуктовому направлению. В табл. 3.4 представлена матрица стратегий по Портеру.

Таблица 3.4

#### **Матрица Портера [37]**

Сфера конкуренции	Конкурентные преимущества	
	Низкие издержки	Дифференциация
Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Лидерство в издержках	Дифференциация
Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Фокусирование	

Стратегия дифференциации — создание у покупателя чувства уверенности в том, что продукт компании преобладает над подобным продуктом конкурентов; данное обстоятельство позволяет ей предлагать более высокие цены.

Стратегия лидерства по издержкам — получение фирмой максимальной прибыли при низких ценах и достижение низких затрат на производство.

Стратегия фокусирования — применение стратегии дифференциации или стратегии лидерства по издержкам на узкопрофильных сегментах рынка.

### **Модель «Тип конкурентного преимущества»**

Один из вариантов метода сравнительных преимуществ предложен российским экономистом А. Юдановым [43]. Он разделил все

многообразии конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет соответственную аналогию.

На рис. 3.18 представлена схема распределения специализованного и стандартного бизнеса и разнообразия стратегий.

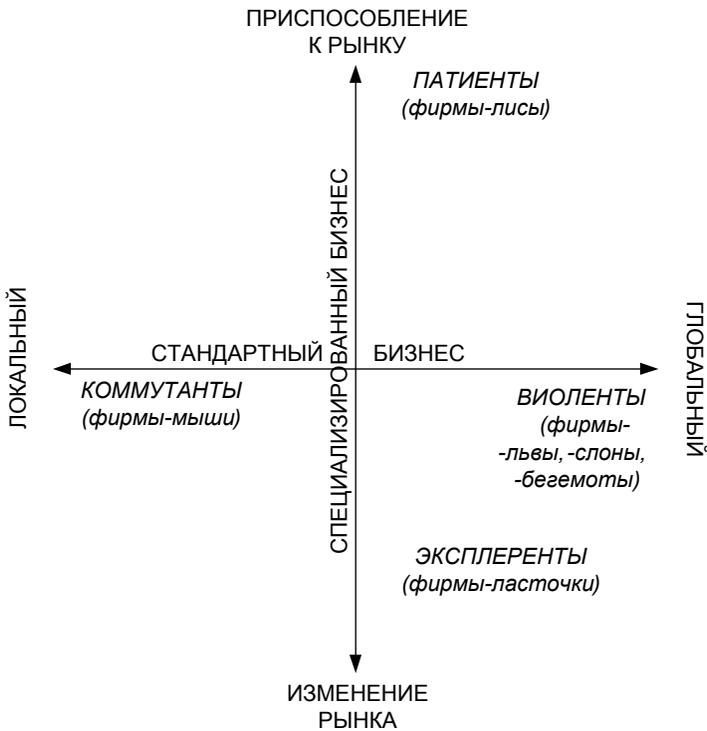


Рис. 3.18. Поле стратегий [43]

*Коммутанты («серые мыши»)* — небольшие, гибкие фирмы, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса. Зачастую предлагают товары-имитаторы, товары, копирующие чужие разработки. Не при-

вязаны прочно к определенной области деятельности, быстро проникают из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью.

Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии. Этот тип очень характерен для российского рынка. Многие российские коммутанты, осуществляющие рекламную кампанию в средствах массовой информации, даже не называют характер своей деятельности, так как готовы использовать любую новую возможность получения прибыли.

*Пациенты («хитрые лисы»)* — узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну нишу (областей особых потребностей) рынка. Обычно это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия: узкая специализация, низкие издержки и высокое качество товара. Российский рынок в свое время обогатился пациентным типом за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.

*Виоленты («слоны», «львы», «бегемоты»)* — гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над рынком, вернее, над его значительной долей. Конкурентная стратегия: низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей. Производят стандартную продукцию с минимальными издержками, ориентированы на массовый спрос. Одно из преимуществ таких фирм — возможность постоянных инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), рекламу и сбыт. В российских условиях они уязвимы в связи с появлением иностранных конкурентов.

Эволюционный путь виолента характеризуется тем, что он в своем развитии проходит три этапа: этап «гордых львов», этап «могучих слонов» и этап «неповоротливых бегемотов».

Характеристики этапа «гордые львы»:

- сосредоточение на узком круге массовых и перспективных товаров;
- этап быстрого роста;
- четкий производственный профиль;
- технические и организационные преимущества;
- создание мощных научно-исследовательских структур.

Характеристики этапа «могучие слоны»:

- большие размеры;
- устойчивый рост, средний по темпу;
- диверсификация;
- наличие широкой международной сети филиалов;
- широкий охват рынка в ассортиментном и географическом отношении.

Характеристики этапа «неповоротливые бегемоты»:

- большие размеры;
- отсутствие динамичности;
- излишняя диверсификация: распыление активности по слишком широкому кругу направлений;
- общий упадок отрасли, омертвление значительной части капитала в утративших перспективы производствах;
- нарастание технологического отставания.

*Эксплеренты («ласточки», «мотыльки»)* — фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые товары и технологии. Часто крайне слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) дочерние организации крупных фирм.

### **Эталонные стратегии**

Эталонные стратегии предполагают четыре подхода к росту и развитию фирмы и связаны с изменением одного или нескольких элементов:

- продукт;
- рынок;
- отрасль;
- положение фирмы внутри отрасли;
- технология;
- персонал.

#### **1. Стратегии концентрированного роста.**

##### **1.1. Стратегия усиления позиции на рынке.**

Цель — с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации необходимы серьезные маркетинговые усилия.

1.2. Стратегия развития продукта.

Цель — изменение продуктового ассортимента.

1.3. Стратегия развития рынка.

Цель — поиск новых рынков для уже производимого продукта.

1.4. Стратегия горизонтальной интеграции.

Цель — объединение с конкурентами на равноправных или неравноправных условиях.

2. *Стратегия интегрированного роста.*

2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции (регрессивная интеграция).

Цель — приобретение или усиление контроля над поставщиками. Уменьшение зависимости от колебания цен на комплектующие и от запросов поставщиков.

2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (прогрессивная интеграция).

Цель — развитие и укрепление фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, которые находятся между фирмой и конечным потребителем (системами распределения и продаж).

3. *Стратегии диверсифицированного роста.*

3.1. Стратегия централизованной диверсификации.

Существующее производство — в центре бизнеса, а новое производство основывается на тех возможностях, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, специализированной системе распределения или других сильных сторонах функционирования фирмы.

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации.

Данная стратегия предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, инновационной, отличной от используемой. Новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации.

Фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и реализуемых на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

#### 4. Стратегии сокращения

4.1. Стратегия ликвидации — предельный случай стратегии сокращения; осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

4.2. Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.

4.3. Стратегия сокращения по частям (для диверсифицированной фирмы). Фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов.

4.4. Стратегия сокращения расходов ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат и носит характер краткосрочных мер.

#### Уровни разработки стратегии

На рис. 3.19 представлены уровни разработки стратегии.



Рис. 3.19. Уровни разработки стратегий [40]

Чем выше уровень, тем более ответственным является выбор.

### Матрица BCG

Варианты применения матрицы BCG:

- анализ продуктового портфеля одноотраслевой фирмы;
- анализ стратегических зон хозяйствования диверсифицированной фирмы;
- сопоставление конкурентных позиций фирм одной отрасли.

Матрица BCG представлена на рисунке 3.20.



Рис. 3.20. Матрица BCG [11]

Диаграмма BCG предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах [11]:

- «звезды» беречь и укреплять;
- по возможности уходить от использования «собак», если нет значимых причин для того, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим контроль денежной выручки;
- «дикие кошки» нуждаются в особом исследовании, чтобы понять, смогут ли они при определенных инвестициях стать «звездами».

Матрица помогает выполнению двух функций:

- принятию решений о ранее намеченных рыночных позициях;
- распределению стратегических денежных средств между СХЦ и СЗХ в будущем.

В матрице пунктиром показана динамика развития СХЦ; сплошной линией — перераспределение стратегических финансовых средств между имеющимися в организации продуктовыми направлениями.

Таким образом, сущность конкурентного преимущества заключена в способности компании опережать своих конкурентов. Хотя определение источников конкурентного преимущества — сложная задача, тем не менее, существует возможность классификации потенциальных источников, с помощью которой можно провести анализ и сформировать будущие стратегии компании на основе модели генерических стратегий. Модель генерической (родовой) стратегии Портера пригодна при оценке роли дифференциации, цены и затрат. Направление, которое компания выбирает для своего развития из числа эталонных стратегий, образует взаимосвязь между генерическими (родовыми) стратегиями и ключевыми компетенциями.

Ключевые компетенции и генерические (родовые) стратегии можно применять как на существующих, так и новых рынках. Стратегическое направление, выбранное компанией, определяет природу продукта и развитие рынка.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4

---

### Формирование цепочки ценностей и ресурсный анализ

Цель работы: *познакомить студента с механизмом формирования и оценки цепочки ценностей предприятия.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) внутренний анализ;
- 2) ресурсный анализ;
- 3) материальные и нематериальные ресурсы;
- 4) компетенции и ключевые компетенции;
- 5) цепочка ценностей;
- 6) виды деятельности предприятия в ценностной цепочке;
- 7) составляющие ценностной цепочки.

