

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПОСОБИЕ

**для слушателей специальности переподготовки
1-26 02 74 «Деловое администрирование»
заочной формы обучения**

Гомель 2022

УДК 005.52(075.8)
ББК 65.291.213я73
С83

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»
ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 6 от 28.02.2022 г.)*

Составитель *В. А. Михарева*

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг и отраслевая экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *Л. Л. Соловьева*

С83 **Стратегическое управление** : пособие для слушателей специальности переподготовки 1-26 02 74 «Деловое администрирование» заоч. формы обучения / сост. В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2022. – 72 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Раскрыты основные темы дисциплины «Стратегическое управление», предусмотренные типовой программой.

Для слушателей специальности 1-26 02 74 «Деловое администрирование» заочной формы обучения Института повышения квалификации и переподготовки.

УДК 005.52(075.8)
ББК 65.291.213я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2022

Оглавление

Введение	4
Тема 1. Процесс стратегического управления в организации	5
1.1. Предпосылки возникновения стратегического управления	5
1.2. Сущность стратегического управления	6
1.3. Содержание стратегического управления организации	6
Тема 2. Организация как система и объект стратегического управления	9
2.1. Организация как объект и как функция менеджмента	9
2.2. Формальные и неформальные организации	10
2.3. Внутренняя и внешняя среда организации	11
2.4. Стратегический ресурсный потенциал организации	13
Тема 3. Стратегическая ориентация на деловую активность персонала	15
3.1. Сущность, цели и задачи стратегического управления персоналом	15
3.2. Разработка и реализация стратегии управления персоналом	16
Тема 4. Процесс разработки стратегии в организации	19
4.1. Основные этапы разработки стратегии	19
4.2. Типы и иерархия стратегий организации	21
4.3. Виды стратегий	22
Тема 5. Стратегическое планирование в организации	24
5.1. Долгосрочное и стратегическое планирование	24
5.2. Конкурентное преимущество	25
5.3. Матричные модели выбора стратегии	29
Тема 6. Конкурентный стратегический анализ среды организации ...	40
6.1. Методы анализа внешней среды организации	40
6.2. Ключевые факторы успеха	45
6.3. Привлекательность отрасли и конкурентная борьба	47
Тема 7. Реализация стратегии организации	52
7.1. Понятие и основные задачи управления реализацией стратегии	52
7.2. Этапы реализации стратегии	54
7.3. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации	56
Тема 8. Антикризисное стратегическое управление организацией	58
8.1. Сущность и содержание антикризисного стратегического управления организацией	58
8.2. Стратегии антикризисного управления организацией	61
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	68

Введение

Стратегическое управление – это сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в организации. Стратегическое управление даёт представление о том, какой должна быть организация в будущем: в каком окружении ей предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в организации предстоит осуществить. В условиях рыночной конкуренции для повышения эффективности бизнеса и успешного развития хозяйствующих субъектов становится необходимым использование принципов стратегического управления.

Известно, что успешная экономическая деятельность любой организации зависит от четко сформулированной миссии, поставленной цели, анализа внутренней и внешней среды, определенных стратегий и контроля за ходом их реализации, позволяющих определить резервы более эффективного всех имеющихся ресурсов и повысить конкурентоспособность, улучшить финансовые результаты хозяйствующих субъектов. Именно поэтому изучение теоретических аспектов стратегического управления является основной задачей учебного пособия «Стратегическое управление». Стратегическое управление является многосторонней и очень важной учебной дисциплиной. В центре ее внимания и изучения находится как организация в целом, так и среда, где осуществляется деятельность организации, выбор направления развития, стратегический план и задачи менеджеров по успешному продвижению организации в приоритетном направлении. Целью преподавания дисциплины является приобретение слушателями навыков и знаний по разработке стратегии развития организации и эффективной ее реализации. В процессе освоения дисциплины слушатели должны будут использовать умения и навыки, полученные при изучении других дисциплин.

Тема 1. Процесс стратегического управления в организации

1.1. Предпосылки возникновения стратегического управления

Стратегическое управление является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран. В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960–70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Необходимость становления системы стратегического управления в отечественной практике обуславливается происходящими интеграционными процессами и процессом глобализации бизнеса.

1.2. Сущность стратегического управления

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время? Для ответа на вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

2. В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет? Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

3. Каким способом достигнуть желаемого положения? Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Таким образом, стратегическое управление является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Стратегическое управление – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

1.3. Содержание стратегического управления организации

Определение миссии и целей.

Формирование миссии организации, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение.

Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее определяют долгосрочные цели. И завершается эта часть стратегического управления установлением краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей организации приводят к тому, что становится ясным для чего она функционирует и к чему стремится.

Анализ среды.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды;
- превращение ресурсов в продукт;
- передача продукта во внешнюю среду.

Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды. Анализ среды предполагает изучение ее составляющих: макроокружения и микроокружения.

Выбор стратегии.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Реализация стратегии.

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для

реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии— это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка и контроль.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Вопросы для контроля:

1. Что понимается под «стратегическим менеджментом» и какую роль выполняет стратегия в менеджменте организации?
2. Что относится к объектам стратегического управления?
3. Какие стратегические ресурсы необходимы для стратегического развития организации?
4. Какие преимущества и недостатки имеет стратегическое управление деятельностью организации в современных условиях?

Тема 2. Организация как система и объект стратегического управления

2.1. Организация как объект и как функция менеджмента

Существуют следующие определения организации:

- внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;
- совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Таким образом, *организация* в широком смысле – социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей, а *организация* в узком смысле – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Функция организации представляет совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Функцию организации можно определить как процесс создания организационной структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для реализации его (предприятия) целей.

Исходной предпосылкой и отправной точкой формирования организационной структуры для реализации стратегических и текущих планов предприятия являются его цели и задачи.

Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) предприятия, включает два основных организационных процесса.

Во-первых, осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики. Такой процесс называют функционализацией.

Во-вторых, проводится деление организации на подразделения соответственно целям и подлежащим выполнению задачам. При этом формализуются и согласуются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с нижними уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации конкретных задач для достижения целей организации.

2.2. Формальные и неформальные организации

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, то становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей, которые являются причиной существования такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они организованы так же, как и формальные организации, в них существуют иерархия, лидеры и задачи, неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Такие нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика заключается в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану, неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Неформальные организации являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства.

Выделяют следующие пять признаков вступления людей в неформальные группы:

1. *Принадлежность.* Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе (в общении, беседе, симпатиях и др.).

2. *Помощь.* Люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, опытным сотрудникам.

3. *Защита.* Обычный человек испытывает постоянный пресс со стороны непосредственного руководителя, более старших по возрасту и т. д. Его естественным желанием является объединение с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия.

4. *Общение.* В формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, так как руководство часто намеренно

скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням).

5. *Симпатия*. Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают личностные характеристики взаимодействующих.

Эффективность работы неформальной группы зависит от влияния следующих шести факторов:

1. *Размер группы*. Оптимальная численность группы находится в диапазоне от 3 до 12 человек.

2. *Состав членов*. Для решения многих социальных и производственных проблем предпочтительнее смешанные группы по полу, возрасту, профессии, так как они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать более качественные решения.

3. *Распределение ролей*. В неформальных группах целесообразно четко распределять роли в группе и выявлять лидера, который примет на себя роль организатора группы.

4. *Психологический климат*. Он в значительной степени определяется личностью лидера, нормами поведения в группе и социальным контролем.

5. *Сплоченность*. Является мерой тяготения членов группы друг к другу и к группе. У сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, выражено доброжелательное отношение друг к другу, жизненные цели и потребности согласованы друг с другом.

6. *Соппротивление переменам*. Люди по своей природе консервативны и предпочитают «не менять резко курс корабля». Соппротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменам угрозу дальнейшему существованию группы, сохранению сложившихся норм поведения, общим интересам и положительным эмоциям, уровням доходов и правилам распределения материальных благ между членами группы, удовлетворению сложившихся социальных потребностей.

2.3. Внутренняя и внешняя среда организации

Целостность организации и ее открытость как системы обуславливают четкое взаимодействие ключевых факторов внешней и внутренней среды.

Внешние факторы среды – это неконтролируемые силы, которые воздействуют на решение менеджеров и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

Они подразделяются на факторы внешнего макро- и микроокружения организации. Факторы внешнего макроокружения представлены на рис. 1.