*Задания для выполнения*

*Задание 1.* Провести ресурсный анализ с выявлением ключевых компетенций предприятия.

*Задание 2.* Сформировать цепочку ценностей предприятия с учетом видов деятельности и их влияния.

*Задание 3.* Смоделировать ситуацию, в которой требуется сокращение цепочки ценностей.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 5

---

### Анализ макросреды предприятия

Цель работы: *сформировать понимание необходимости учета параметров внешней среды в построении стратегии организации.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) внешняя среда организации;
- 2) макросреда организации;
- 3) цель анализа макросреды;
- 4) *STEEP*-анализ. Факторы *STEEP*-анализа;
- 5) модель 5 сил конкуренции. Факторы модели Портера.

### *Задания для выполнения*

*Задание 1.* Провести *STEEP*-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

*Задание 2.* Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 6

---

---

### *SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования*

*Цель работы: сформировать навыки учета внутренних и внешних факторов при принятии стратегических решений.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) внешний анализ;
- 2) внутренний анализ;
- 3) *SWOT*-анализ;
- 4) стратегическое планирование на основе *SWOT*-анализа.

### *Задания для выполнения*

*Задание 1.* Провести *SWOT*-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 7

---

---

Выбор стратегии по модели Портера и модели "тип конкурентного преимущества"

Цель работы: *сформировать навыки выбора стратегии с учетом ряда параметров.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) стратегическая зона хозяйствования и стратегический хозяйственный центр;
- 2) модель генерической стратегии Портера;
- 3) тип конкурентного преимущества.

*Задания для выполнения*

*Задание 1.* На основе модели генерической стратегии Портера привести пример организаций на каждый вид стратегии и обосновать тип стратегии для своего предприятия. При необходимости обосновать смену стратегии.

*Задание 2.* Привести пример на каждый вид стратегии по модели «тип конкурентных преимуществ». Обосновать стратегию выбранной компании.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 8

---

---

### Выбор эталонной стратегии

Цель работы: *сформировать навыки выбор стратегий в условиях изменения внешней среды.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) анализ конкурентной среды;
- 2) характеристики эталонных стратегий.

### *Задания для выполнения*

*Задание 1.* Привести пример организации на каждую эталонную стратегию.

*Задание 2.* Проанализировать ситуацию на выбранном предприятии и сделать вывод о том, какую стратегию оно реализует. Сделать вывод, стоит ли развивать ту же стратегию или поменять ее и почему.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 9

---

### Уровни разработки стратегии

Цель работы: *сформировать представление об иерархии стратегий в организации.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) внешний анализ;
- 2) внутренний анализ;
- 3) стратегическая зона хозяйствования и стратегический хозяйственный центр;
- 4) модель генерической стратегии Портера;
- 5) тип конкуретного преимущества;
- 6) характеристики эталонных стратегий;
- 7) уровни разработки стратегий.

### *Задания для выполнения*

*Задание 1.* Проанализировать имеющуюся систему иерархии стратегий для конкретного предприятия. Оценить соблюдение иерархичности. Разработать стратегии для каждого уровня иерархии.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 10

---

---

### Анализ продуктового портфеля

Цель работы: *сформировать представление о портфельном анализе продукта и бизнесов.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) внешний анализ;
- 2) стратегическая зона хозяйствования и стратегический хозяйственный центр;
- 3) модель генерической стратегии Портера;
- 4) тип конкуретного преимущества;
- 5) характеристики эталонных стратегий;
- 6) матрица *BCG*.

### *Задания для выполнения*

*Задание 1.* Проанализировать с использованием матрицы *BCG* продуктовый портфель предприятия. На основе анализа предположить стратегически важные направления развития продукта компании.

## 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Любые изменения, в том числе и стратегические, воплощаются в жизнь персоналом организации — менеджерами и рядовыми исполнителями.

Цель менеджеров — управление стратегическими изменениями, что означает:

- 1) усиление существующих продвигающих сил, способствующих стратегическим изменениям;
- 2) ослабление существующих противодействующих сил, препятствующих стратегическим изменениям;
- 3) добавление новых продвигающих сил.

Примеры продвигающих и противодействующих изменений сил представлены на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Управление стратегическими изменениями: анализ сил

### *Типы стратегических изменений*

Перестройка организации — фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру (характерна для реализации стратегии диверсификации).

Радикальное преобразование — изменение организационной структуры, интенсивные внутриорганизационные изменения, касающиеся в первую очередь организационной культуры (реализация стратегий вертикальной и горизонтальной интеграции).

Умеренное преобразование — изменения в производственном процессе и маркетинге (приемлемы для реализации стратегий концентрации).

Обычные изменения — использование накопленного опыта, отслеживание изменений во внешней среде (возможностей или угроз) (должны существовать всегда, даже в том случае, когда стратегия не изменяется; присутствуют при реализации стратегий любого типа).

Модель стратегических изменений представлена на рис. 4.2.

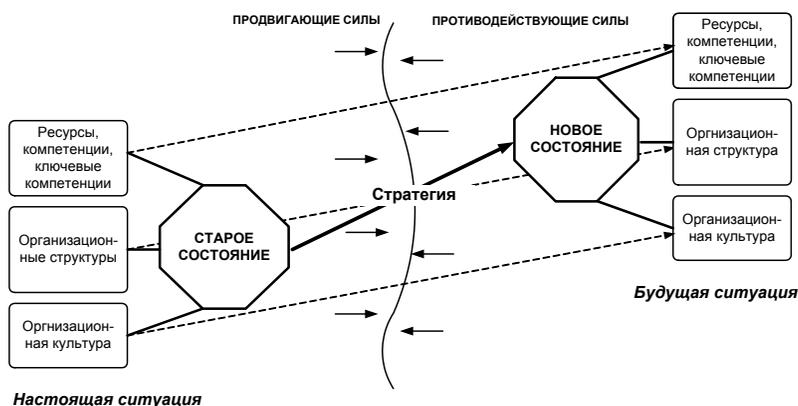


Рис. 4.2. Модель изменений

Проведение изменений в организации приводит к созданию условий, необходимых для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии.

По сути, реализация стратегии — это создание условий для ее осуществления, которое заключается:

- в установлении приоритетности административных задач, распределении ресурсов и создании вспомогательных систем;
- в установлении соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами по характеристикам: структуры организации и организационной культуры.

Структура плана стратегических изменений:

- 1) работа над корректировкой стратегического видения и миссии;
- 2) формирование стратегических долгосрочных целей;
- 3) формулировка общей деловой стратегии;
- 4) разработка поддерживающих функциональных стратегий в об-

ласти:

- производства;
  - маркетинга;
  - финансов;
  - персонала;
  - логистики;
  - НИОКР;
  - организационного развития и др.
- 5) разработка рекомендуемых действий:
    - перспективных;
    - немедленных.

В качестве механизма реализации стратегий должно использоваться дерево целей (табл. 4.1).

Таблица 4.1

### Дерево целей

Характеристика стратегических целей	Количественные показатели	Качественная характеристика	Система целей более низкого уровня, приводящих к достижению цели более высокого порядка
<i>Долгосрочные цели</i>			
А			например, А, В, 2

Окончание табл. 4.1

Характеристика стратегических целей	Количественные показатели	Качественная характеристика	Система целей более низкого уровня, приводящих к достижению цели более высокого порядка
В			
С			
...			
<i>Среднесрочные цели</i>			
А			например, 1, 2
В			
С			
...			
<i>Краткосрочные цели</i>			
1			оперативные цели управления «по проектам»
2			
3			
...			

Система реализации стратегии — регулярный процесс, включающий:

- постановки целей подразделениям, отделам и сотрудникам, связанных между собой и со стратегией компании;
- концентрацию менеджмента компании на достижении поставленных целей;

- измерение и оценку результатов деятельности организации;
- создание корпоративной культуры, ориентированной на достижение требуемого результата.

Внедрение системы реализации стратегии обеспечивает процесс достижения стратегических целей за счет:

- применения стратегии на всех уровнях управления;
- согласованного целенаправленного движения всей организации;
- обеспечения измеримости деятельности и результатов организации (определение контрольных показателей (КП));
- определенности ответственности («кто и за что отвечает»);
- обеспечения систематического и регулярного контроля;
- изменений в корпоративной культуре (смещение фокуса с ориентации на выполнение работы в сторону достижения требуемого результата).

Процесс построения системы реализации стратегии представлен на рис. 4.3.

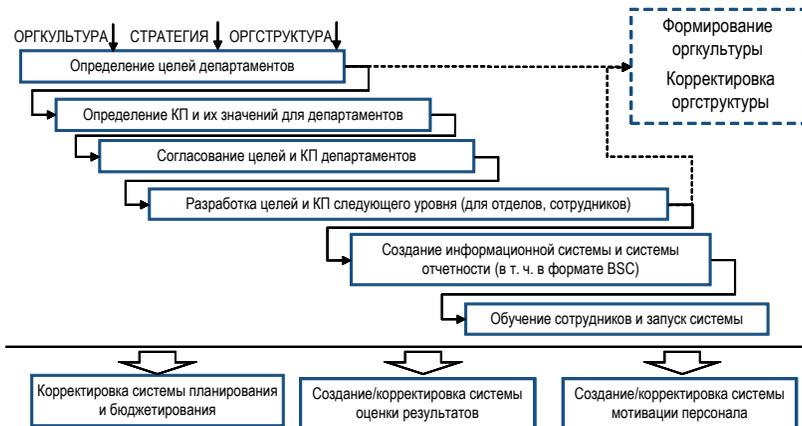


Рис. 4.3. Процесс построения системы реализации стратегии [29]

Система реализации стратегии предполагает четкое определение ответственных лиц за реализацию той или иной цели (конкретный

результат). Цель — создать *ответственную организацию*, в которой «понятно, КТО и ЗА ЧТО отвечает». Цели и контрольные показатели в организации отражены в рис. 4.4.

С помощью системы целей и контрольных показателей компания доводит до сведения сотрудников, ЧТО они должны сделать, и устанавливает стандарты того, КАК они должны сделать это.

Контрольный показатель (КП) — характеристика или параметр, с помощью которого организация будет измерять достижение поставленной цели.

Цель	Контрольный показатель	Целевое значение показателя
Повысить стоимость компании за пять лет вдвое	EPS	30
	V	\$ 200 млн.
Повысить скорость работы склада в течение последующих двух лет	Объем товарооборота за месяц	500 000 тонн
	Скорость погрузки товара в а/м	10 минут
Повысить удовлетворенность потребителей качеством сервиса в течение пяти лет	Количество повторных покупок	Каждая 4-я покупка – повторная
	Количество постоянных клиентов	70% общей клиентской базы
	Прирост потребителей за период	На 30%

Рис. 4.4. Цели и контрольные показатели в организации [29]

Элементы инфраструктуры ответственности:

1) закрепление ответственного лица за каждой целью и контрольным показателем (КП);

2) система делегирования ответственности и полномочий, в том числе набор документов, фиксирующих области ответственности и полномочий.

Существенным элементом для эффективной реализации стратегии является наличие системы сбора и анализа информации, которая подразумевает определение:

1) качества и формата необходимой информации (в соответствии с установленными целями и КП);

2) каналов поступления данной информации;

3) периодичности сбора информации;

- 4) методологии обработки и анализа информации;
- 5) ответственного за весь процесс и за каждую отдельную стадию.

Система сбора и анализа информации сопровождается системой отчетов о результатах, в которой должны быть определены:

- 1) пользователь отчета и его требования;
- 2) формат отчета, содержание;
- 3) периодичность предоставления информации;
- 4) ответственный за подготовку и предоставление отчетов.

В рамках этого этапа системы принимается решение о необходимости автоматизированной информационной системы, а также возможности (и способности) имеющихся систем генерировать необходимую информацию.

### Функциональные стратегии как механизм обеспечения реализации стратегии

Предприятие можно представить как сложную многофункциональную систему, поэтому общую стратегию деятельности предприятия декомпозируют с помощью функциональных стратегий, которые показывают конкретные направления для достижения выделенных целей предприятия, стоящих перед его отдельными подсистемами и подразделениями.

Функциональные стратегии — это совокупность процессов и программ для отдельных функциональных направлений предприятия. Они имеют подчиненное значение и являются программами, обеспечивающими реализацию общей, базисной стратегии. Всю деятельность предприятия можно разделить на подсистемы, которые работают параллельно и направлены на достижение результатов данной подсистемы. Обычно выделяют ключевые подсистемы: производство, маркетинг, исследования и развитие (*R&D*), финансы, персонал, управление качеством. Как отдельная функциональная стратегия может выделяться блок «организационное развитие». Функциональные стратегии соответствуют данным подсистемам. В табл. 4.2 приведены основные характеристики этих стратегий на основании схемы примерной организационной структуры (рис. 4.5).

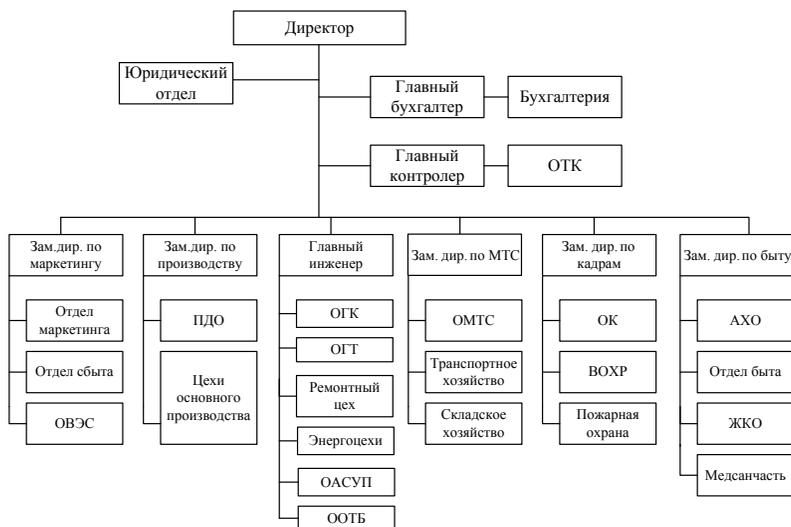


Рис. 4.5. Схема организационной структуры

Таблица 4.2

### Характеристика некоторых видов функциональной стратегии

Вид функциональной стратегии	Решаемые вопросы	Участвующие подсистемы
Производственная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ текущего развития производства;</li> <li>• анализ организационно-технического уровня производства;</li> <li>• решения о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса;</li> <li>• выбор продукции (услуг);</li> <li>• выбор технологии и организации производства;</li> <li>• выбор оборудования при новых технологиях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководитель;</li> <li>• заместитель директора по производству;</li> <li>• участники процесса реализации;</li> <li>• ПДО, цехи основного производства;</li> <li>• связанные подразделения;</li> <li>• ОГК, ОГТ, Отдел сбыта, ПЭО</li> </ul>

Продолжение табл. 4.2

Вид функциональной стратегии	Решаемые вопросы	Участвующие подсистемы
Стратегия блока «Исследование и развитие» (R&D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке;</li> <li>• совершенствование технологий;</li> <li>• обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководитель;</li> <li>• главный инженер;</li> <li>• участники процесса реализации;</li> <li>• ОГК, ОГТ, ОАСУП;</li> <li>• связанные подразделения;</li> <li>• цехи основного производства, отдел маркетинга, ОВЭС</li> </ul>
Финансовая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели;</li> <li>• разработка правил поведения предприятия на рынке денег и ценных бумаг;</li> <li>• осуществление выбора предпочтительных форм и методов кредитования;</li> <li>• повышение эффективности использования финансовых ресурсов;</li> <li>• прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, предприятию в целом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководитель;</li> <li>• заместитель директора по экономике;</li> <li>• участники процесса реализации;</li> <li>• ПЭО, ФО, главный бухгалтер;</li> <li>• связанные подразделения;</li> <li>• ПДО, отдел сбыта</li> </ul>
Маркетинговая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определение торгово-сбытовой деятельности предприятия;</li> <li>• анализ факторов продвижения товаров и услуг на рынке;</li> <li>• развитие конкурентных преимуществ;</li> <li>• долгосрочный прогноз развития рынка и потенциальных возможностей предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководитель;</li> <li>• заместитель директора по маркетингу;</li> <li>• участники процесса реализации;</li> <li>• отдел маркетинга, отдел сбыта, ОВЭС;</li> <li>• связанные подразделения;</li> <li>• ПДО, ОГК, ОАСУП</li> </ul>

Окончание табл. 4.2

Вид функциональной стратегии	Решаемые вопросы	Участвующие подсистемы
Стратегия организационного развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• совершенствование методов управления;</li> <li>• развитие организационной структуры управления;</li> <li>• оптимизация трудовых процессов и численности персонала;</li> <li>• достижение идеального образа предприятия, к которому необходимо стремиться</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководитель;</li> <li>• директор;</li> <li>• участники процесса реализации;</li> <li>• заместители директора по кадрам, маркетингу, производству, главному инженеру;</li> <li>• связанные подразделения;</li> <li>• юридический отдел, отдел сбыта, цехи основного производства</li> </ul>

Главная ответственность за определение, организацию работ и получение результатов функциональной стратегии возлагается на руководителей соответствующих функциональных звеньев в организационной структуре предприятия. Руководители функциональных направлений должны согласовать свои стратегии друг с другом или с менеджером более высокого уровня, иначе есть риск появления нескоординированных и конфликтных стратегий.

При формировании стратегии необходимо определить:

- руководителя;
- подразделения, отвечающие за реализацию функциональной стратегии;
- цель верхнего уровня (одна или несколько) предприятия, которую реализует стратегия;
- совокупность подцелей данной стратегии;

- набор показателей (контрольных точек), описывающих реализацию стратегии.

Дополнительно к общим функциональным стратегиям выделяют специфические для данного предприятия стратегии. Данные стратегии могут отражать:

- приоритетные направления развития;
- уникальность продукции предприятия;
- принципы управления.

Примерами специфических стратегий могут быть:

- развитие международных контрактов;
- повышение эффективности информационной безопасности;
- оптимизация (финансовая, по характеристикам продукции) ведения заказов;
- развитие логистической системы;
- открытие дополнительного производства и т. д.

В табл. 4.3 приведено примерное их описание.