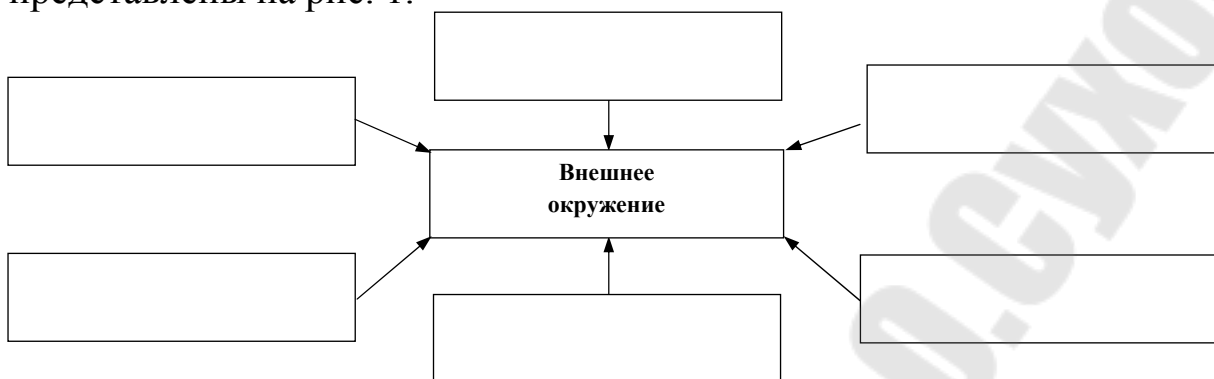


Рис. 1. Факторы внешнего макроокружения организации

Демографические факторы включают в себя объективные характеристики индивидов – потребителей продукции (возраст, образование, пол, семейное положение).

Экономические факторы характеризуют тенденции изменения цен, доходов, сбережений, инвестиций, доступность кредитных ресурсов, уровень безработицы.

Экологические факторы отражают доступность для производства природных ресурсов, экологические препятствия для бизнеса, экологические требования к продукции организации.

Политико-правовые факторы выявляют политические тенденции, способные повлиять на бизнес, правовую среду бизнеса, антимонопольные законы, налоговую политику.

Социально-культурные факторы отражают изменения отношений потребителя к продуктам, изменения в жизненном укладе отдельных категорий потребителей.

Внутренняя среда организации – это та часть общественной среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и непосредственное влияние на деятельность организации. Внутренняя среда включает *цели, структуру, задачи, технологию и людей*. Она является по существу реакцией на внешнюю среду.

Основные *цели*, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике – прибыли.

Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации. Функциональная область – это перечень работ, выполняемых определенным подразделением организации.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена способом и в сроки, определенные в плане.

Технология – это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты и услуги, информацию.

Микроэкономические факторы внешнего окружения бизнеса в агрегированном виде приведены на рис. 2.



Рис. 2. Микроокружение организации

Выделяют такие элементы непосредственного окружения, как клиенты, поставщики, конкуренты и др.

Клиенты – потребители продукции и услуг, за счет которых организация существует и развивается. Цели организации, структура должны отражать проблемы клиентов, их потребности и обеспечивать удовлетворение этих потребностей.

Поставщики поставляют организации ресурсы, необходимые для достижения ее целей. Наличие и цена ресурсов оказывают влияние на деятельность организации, учитываются при разработке задач и планов.

Конкуренты ограничивают свободу организации. Конкуренция влияет на ее цели, структуру, методы управления.

2.4. Стратегический ресурсный потенциал организации

В условиях нестабильности окружающей среды и жесткой конкуренции гарантией существования организаций является высокий уровень конкурентоспособности, с достижением которого непосредственно связаны процессы разработки конкурентных стратегий, базирующихся на ресурсном потенциале организации.

Под *ресурсным потенциалом* организации следует понимать способность социально-экономической системы к эффективному использованию внутренних ресурсов для реализации рыночных возможностей организации, которая является основой для выбора конкурентной стратегии организации.

Преимущества данного определения:

во-первых, приняты во внимание способности организации к формированию и реализации ресурсов;

во-вторых, обозначена важность рыночных возможностей организации, под которыми мы понимаем степень удовлетворения потребностей рынка с точки зрения потребителей.

Другими словами, ресурсный потенциал можно рассматривать как «разрыв эффективности», характеризующий имеющиеся ресурсные резервы, которые при необходимости могут быть развиты до максимально возможного уровня.

Пошаговая процедура создания конкурентной стратегии организации на основе ресурсного подхода представлена следующим образом:

- идентификация ресурсов организации;
- оценка ресурсного потенциала организации;
- оценка удовлетворения потребностей рынка;
- построение матрицы «Степень использования ресурсного потенциала - степень удовлетворения потребностей рынка»;
- формирование конкурентной стратегии организации.

Стратегический потенциал фирмы является неотъемлемой частью ресурсного подхода. Он предлагает каждой организации найти свои уникальные ресурсы и ключевые компетенции, которые являются основой достижения долгосрочных целей организации. Как только фирма создает свой стратегический потенциал, она сразу может получить конкурентное преимущество и стать лидером рынка, если будет грамотно его использовать.