Таблица 4.3

### Пример описания специфических функциональных стратегий

Название стратегии	Руководитель	Ответственные подразделения	Цель верхнего уровня	Совокупность подцелей данной стратегии	Контрольные точки
Развитие международных контрактов	Заместитель директора по маркетингу	ОВЭС	Увеличение доли рынка по направлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заключение договоров с клиентами других стран;</li> <li>• модификация продукции для потребностей зарубежных стран;</li> <li>• разработка системы доставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество иностранных договоров;</li> <li>• процент внесенных изменений в продукт;</li> <li>• рентабельность продаж</li> </ul>

Продолжение табл. 4.3

Название стратегии	Руководитель	Ответственные подразделения	Цель верхнего уровня	Совокупность подцелей данной стратегии	Контрольные точки
Повышение эффективности информационной безопасности	Главный инженер	Юридический отдел, ОАСУП	Повышение конкурентоспособности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие системы внутренней безопасности;</li> <li>• совершенствование информационных технологий предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стоимость системы информационной безопасности;</li> <li>• количество предотвращенных угроз</li> </ul>
Оптимизация (финансовая, по характеристикам продаж) ведения заказов	Заместитель директора по производству	ОГК, ОГТ, ПЭО, отдел сбыта	Повышение рентабельности индивидуальных заказов клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внедрение сквозной системы ведения заказов;</li> <li>• снижение себестоимости заказа;</li> <li>• развитие постгарантийного обслуживания продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доля прибыли от индивидуальных заказов;</li> <li>• процент возврата;</li> <li>• объем прибыли от постгарантийного обслуживания</li> </ul>
Развитие логистической системы	Заместитель директора по МТС	ПДО, отдел сбыта, транспортное хозяйство	Расширение географии продаж за счет региона А	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ и разработка цепей поставок;</li> <li>• развитие технологий доставки;</li> <li>• анализ и заключение договоров на транспортное обслуживание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эффективность работы цепей поставок;</li> <li>• себестоимость доставки продукции;</li> <li>• процент износа МТС</li> </ul>

Окончание табл. 4.3

Название стратегии	Руководитель	Ответственные подразделения	Цель верхнего уровня	Совокупность подцелей данной стратегии	Контрольные точки
Открытие дополнительного производства	Директор	Отдел маркетинга, цехи основного производства, ОГТ, ОК	Развитие технологий производства	анализ технологии производства и разработка изменений в продукции; расширение производства; внедрение изменений в производственную структуру	доля производства элементов продукции на собственном производстве; степень новизны технологий; соотношение затрат производство/аутсорсинг

### Функциональная стратегия обеспечения информационной безопасности

Рассмотрим стратегию повышения эффективности информационной безопасности. Для разработки функциональной стратегии необходимо выполнить несколько этапов.

1. Провести анализ текущих документов, обеспечивающих работу с информацией. Обычно требуется посмотреть на весь документооборот предприятия с позиции содержания, процессов работы с информацией, текущего хранения.

2. Определить цели и задачи, структуру ответственности системы информационной безопасности. Система целей декомпозируется до уровня рядового сотрудника и предполагает сочетание функций его должности и задач данной системы.

*Целью системы защиты* является обеспечение бесперебойной работы информационной системы, непрерывная поддержка бизнес-процессов и документооборота, сохранность и достоверность информационных ресурсов, их защищенность от внутренних/внешних воздействий, а также при чрезвычайных обстоятельствах.

*Задачи* можно объединить в несколько направлений:

- 1) организационно-административные мероприятия:
  - определение ответственности за работоспособность и сохранность ресурсов для сотрудников: а) руководителей компании; б) ИТ-специалистов; в) конечных пользователей;
  - разработка документов (регламентов) работы информационной системы;
  - планирование развития информационных ресурсов, технологий и защиты для достижения устойчивости бизнеса и долговременных конкурентных преимуществ;
- 2) поддержание аппаратных и программных средств в рабочем состоянии:
  - закупка оборудования и программного обеспечения; использование лицензионного программного обеспечения и ресурсов;
  - текущее обслуживание системы;
  - физическое резервирование наиболее критичных серверов, создание кластеров и пр.;
- 3) работа с внешними поставщиками и подрядчиками, аутсорсинг:
  - определение правил взаимодействия, разработка регламентов и форм документов для работы с поставщиками услуг и подрядчиками, выделение руководителя проекта со стороны заказчика;
  - выделение альтернативных ресурсов для услуг, используемых в виде аутсорсинга (например хостинг);
- 4) защита от внешних и внутренних воздействий, ограничения прав, криптозащита:
  - описание мероприятий, направленных на предотвращение утечки информации и несанкционированного доступа;
  - определение правил доступа и работы сотрудников с информационной системой, в т. ч. ответственности по защите от вирусов; выбор технологий передачи информации, использование шифрования (при необходимости);

- непрерывный мониторинг — использование аппаратно-программных средств защиты (межсетевые экраны, антивирусные программы) и ручного мониторинга;
- физическая защита и защита помещений, техники и бумажной документации от посторонних органов и лиц.

3. Проанализировать возможные угрозы информационной безопасности, варианты поведения нарушителя. Угрозы могут быть найдены в рамках управления рисками, работы информационной системы и анализа рыночных условий.

Под угрозами понимаются потенциально негативные воздействия на защищаемую информацию, к числу которых относятся:

- недоступность информации в результате ее блокирования, сбоя оборудования или программ, дезорганизации функционирования операционных систем рабочих станций, серверов, маршрутизаторов, систем управления баз данных, распределенных вычислительных сетей, воздействия вирусов, стихийных бедствий и иных форс-мажорных обстоятельств;
- утрата сведений, составляющих коммерческую тайну, секреты и иную защищаемую информацию, а также искажение (несанкционированная модификация, подделка) такой информации;
- утечка — несанкционированное ознакомление с защищаемой информацией посторонних лиц (несанкционированный доступ, копирование, хищение и т. д.), а также утечка информации по каналам связи и за счет побочных электромагнитных излучений.

4. Разработать основные положения системы управления информационной безопасностью. Определить требования к комплексу мер и средств обеспечения информационной безопасности. На данном этапе формируется весь пакет документов от политики в области информационной безопасности до инструкций по обработке и хранению данных.

На рис. 4.6 приведены основные элементы стратегии информационной безопасности.



Рис. 4.6. Основные элементы стратегии информационной безопасности

Общая задача информационной безопасности состоит в минимизации ущерба, в предсказании и непрерывном предотвращении таких воздействий. Оценка эффективности данной стратегии можно измерять по следующим показателям:

- количество обнаруженных/устраненных угроз;
- стоимость реализации процедур защиты;
- доля потерь по причинам сбоев работы информационной системы;
- стоимость мониторинга предприятия.

Согласно предложенным этапам может быть разработана другая функциональная стратегия. Отправной точкой для разработки является политика или общая стратегия предприятия, результатом — со-

вокупность документов и скорректированные показатели для отделов и сотрудников предприятия.

### Функциональная логистическая стратегия

#### *Типы логистических стратегий*

К наиболее общим логистическим стратегиям относят «тощую» стратегию, динамичную стратегию и стратегию, основанную на стратегических союзах.

«Тощая» стратегия базируется на принципах управления затратами, т. е. производстве тех же или сопоставимых продуктов или услуг, что и у конкурентов, но с меньшими затратами. Цель «тощей» логистики — выполнять каждую операцию, используя меньше ресурсов: людей, пространства, запасов, оборудования, времени и т. д. Для этого отыскиваются способы устранения непроизводительных затрат ресурсов. Первые попытки осуществления «тощих» операций были произведены по инициативе фирмы *Toyota*. Используемые для этого методы привели к таким результатам, что их начали применять не только в производственной сфере деятельности предприятия. В конечном итоге возникла идея «бережливого производства».

Типичный подход к реализации «тощей» стратегии включает в себя:

- подробный анализ текущих операций и последующий отказ от не добавляющих ценности;
- устранение остановок, упрощение перемещений;
- использование более совершенной технологии;
- размещение мощностей ближе к потребителям;
- поиск возможностей получить экономию на масштабах;
- устранение из цепи поставок ненужных звеньев и т. д.

Следует учитывать, что «тощие» стратегии могут не работать в слишком динамичных или неопределенных условиях. В этих случаях можно воспользоваться более гибкой стратегией, основанной на динамичности.

*Динамичная стратегия.* Цель динамичной стратегии — обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя

на появление новых или изменение прежних условий. Выделяют два аспекта динамичности — *скорость реагирования* на внешние условия (динамичные организации внимательно и постоянно отслеживают запросы потребителей и оперативно на них реагируют) и *способность корректировать логистические характеристики* с учетом запросов отдельных потребителей.

Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях, т. е.:

- стремятся добиться полного удовлетворения их запросов;
- создают удобный доступ потребителей к своей организации;
- гибко и оперативно реагируют на изменяющиеся запросы;
- проектируют логистику так, чтобы она удовлетворяла запросы потребителей и даже превышала их;
- совершают послепродажные проверки, чтобы убедиться, что потребители остались удовлетворенными и после совершения покупки;
- заботятся о подготовке будущих сделок, всегда сохраняя контакты со своими потребителями, потенциальными покупателями и т. д.

Организации, имеющие удовлетворенных потребителей, получают важные преимущества — повторные сделки и положительные рекомендации о себе другим людям и организациям. На первый взгляд цели и характеристики «тощих» и динамичных стратегий кажутся противоречивыми (табл. 4.4), но на практике никакого строгого разграничения между ними нет, и организациям не обязательно выбирать только одну из стратегий в ущерб другой. Например, если поставщик улучшает связь со своими заказчиками через электронный обмен данными или продает материалы через веб-сайт, то этим он одновременно сокращает издержки и улучшает качество обслуживания. По существу обе стратегии считают удовлетворение потребителей и низкие затраты доминирующими направлениями, но они по-разному описывают процесс достижения цели.

Таблица 4.4

**Сравнительная характеристика «тощей» и динамичной стратегий**

Фактор	«Тошая» стратегия	Динамичная стратегия
Цель	Эффективные операции	Гибкость, обеспечивающая удовлетворение спроса
Метод	Удаление всех непроизводительных участков	Удовлетворение потребителей
Ограничения	Обслуживание потребителей	Затраты
Динамика изменений	Долгосрочная стабильность	Динамичное реагирование на изменяющиеся обстоятельства
Параметры деятельности	Производительность, полнота использования	Время выполнения заказов, уровень обслуживания
Работа	Унифицированная, стандартизированная	Переменная, контроль осуществляется более локально
Управление	В рамках формализованных циклов планирования	Менее структурировано и осуществляется персоналом, наделенным необходимыми полномочиями

*Стратегические союзы с поставщиками.* Цель стратегии формирования союзов с поставщиками и заказчиками — добиться увеличения эффективности цепи поставок, когда все ее члены работают совместно и сообща получают выгоды от долгосрочной кооперации. Обычно причинами использования этой стратегии являются следующие: стремление к более совершенному обслуживанию потребителей, к более высокой гибкости, к снижению затрат, стремление избежать инвестиций в сооружения, отсутствие опыта у организаций.

Также можно выделить восемь стратегий, в которых ставка делается на более конкретные аспекты деятельности.

1. *Стратегия дифференциации* заключается в стремлении предприятия к уникальности, например, в схеме обслуживания потребителей.

2. *Стратегия на основе временных параметров.* В общем случае эти стратегии стремятся обеспечить «экспресс-доставку» продукции. Примером такой стратегии является стратегия «сжатия времени», ко-

торая похожа на «тощую» стратегию, но концентрируется на устранении ненужных затрат времени в цепи поставок, т. е. таких, в течение которых ценность к продукции не добавляется.

3. *Стратегии на основе защиты окружающей среды.* В таких стратегиях ставка может делаться на производство продукции с использованием натуральных ингредиентов, на многократное использование тары, на производство продукции, не требующей специальной утилизации и на переработку используемых материалов, отходов и т. д.

4. *Стратегия повышенной производительности.* Ставка делается на максимально возможное использование имеющихся ресурсов. Если «тощая» стратегия ищет способы избавиться от ненужных мощностей (помещений, транспорта и др.) и ресурсов, то данная стратегия скорее согласится оставить существующие мощности, но будет искать способы эффективного использования этих излишков (сдача в аренду, оказание новых услуг другим организациям и т. д.).

5. *Стратегии добавленной стоимости* имеют цель добавить как можно больше ценности к конечному продукту. Например, в рамках дистрибуции оборудования компания может организовать его доставку, установку, подключение, обучение его использованию, организовать вывоз старых машин, предложить заключить контракт на обслуживание и т. д.

6. *Стратегии диверсификации или специализации.* Эти стратегии ориентированы соответственно на максимально широкий либо узкий диапазон услуг, ассортимент продукции, видов деятельности. Например, существуют транспортные компании, предлагающие перевозку любых грузов: от письма до контейнеров. Другие транспортные компании занимаются доставкой только нефти танкерами или только небольших упаковок груза.

7. *Стратегия фокусирования* характеризуется концентрацией на удовлетворении потребностей одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии — удовлетворять потребности потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

8. *Стратегии роста* основаны на стремлении получить экономию на масштабах путем расширения обслуживаемых географических

зон, освоения большего количества видов деятельности, увеличения доли рынка и т. д.

Можно выделить следующие основные области принятия решений на стратегическом уровне при управлении цепями поставок:

- географическое распределение мощностей;
- производство и дистрибуция;
- сорсинг;
- запасы;
- транспортировка;
- информация;
- ценовая политика.

*Географическое распределение мощностей цепи поставок.* Под мощностями цепи поставок понимается вся совокупность объектов, на которых осуществляется производство, сборка, хранение и обслуживание продукции. Географическое распределение дистрибуционных центров, заводов, складов и т. д. является стратегически важным этапом, поскольку эта структура формируется на длительный срок.

Решения по географическому распределению мощностей должны соответствовать общей стратегии конкурентного поведения. Так, если компания стремится добиться эффектов «кривой масштаба», то она может централизовать дистрибуцию и производство продукции, что приведет к снижению затрат и к снижению скорости реакции на рыночные изменения.

В случае стратегии, нацеленной на быстрое удовлетворение потребностей клиентов, необходимо увеличить число мест производства и дистрибуции, что будет дороже, но окупится большим объемом продаж (примерами такой стратегии являются многие автомобильные концерны, такие как *Toyota, Honda, Nissan, Ford* и др.). На основе определения местоположения, мощности, числа и размеров дистрибуционных центров, заводов, складов и т. д. будут планироваться материальные и информационные потоки всей цепи поставок.

*Производство и дистрибуция.* Процессы производства и дистрибуции в цепи поставок теснейшим образом связаны друг с другом, поэтому рассматриваются в едином контексте. На данном этапе выстраиваются связи: завод — дистрибуционный центр и дистрибуционный

центр — клиент, а также рассчитываются материальные потоки до конечного потребителя на основе уже определенного местоположения, мощности, числа и размеров дистрибуционных центров, заводов, складов.

Решения по определению маршрутов материальных потоков должны соответствовать общей стратегии конкурентного поведения. Оценка эффективности дистрибуции и производства должна производиться по двум направлениям: степень выполнения потребностей клиентов и затраты на удовлетворение этих потребностей.

Можно выделить несколько основных вариантов построения сетей дистрибуции.

1. Хранение продукции непосредственно у производителя с прямыми поставками потребителю.

Основным преимуществом этого вида является возможность централизации запасов и соответствующей экономии. Также минимизируются риски, связанные с аутсорсингом. Основные недостатки — низкая реакционная способность и длительные сроки поставки. Например, компании *Dell* и *Benetton* применяют политику хранения у себя запасов компонентов, что позволяет быстро сконфигурировать готовый продукт под заказ клиентов.

Существует также разновидность данной формы организации дистрибуции с введением промежуточного узла, на котором происходит слияние поставок различных производителей. Основные характеристики данного вида сети дистрибуции практически соответствуют предыдущему. В некоторых случаях наблюдается незначительное снижение затрат на транспортировку и большие вложения в информационные технологии. Время реакции также может быть выше.

2. Хранение продукции у дистрибьютора.

В этом случае продукция хранится не на предприятии, а у дистрибьютора, и доставляется потребителю экспедиторскими службами.

3. Хранение запасов у производителя или дистрибьютора для онлайн-поставок.

Данный вид сети дистрибуции используется в том случае, если клиенты размещают свои заказы онлайн на специальных сайтах (B2B-коммерция).

Для повышения эффективности работы дистрибуционных центров применяются различные концепции приема, складирования и транспортировки товара к клиенту. Наибольшее распространение получила концепция *cross-docking*. Основой данной концепции является технологическая инфраструктура, позволяющая интегрировать процессы приема товара и его погрузки для отправки (с промежуточным складированием или без него). Это позволяет принимать и отправлять товары внутри склада практически без промежуточного складирования. *Cross-docking* часто интегрируется с другими концепциями, например, *merge-in-transit*, когда происходит слияние части товаров с *cross-docking* с товарами со склада для формирования единой партии отправки продукции.

Задача проектирования сети производства, как правило, формулируется и решается совместно с задачей планирования сети дистрибуции. В целом, всю совокупность решаемых задач можно разделить на три группы: географическое расположение — транспортировка, запасы — транспортировка и географическое расположение — запасы. В качестве критериев оптимизации выступают затраты, скорость реакции на заказы клиентов, время поставок и гибкость сети. Основными решающими переменными являются уровень запасов, размер партий, назначения дистрибьютор — клиент, завод — продукт, производитель — поставщик. Используются оптимизационные, эвристические, стохастические и имитационные модели.

*Сорсинг* (определение исполнителя процесса) на стратегическом уровне заключается в принятии решений о том, что предприятие будет делать самостоятельно, а что приобретать на стороне. Решения по сорсингу являются очень важными, т. к. от выбора вида получения продукции, выбора поставщиков и вида контрактов существенно зависит эффективность цепи поставок. Решения по сорсингу должны приниматься в соответствии со стратегией конкурентного поведения предприятия.

В настоящее время наибольшее распространение получили две формы аутсорсинга логистических процессов: 3PL- и 4PL-провайдеры. 3PL-провайдеры предоставляют следующие услуги: транспортировка, складирование, использование информационных технологий для тран-

спортировки, складирования, прогнозирования, платежей, отслеживания грузов и визуализации выполнения заказа, ресайклинг, страхование грузов, аудит, международные перевозки, специальные перевозки (нестандартные габариты, особые температуры и т. д.).

В настоящее время на практике под 4PL-провайдером понимаются, как правило, генеральные подрядчики, имеющие собственные логистические активы, перенимающие всю ответственность перед клиентом за заказ и координирующие деятельность других 3PL-провайдеров, экспедиторов и брокеров. В настоящее время многие 3PL-провайдеры расширяют свою деятельность для перехода в разряд 4PL-провайдеров.