К сожалению, создание стратегического потенциала организации не является простой задачей ни для коммерческих, ни для некоммерческих организаций, поскольку и те, и другие должны тщательно проанализировать весь подход со стороны стратегического управления в организации. Организация, которой удастся выполнить эту задачу, особенно в условиях турбулентной внешней среды современной экономики, сможет добиться достижения своих целей.

Вопросы для контроля:

1. Чем отличаются формальные и неформальные организации?
2. Какие факторы внешней и внутренней среды являются наиболее важными при разработке стратегии организации?
3. Что понимают под стратегическим ресурсным потенциалом?

Тема 3. Стратегическая ориентация на деловую активность персонала

3.1. Сущность, цели и задачи стратегического управления персоналом

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под *конкурентоспособным трудовым потенциалом* организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование такой внутренней среды организации, в которой внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала.

3. Исходя из целей стратегического управления и формируемых им конечных результатов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их соответствия стратегии, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и

делегирующие части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

3.2. Разработка и реализация стратегии управления персоналом

Конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, поэтому важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, формированию необходимого набора его компетенций и их использованию.

Компетенции представляют собой совокупность знаний, навыков, опыта, способов выполнения должностных обязанностей, а также личностных качеств и способов общения, которые обеспечивают формирование ценностей у работников и являются оригинальными по отношению к конкурентам.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников. Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем в системе управления персоналом.

К таким проблемам относятся:

- появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;
- рост цен на образовательные и консультационные услуги;
- переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость увольнения по этим причинам части персонала;
- отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях;

- проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании «портфеля» заказов.

Анализ деятельности ряда крупных предприятий позволил сформулировать их проблемы в области управления персоналом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Проблемы в деятельности системы управления персоналом (СУП) на этапе рыночных преобразований [2]

Проблемы и место их возникновения	Причины проблем	Способ устранения в рамках предприятия
1	2	3
<p>1. В субъекте управления персоналом Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует и стратегическому действительному объему характеру задач, требующих решения</p>	<p>Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала (АУП) Применение затратных («персонал - затраты») подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний)</p>	<p>Переподготовка в вузах и школах менеджмента, других специализированных учебных заведениях. Обучение персонала Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства</p>
<p>2. В объекте управления персоналом Проблемы социальной среды Устаревание знаний специалистов высокой квалификации</p>	<p>Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом Длительное отсутствие работы по специальности. Изменение технологий производства и управления</p>	<p>Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентирование на стратегическое управление Переподготовка, ротация, найм и обучение персонала Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы</p>

1	2	3
<p>3. В структуре рынка рабочей силы (РРС) Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРС Недостаток информации о состоянии внешнего РРС Появление дефицитных категорий персонала Возрастные «провалы» в структурах РРС по отдельным категориям работников Профессиональная узкопрофильность молодежи Отсутствие специалистов в области стратегического управления</p>	<p>Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРС Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала Непристижность и отсутствие отдельных видов работ в предшествующие 5-8 лет Недостатки системы профессионального образования Новизна направления Отсутствие методической базы</p>	<p>Формирование внутреннего РРС; внедрение функции маркетинга персонала Создание финансового резерва для экстренного приобретения, обучения или подготовки необходимого персонала Совершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспекте Переподготовка имеющегося персонала (внутренний РРС) в соответствии с потребностями; создание собственной образовательной базы Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятием</p>
<p>4. На предприятии в целом Отсутствие системы стратегического управления предприятием</p>	<p>Недооценка возможностей стратегического управления</p>	<p>Подготовка, переподготовка, обучение АУП предприятия; формирование «стратегического образа мыслей»; формирование соответствующей корпоративной культуры</p>

Человеческим ресурсам организаций, в отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных), присущ долгосрочный характер использования и возможность трансформаций в процессе управления ими.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организации.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления

персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированных технологий и продуктов.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное — формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Вопросы для контроля:

1. Что понимают под стратегическим управлением персоналом?
2. Назовите основные проблемы реализации стратегии управления персоналом?

Тема 4. Процесс разработки стратегии в организации

4.1. Основные этапы разработки стратегии

Разработка стратегии – это сложный и многогранный процесс, который предполагает изучение возможных направлений развития бизнеса, выбор рынков, методов конкуренции, привлечения ресурсов, способов продвижения товаров.

Формулирование стратегии включает несколько групп ключевых решений. Как правило, это управление стратегическими возможностями, которые включают анализ и выбор стратегической позиции, и оперативное управление проблемами в реальности, которое позволяет быстро реагировать на возникающие изменения во внешней среде и внутренние процессы, происходящие в компании. В первом случае речь идет о запланированной, а во втором – о реализуемой стратегии.

Разработка стратегии представляет собой пять вытекающих друг из друга этапов.

Первый этап – это формирование стратегического видения будущего компании, определение долгосрочной перспективы развития. На этом этапе высший менеджмент компании может ясно представить, каким именно будет будущее компании, в каком направлении будет происходить ее развитие, какие будут использоваться технологии, кто выступит в роли поставщиков сырья, какова целевая аудитория, средства продвижения товара и т.д. Выяснение этих факторов формирует стратегическое видение компании. Преимущества видения заключаются в следующем:

- это средство мотивации работников компании;
- оно создает чувства перспективы в деятельности компании;
- объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей;
- это важный элемент имиджа фирмы.

Второй этап – это постановка целей и перевод стратегического видения в практическую плоскость. На этом этапе формируется миссия компании. Она раскрывает основное содержание и направления деятельности компании в настоящее время.

Третий этап – создание стратегии, когда менеджмент планирует каким образом можно достичь поставленных целей, учитывая положение и перспективы организации. На этом этапе нужно учитывать, что во внешней и внутренней среде происходят постоянные изменения, что предполагает постоянное изменение и корректировку стратегии. В ответ на изменения рынка она модифицируется за счет добавления одних параметров и отказа от других, учитывая появление новых возможностей и угроз, непредвиденных событий и новых идей.

Четвертый этап – реализация стратегии. Это набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство.

Пятым, заключительным этапом является оценка результатов. В результате деятельности у каждой компании появляется опыт, она яснее видит перспективы развития, обстановку на рынке, что дает новые возможности, рождает свежие идеи. Это является поводом для корректировки стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации.

Следует отметить, что даже самая удачная стратегия, если она не подкреплена организационными средствами для ее достойного внедрения, не будет эффективной, т.к. она не способна обеспечить высокий уровень удовлетворения клиентов и высокую

производительность. Также и грамотное воплощение неудачной стратегии не дает нужного результата.

4.2. Типы и иерархия стратегий организации

Все стратегии, которым следуют любые организации, можно представить в виде иерархии, которой присущи несколько уровней: корпоративный, деловой и функциональный

Стратегия, которая раскрывает общее направление, вектор по которому развивается организация, происходит ее производственная и сбытовая деятельность, называется *корпоративной стратегией*.

Организации как системе присущ определенный набор методов и правил, с помощью которого происходит управление бизнес-процессами. Именно стратегия корпорации определяет каков будет этот набор. Принимаемые на самом высшем уровне управления организации стратегические решения являются самыми общими, всеохватывающими. Они должны согласовываться и учитывать мельчайшие моменты, которые организация осуществляет на всех уровнях, вплоть до продуктовой стратегии предприятия.

На *корпоративном уровне* стратегии необходимо распределять внутренне ресурсы организации между ее отделами, принимать решения о расширении производства в случае, когда необходимо снизить возможные риски и получить синергетический эффект. На этом уровне решаются вопросы изменения структуры системы и ее отдельных подсистем, определяется общий ориентир для всех подсистем организации. Отдельного решения требует вопрос финансирования некоторых бизнес-единиц, что может потребовать перераспределения или увеличения финансовых ресурсов.

Для каждого подразделения, которое выполняет свои отдельные функции, например, маркетинговый отдел, существует своя *функциональная стратегия*, разработанная на основе корпоративной и деловой стратегий. К ним относятся производственная, финансовая или маркетинговая стратегия.

Цель функциональной стратегии выражается в необходимости найти оптимальный график роста функционального подразделения в границах общей стратегии. Так, классической стратегией маркетингового отдела является увеличение привлеченных клиентов и объема продаж.

Иерархия стратегии характеризуются различными категориями. Например, корпоративной стратегии присущ низкий уровень гибкости и адаптивности, деловой – стандартный, а функциональной – повышенный. В соответствии с этим распределяются и риски: у корпоративной стратегии он высок, а у деловой и функциональной – средний и низкий уровни риска.

В табл. 4.1 приведены сравнительные характеристики разных уровней стратегий.

Таблица 4.1

Сравнительная характеристика стратегических решений

Характеристики	Уровни стратегии		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

Другой подход – это стратегическое планирование «снизу вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления.