Согласно ряду исследований, уровень российских провайдеров логистических услуг значительно уступает западным. Очень четко обозначается следующая тенденция на российском рынке — российские компании предпочитают иметь дело с российскими же 3PL-провайдерами, а западные компании в России — с западными провайдерами (*DHL*, *Schenker* и др.). При этом в «российском» сегменте рынка главным конкурентным фактором является цена предоставляемых услуг, а в «западном» сегменте — качество услуг.

Примерами наиболее известных и успешных 4PL-провайдеров являются *Menlo Logistics*, США (обслуживание цепей поставок американской мебельной сети *HomeLife*), *Kuehne & Nagel Lead Logistics*, Германия (обслуживание цепей поставок *Nortel*), *Li & Fung*, Китай (обслуживание цепей поставок *Reebok*). В любом случае, решения по сорсингу должны оцениваться с точки зрения общей доходности логистической деятельности. На данном уровне решается вопрос «делать или покупать», выбираются поставщики, провайдеры и заключаются контракты.

*Выбор поставщиков и построение системы взаимодействия с ними* является, на наш взгляд, одним из решающих в успехе управления цепями поставок. Даже самое оптимальное решение по расположению и использованию ресурсов может быть сведено на «нет» отсутствием доверия между предприятиями, ошибкой в принятии решения или интерпретации информации.

Проблема выбора и оценки поставщиков является одной из исклю-

бленных в специальной литературе по управлению закупками и логистике. В специальной литературе можно найти различные методики по этой теме. Применение той или иной методики выбора и оценки поставщиков должно быть согласовано с общими целями управления цепями поставок. Базой для оценки эффективности выбора поставщиков могут служить совокупные затраты в цепи поставок, а также устойчивость цепи поставок.

Выполнение планов цепи поставок во многом зависит от правильности заключенных контрактов. Проблема контрактинга является одной из ключевых в современном логистическом менеджменте. Для разных видов контрактных систем в цепи поставок распределение рисков, методы планирования спроса, закупок, производства и т. д. будут различными. Именно от формы организации контрактов в цепи поставок существенно зависит распределение рисков, что, в свою очередь, является одним из определяющих факторов в выборе методов планирования и *регулирования цепей поставок*.

Можно выделить два основных вида контрактов:

- 1) контракты с целью обеспечения доступности продуктов и прибыли цепи поставок:
  - «возвратные» контракты (возвращение части нереализованной продукции);
  - контракты для разделения прибыли (фиксирование цены продажи между производителем и розничной торговлей с разделением прибыли от продаж);
  - контракты с варьирующимся объемом поставок (розничная торговля может оперативно изменять количество закупаемых партий товаров в зависимости от изменений прогнозов спроса);
- 2) контракты с целью координации затрат в цепи поставок:
  - контракты, направленные на усиление активности агентов (например, дилеров по продаже автомобилей);
  - контракты на улучшение выполнения работ (например, покупатель может потребовать более быстрые сроки поставок и сокращение времени изготовления продукции в случае сезонного увеличения спроса).

Взаимодействие при разработке новой продукции — очень важный, но часто недооцениваемый элемент управления цепями поставок. Исследования ученых Мичиганского университета показали, что интеграция поставщиков в процессы разработки новой продукции уже на ранней стадии позволяет снизить затраты на 20 %, повысить качество на 30 % и ускорить вывод новых изделий на рынок в два раза. Очень важна такая организация процессов закупок, которая бы предоставляла возможность контроля, синхронизации и визуализации закупок.

Так, например, при производстве автомобиля *Jeep Liberty*, компании *Johnson Controls* и *Daimler Chrysler* организовали такое сотрудничество, при котором система *JS* интегрировала компоненты 35 поставщиков и поставляла готовую панель управления за 204 минуты при более чем 900 поставках в день с более чем 200 вариациями комплектации и цветовой гаммы. Схожая схема реализована и на заводе *Volkswagen Sachsen* в Германии.

*Управление запасами в цепи поставок.* Запасы в цепи поставок рассматриваются с позиций удовлетворения потребностей клиентов. Под запасами в цепи поставок понимается вся совокупность конечных изделий, сырья и материалов на складах и в производстве, с помощью которых может быть осуществлена *поставка в запрашиваемые клиентом сроки*.

Широко известный тезис о «замене информацией запасов» является лишь красивым слоганом, помогающим в определенной степени понять сущность управления цепями поставок. На практике проблема управления запасами является одной из основных при управлении цепями поставок. Основной целью управления запасами является нахождение такого уровня запасов, который бы позволил максимально повысить устойчивость цепи поставок и снизить время выполнения заказа без увеличения затрат или снижения времени реакции на рыночные изменения.

Решения по управлению запасами должны соответствовать общей стратегии конкурентного поведения. Так, если предприятие стремится к максимальному уровню реакции на требования клиента, ему необходимо, например, хранить большие запасы в непосредственной

близости от обслуживаемого рынка. Если предприятие делает ставку на ценовую политику и снижение затрат, целесообразна централизация запасов, которая приведет к снижению складских затрат.

*Транспортная логистика в цепи поставок.* Транспортировка оказывает существенное влияние как на эффективность, так и на реакционную способность процессов в цепи поставок. Способ транспортировки также имеет существенное влияние на решения по управлению запасами и географическому распределению мощностей. Например, компания *Dell* использует авиаперевозки для доставки комплектующих из Азии, минимизируя за счет этого уровень запасов, что позволяет в конечном итоге снизить общие затраты на логистику.

Решения по транспортировке должны соответствовать общей стратегии конкурентного поведения. Так, если предприятие стремится к максимальному уровню реакции на требования клиента, ему необходимо использовать быстрые виды перевозок. Если предприятие делает ставку на ценовую политику и снижение затрат, целесообразна более дешевая стратегия транспортировки с централизацией запасов.

Например, многие оптовые фирмы, работающие в области интернет-коммерции, располагают свои склады вблизи терминалов крупных операторов по доставке товаров (*DHL, FedEx*), чтобы максимально снизить время и затраты на транспортировку, повысив при этом уровень реакции на требования клиента. На данном этапе решаются вопросы проектирования транспортной сети, выбора маршрутов и видов перевозки.

*Информация.* В данной области стратегического планирования решаются вопросы параметров координации бизнес-процессов (совместное прогнозирование спроса, управление заказами клиентов или отслеживание уровня запасов в розничной торговле с онлайн-оповещением о необходимости поставки и т. д.). Эффективное управление информацией невозможно без внедрения информационных систем. Выбор такой системы, которая внедряется на долгие годы и, по сути, становится информационной базой для принятия решений по управлению предприятием, должен осуществляться в соответствии со стратегией конкурентного поведения предприятия.

Так, например, многие автомобильные (например *BMW*) и компьютерные (например *Dell*) концерны, а также предприятия других отраслей, непосредственно выполняющие работы по индивидуальным требованиям клиента, активно инвестируют в информационные системы на основе интернет-технологий, позволяющие клиенту конфигурировать продукт в режиме онлайн.

*Ценовая политика.* Решения по ценовой политике (скидки, разница в цене в зависимости от сроков поставки и т. д.) во многом определяют уровень спроса в цепи поставок и соотношение «спрос — поставки». Так, например, возможно поддержание низкого уровня цен за счет более длительных сроков поставки и меньшей реакционной способности цепи поставок и наоборот. Вопросы о варьировании цен и рекламных акциях решаются во взаимосвязи с управлением запасами и объемом продаж.

Перспективным направлением является концепция *dynamic pricing* (динамическое ценообразование), которая состоит в динамическом формировании цены в зависимости от изменений условий внешней среды. По сути, цена продукта адаптируется к конкретным клиентам, заказам и т. д. Концепция *dynamic pricing* основана на использовании технологий электронной коммерции и интернета.

### Основные объекты стратегических изменений: организационная структура

При реализации стратегии одна из сложностей связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии.

Необходимость модернизации организационной структуры может быть обусловлена:

- динамизмом внешней среды (если предприятие осуществляет свою деятельность в динамичных, быстро изменяющихся условиях, его организационная структура должна обладать способностью к быстрой адаптации);
- продуктовой стратегией организации (если продуктовый ряд представляет собой большое количество наукоемких товаров,

то структура должна способствовать совмещению уникальных и типовых элементов);

- быстрорастущими потребностями рынка (необходима структура, ориентированная на потенциальное увеличение объемов производства и реализации продукции);
- возрастанием объемов производства.

Структура должна обеспечить эффект масштаба и снизить уровень условно-постоянных издержек в сфере производства и управления при реализации стратегии «минимизации издержек». Также структура обеспечивает уникальность продукта (за счет масштабного подразделения *R&D*) для «фирм-лидеров в дифференциации». Структура «фирм-лидеров в фокусировании» обязана быть предельно простой.

Развитие организационных структур как инструмента управления представлено на рис. 4.7.

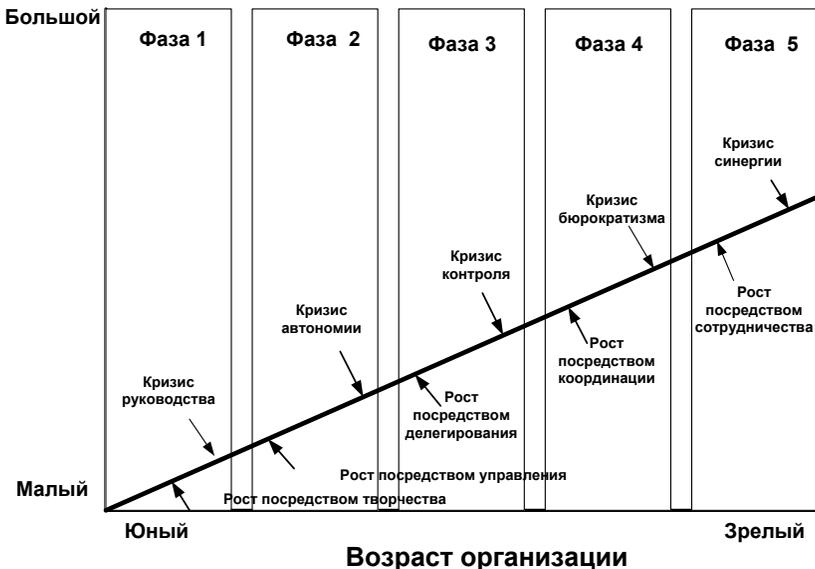


Рис. 4.7. Развитие организационных структур [33]

Ларри Грейнер изучал развитие организационных структур

по мере роста и развития организации. Табл. 4.5. позволяет сориентироваться в специфике организационной структуры в зависимости от этапа жизненного цикла развития организации.

Таблица 4.5

**Фазы роста организации по Грейнеру [33]**

Фаза	Творчество	Управление	Делегирование	Координация	Сотрудничество
Стратегия	Изобретение, производство и продажа новых продуктов	Естественный рост	Рост посредством приобретений	Высшие менеджеры стремятся вновь обрести полный контроль над всей организацией	Утверждение гибкого отзывчивого подхода
Организационная структура	Эмбриональная	Централизованная функциональная специализация внутри иерархии	Децентрализованная; высшие менеджеры ориентированы на приобретения	Слияние децентрализованных подразделений в группы по типам продукции; создание крупных штаб-квартир; некоторые функции, например, обработка данных, централизованы	Межфункциональные команды для выполнения конкретных заданий; сокращение персонала штаб-квартир; матричные структуры
Общение	Частое, неформальное	Формальное, обезличенное, иерархическое	Нечастое общение между вершиной и операционными подразделениями	Общение между центром и группами по типам продукции; важность процедур	Частые конференции по важным проблемам
Фаза	Творчество	Управление	Делегирование	Координация	Сотрудничество

Окончание табл. 4.5

Контроль	Осуществляется основателем исходя из рыночной информации	Осуществляется менеджерами с помощью систем отчетности	Управление по отклонениям	Установление формальных процедур планирования; многочисленные бюрократические «бумажные» системы	Системы обработки информации в режиме реального времени; формальные системы, упрощенные и объединенные с многоцелевыми системами
Кризис	Руководство	Автономия	Контроль	Бюрократизм	?

Возможная динамика развития организационной структуры и связь ее со стратегией представлена в табл. 4.6 и 4.7.

Таблица 4.6

### Изменение организационной структуры фирмы

Тип изменения структуры	Тип вклада в общее дело		
	Входная информация	Анализ варианта решения	Проектирование и функционирование административной системы
Производственное управление (функциональная структура)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• затраты;</li> <li>• капиталовложения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение трудовых процессов;</li> <li>• финансовые результаты;</li> <li>• капиталовложения</li> </ul>	система бухгалтерского учета

Окончание табл. 4.6

Тип изменения структуры	Тип вклада в общее дело		
	Входная информация	Анализ варианта решения	Проектирование и функционирование административной системы
Конкурентное управление (дивизиональная структура)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прогнозы;</li> <li>• поведение в конкурентной борьбе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ сбыта;</li> <li>• анализ условий конкуренции;</li> <li>• анализ производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организационная структура;</li> <li>• долгосрочное планирование</li> </ul>
Инновационное управление (матричная, проектная структура)	перспективы рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение конъюнктуры;</li> <li>• оценка технологии;</li> <li>• эффективность НИОКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• информационная система для управления;</li> <li>• прогнозирование;</li> <li>• повышение квалификации управляющих кадров;</li> <li>• управление научно-техническими проектами</li> </ul>
Предпринимательское управление (многонациональная матрица, множественная структура)	экономические, технологические, социальные, политические тенденции и нарушения известных закономерностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентная стратегия;</li> <li>• набор стратегических зон хозяйствования;</li> <li>• проектирование потенциала;</li> <li>• социально-политические последствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование стратегической позиции;</li> <li>• управление по проблемам;</li> <li>• стратегическое управление;</li> <li>• управление кризисной ситуацией;</li> <li>• наблюдение за окружением фирмы</li> </ul>

Таблица 4.7

## Стратегия и структура [36]

	Простая структура	Машинная бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная бюрократия	Адхократия	Миссионерская организация
Ключевая часть организации	Стратегическая верхина	Техноструктура	Операционное ядро	Средняя линия	Поддерживающий персонал	Идеология
Координирующий механизм	Прямое руководство	Стандартизация рабочих процессов	Стандартизация навыков	Стандартизация результатов	Взаимное приращивание	Стандартизация норм
Доминирующий импульс	Централизация	Стандартизация	Профессионализация	«Балканизация»	Сотрудничество	«Проведение»
Децентрализация	Отсутствует	Ограниченная горизонтальная	Горизонтальная	Ограниченная вертикальная	Выборочная горизонтальная и вертикальная	Полная
Планирование и контроль	Слабые	Планирование деятельности	Слабые	Жесткий контроль над результатами	Ограниченное планирование	Слабые
Механизмы связи	Немногочисленные	Немногочисленные	В администрации	Немногочисленные	Многочисленные повсюду	Немногочисленные
Типичные примеры	Малые фирмы, управляемые владельцами и осуществляющие простые операции; например, маленькие магазины	Сети быстрого питания; авиалинии; банковские услуги по телефону	Больницы, колледжи, юридические фирмы	Крупные конгломераты	Творческие рекламные агентства; производители программного обеспечения	Кибуцы, евангелические секты, революционные движения

Современные типы структур обладают следующими характеристиками:

- меньшее количество уровней управления (тенденция к «плоским» структурам);
- создание рабочих групп, состоящих из специалистов разных профессий (межфункциональные группы);
- небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений для обеспечения бóльшей управляемости;
- изменение рабочих процессов для сокращения их раздробленности из-за распределения между разными функциональными разделами (совершенствование бизнес-процессов);
- небольшой штат сотрудников, обеспечивающих поддерживающие функции;
- партнерские отношения с основными поставщиками;
- наделение управленческими полномочиями рядовых сотрудников;
- свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали;
- оснащенность системами коммуникаций.

### Основные объекты стратегических изменений: организационная культура

Организационная культура выступает как один из поддерживающих механизмов реализации стратегических изменений (рис. 4.8).

*Культурная сеть «cultural web»* — совокупность внутренних структур и процессов, которые возникают из самосознания организации и влияют на него. Сеть формирует представления менеджеров и других членов организации о самих себе, своей организации и ее внешнем окружении, а также служит связью между организацией и ее окружением.

Организацией создается «организационная парадигма», которая становится опорой для принятия управленческих решений, в первую очередь стратегических. Организационная парадигма включает:

- видение организацией самой себя и своего окружения;
- убеждения и предположения сотрудников о своей организации и окружающем мире;

- устойчивые системы убеждений относительно способов и правил конкуренции, которые формируются и укрепляются в процессе управленческой деятельности.



Рис. 4.8. Культурная сеть [36]

Представляется правильным рассматривать культуру как организационную способность, т. е. инструмент, объединяющий разнородные ресурсы организации.

От того, как менеджеры понимают культуру и как они создают, укрепляют ее, решающим образом зависит, является ли культура *источником конкурентных преимуществ* или причиной косности организации.

Стратегические изменения — это ключ к реализации стратегии. Любое изменение в организации встречает сопротивление. Преодоление сопротивления возможно в организации, обладающей соответствующей организационной культурой.

Чтобы провести изменения, необходимо:

- проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- по возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

Люди в организации являются как носителями изменений, так и носителями сопротивления изменениям.

Люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Они стремятся помешать им, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию.

Отношение к изменению может быть представлено комбинацией состояний двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- скрытая или открытая демонстрация отношения к изменению.

Матрица отношения к изменениям представлена на рис. 4.9.

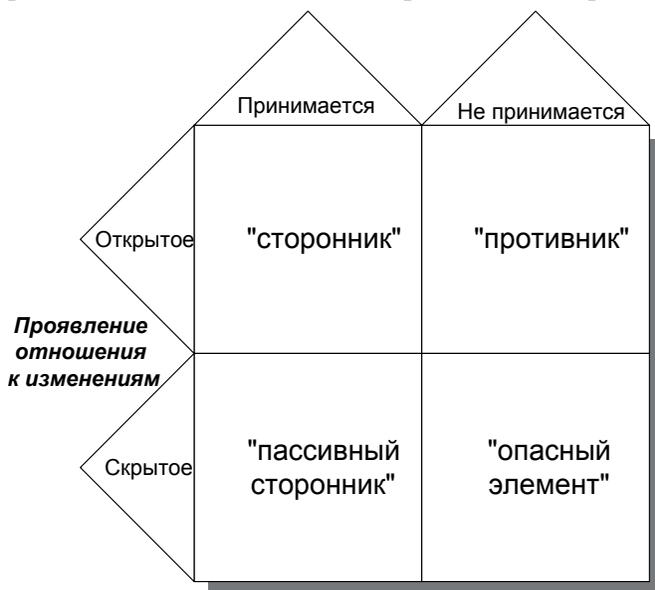


Рис. 4.9. Матрица «изменение-сопротивление» [13]

Признаки сопротивления:

- «терпение и труд все перетрут» (отказ);
- «начнем новую жизнь с понедельника» (откладывание любых изменений на «потом»);
- «не сыграть бы в ящик» (неопределенность);
- «новый клич разбил паралич» (отсутствие внедрения);
- «чем больше тратим краски (на лозунги), тем меньше верим в сказки» (стратегическая неэффективность);
- «чего босс не знает, от того и не страдает» (саботаж);
- «давайте вернемся к настоящей работе» (отступление).

Менеджерам, проводящим изменения, следует помнить о некоторых особенностях и объективных трудностях этого процесса:

- выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе;
- выполнение стратегии — это творческий процесс, ключевая роль в нем принадлежит высшему руководству;
- выполнение стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии;
- для настоящего стратега характерно то, что он не только знает, что и как менять, но и может провести необходимые изменения;
- настоящий стратег умеет взаимодействовать с членами организации таким образом, что они воспринимают его идеи и своим трудом претворяют их в жизнь.

При реализации выбранной стратегии необходимо учитывать ряд моментов. Организация должна иметь достаточное количество ресурсов для реализации стратегии. Любой недостаток ресурсов должен быть устранен, а имеющиеся в наличии ресурсы должны быть распределены так, чтобы они способствовали развитию ключевых компетенций. Организационная культура и структура должны быть оценены с точки зрения их соответствия данной стратегии; если в этом есть необходимость, они должны быть изменены. Менеджмент изменений — это важная часть реализации стратегии.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 11

---

---

### Реализация стратегических изменений

Цель работы: *сформировать навыки реализации стратегических изменений.*

Вопросы для подготовки к практической работе:

- 1) типы стратегических изменений;
- 2) система реализации стратегии;
- 3) структура плана стратегических изменений;
- 4) реализация стратегии как регулярный процесс;
- 5) ответственность при реализации стратегии;
- 6) информация в системе реализации стратегии;
- 7) организационная культура;
- 8) организационная парадигма;
- 9) сопротивление изменениям. Способы преодоления изменений.

#### *Задания для выполнения*

*Задание 1.* Нарисуйте схему продвигающих и препятствующих сил для конкретного организационного изменения, имеющего стратегический характер.

*Задание 2.* Используя полученные знания, сформируйте план реализации выбранной стратегии с учетом целей, механизмов, ответственных, оценки достигнутых результатов, роли организационной культуры предприятия. Сделайте прогноз о сопротивлении изменениям и предложите пути его преодоления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

---

**А**лгоритмы и модели современного стратегического анализа дают представление об этапах, содержании работ и логической последовательности их выполнения для достижения фирмой конкурентного преимущества в условиях нестабильной внешней среды. Самый сложный момент стратегического процесса — этап реализации разработанной стратегии. При реализации выбранной стратегии необходимо обращать внимание на соответствие организационной структуры типу и характеру стратегических изменений. Для успешного проведения в жизнь стратегических изменений необходима адаптивная организационная культура. Основой конкурентоспособности являются ключевые компетенции организации, поэтому все изменения должны направлять все имеющиеся в наличии ресурсы организации на их формирование и развитие. Стратегии реализуются через изменения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

---

---

1. Аакер, Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд / Д. Аакер. — СПб. : Питер, 2012. — 352 с.
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; под ред. С. Г. Божук; пер. с англ. — 7-е изд. — СПб. : Питер, 2011. — 496 с. — (Серия «Теория менеджмента»).
3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; под науч. ред. А. Г. Сеферяна; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2008. — 384 с. : ил. — (Серия «Теория менеджмента»).
4. Адизес, И. Управляя изменениями (+CD) / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2008. — 224 с. : ил. — (Серия «Теория менеджмента»).
5. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М. : Типография «НОВОСТИ», 2000. — 256 с.
6. Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. — М. : Книга по Требованию, 2012. — 270 с.
7. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 246 с.
8. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, К. Аждар; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 398 с.
9. Андрейчиков, А. В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие

- решений : учебник / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. — М. : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 396 с.
10. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.
  11. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
  12. Боуэмэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боуэмэн; под ред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой; пер. с англ. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.
  13. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. — М. : Гардарика, 1998. — 296 с.
  14. Гараедаги, Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; науч. ред. Е. В. Кузнецова; пер. с англ. Е. И. Недбальской. — Минск : Гревцов Букс, 2010. — 480 с.
  15. Глазл, Ф. Динамическое развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд; пер. с нем. — Калуга : Духовное познание, 2000. — 264 с.
  16. Голдрат, Э. М. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Э. М. Голдрат, Дж. Кокс; пер. с англ. П. А. Самсонов. — Минск : Попурри, 2007. — 496 с.
  17. Грант, Р. Современный стратегический анализ. 7 изд. — СПб. : Питер, 2012. — 544 с.
  18. Грант, Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ : практические выводы для формирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. — № 3. — СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. — С. 47–75.
  19. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие / И. Б. Гурков. — 2-е изд., перераб. — М. : Дело; АНХ, 2008. — 288 с.

20. Дайджест McKinsey. Корпоративная культура и лидерство : пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 160 с.
21. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль; под ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 544 с. : ил. — (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
22. Друкер, П. Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / П. Ф. Друкер; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2007. — 416 с. : ил. — Парал. тит. англ.
23. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
24. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. — М. : Экономика, 1991. — 131 с.
25. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент : Учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н. И. Алмазовой — М. : Издательство Проспект, 2003. — 336 с.
26. Коллинз, Д. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Д. Коллинз; пер. с англ. П. Павловского. — 10-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 320 с.
27. Коллис, Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Дж. Коллис, С. Монтгомери; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2007. — 400 с. : ил.
28. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. — СПб. : Питер, 2004. — 496 с.
29. Ламбен, Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ламбен. — СПб. : Наука, 1996. — 590 с.
30. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 320 с.
31. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; под ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2001.

32. Баланс между стратегией и контролем / Н.-Г. Олве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С. Рой; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 320 с.
33. Пирс, Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; пер. с англ. Е. Милюткина. — СПб. : Питер, 2013. — 560 с.
34. Попов, С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 344 с.
35. Портер, М. Конкурентное преимущество / М. Портер; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
36. Прахалад, К. К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К. К. Прахалад, В. Рамасвами; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2006. — 352 с.
37. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. В. Романов. — М. : НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 160 с.
38. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2009. — 408 с.
39. Тис, Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. — № (4) : 2003. — С. 133–183.
40. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. — М. : Вильямс, 2013. — 928 с.
41. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. И. Шилков. — М. : ФОРУМ, 2011 — 304 с.
42. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. А. П. Градова. — СПб. : Специальная литература, 2003. — 959 с.
43. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. — М. : ГНОМ, 2001. — 384 с.
44. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. КОНЦЕПЦИЯ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	4
Значение стратегии.....	4
Изменения в конкурентной среде.....	8
Разработка стратегии.....	11
Стратегическое мышление.....	12
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1.....	22
2. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	25
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2.....	35
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3.....	36
3. СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	37
Конкуренция на основе способностей.....	37
Ресурсы, компетенции и ключевые компетенции.....	38
Ресурсный анализ.....	38
Ценностная цепочка.....	40
Сравнительный анализ.....	42
Стратегический анализ внешней среды.....	47
Анализ рабочей среды (конкурентного окружения).....	54

---

Сводный анализ внутренней и внешней среды организации .....	65
Методика SWOT-анализа .....	66
Выбор стратегии.....	69
Уровни разработки стратегии.....	75
Матрица BCG.....	76
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4.....	78
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 5.....	79
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 6.....	80
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 7.....	81
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 8.....	82
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 9.....	83
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 10.....	84
4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ .....	85
Функциональные стратегии как механизм обеспечения реализации стратегии .....	91
Функциональная стратегия обеспечения информационной безопасности .....	97
Функциональная логистическая стратегия .....	101
Основные объекты стратегических изменений: организационная структура.....	112
Основные объекты стратегических изменений: организационная культура .....	118
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 11.....	122
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	123
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	124

*Учебное издание*

**Кузнецова** Елена Юрьевна  
**Крылатков** Петр Петрович  
**Минеева** Татьяна Анатольевна  
**Подоляк** Ольга Олеговна

**СОВРЕМЕННЫЙ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
АНАЛИЗ**

Редактор *М. А. Терновая*  
Корректор *А. Е. Афанасьева*  
Компьютерный набор *Е. П. Груздевой*  
Верстка *Е. В. Ровнушкиной*

Подписано в печать 24.10.2016. Формат 60×84 1/16.  
Бумага писчая. Цифровая печать. Усл. печ. л. 7,7.  
Уч.-изд. л. 5,8. Тираж 100 экз. Заказ 360.

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

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

*Для заметок*