4.3. Виды стратегий

Все многообразие стратегий, которые используют фирмы - это различные модификации нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях. Выделяют четыре базовые стратегии. Это:

1. Стратегия ограниченного роста (рост объема реализации товаров и услуг составляет несколько процентов в год). Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в традиционных отраслях со стабильной технологией. Она характерна для компаний, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

2. Стратегия быстрого роста (рост составляет десятки процентов в год) - стратегия, характерная для динамично развивающихся отраслей, с быстро изменяющимися технологиями, а также для новых организаций, которые, независимо от сферы деятельности, стремятся в короткие сроки занять лидирующее положение. Эта наиболее рискованная стратегия требует инвестиций, квалифицированного персонала, доступа на рынок. В результате ее реализации можно иметь крупные потери, но предполагаемые результаты могут оказаться выше, чем при стратегии ограниченного роста.

3. Стратегия сокращения. Предполагает производство и реализацию товаров и услуг в объеме меньшем, чем в прошлом периоде. Эта стратегия реализуется в периоды кризисов, а также после периода длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности и обеспечения выживаемости. Она решает задачи: избавления от неконкурентоспособных бизнес-процессов; экономии издержек и получения средств для структурных изменений; сосредоточения на основных видах деятельности;

В рамках этой стратегии происходит «санация» компании путем избавления от всего лишнего и обеспечения за счет этого временных конкурентных преимуществ, чтобы впоследствии увеличивать свое присутствие на рынке.

4. Комбинированная стратегия включает элементы стратегий роста и сокращения. Такая стратегия нацелена на консолидацию деятельности фирмы, увеличение ее жизнеспособности. Она характерна для крупных фирм, функционирующих в нескольких отраслях. Постоянно отслеживаются перспективные виды бизнеса, новые рынки, куда направляются ресурсы. Стараются избавиться от тех видов деятельности, которые теряют перспективу развития.

При реализации комбинированной стратегии одни бизнес - единицы компании развиваются быстро, другие умеренно, третьи сохраняют позиции неизменными, четвертые сокращают масштабы своей деятельности, реструктурируются либо ликвидируются.

В итоге, в зависимости от умения управлять и прогнозировать, фирма придет либо к росту, либо к стабилизации, либо к сокращению своего потенциала объемов реализации товаров и услуг, а также конкурентных преимуществ. Комбинированная стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию современной экономики.

Базовые стратегии потому и называются базовыми, поскольку являются основой для реализации частных стратегий, которые ориентируются на создание конкурентных преимуществ и подразделяются:

- на стратегии лидерства;
- стратегии дифференциации;
- стратегии фокусирования;
- стратегии обновления.

Частные стратегии - это конкретизация целей, которые определяются базовыми стратегиями в отношении роста компании.

Вопросы для контроля:

1. Назовите основные особенности каждого этапа разработки стратегии?
2. Что отличает корпоративную стратегию от функциональной стратегии?
3. Что характерно для базовых стратегий организации?

Тема 5. Стратегическое планирование в организации

5.1. Долгосрочное и стратегическое планирование

В отличие от долгосрочного прогнозирования стратегическое планирование – это разработка комплекса мероприятий и программ, которые должны быть реализованы уже сейчас (в течение года), и не является синонимами. Прогнозирование (долгосрочное или краткосрочное) является лишь попыткой предсказать будущие события и условия.

Долгосрочное планирование составляет основу управления методом экстраполяции, а стратегическое планирование – основу управления методом предвидения изменений. Главное различие между ними состоит в трактовке будущего.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Высшее руководство фирмы обычно исходит из того, что в будущем итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и оно принимает решение о достижении более высоких показателей. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей, с которыми обычно не сходятся реальные итоги. В фирмах, где управление поставлено хорошо, результаты деятельности обычно выше, чем предсказывает экстраполяция. В тех же компаниях, где управление поставлено хуже, реальные итоги ниже намеченных целей.

В системе стратегического планирования отсутствуют предположения о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции.

В качестве стратегического планирования предпринимается анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных ситуаций», которые способны изменить сложившиеся тенденции. Определение перспектив предотвращает выход результатов за пределы обозримости.

Вторым шагом является анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы фирмы, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается.

Третий шаг получил наименование метода выбора стратегии. Он представляет собой сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов в распределении ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Фирма может удовлетвориться своими возможностями (существующим потенциалом) в качестве ориентира на будущее. Анализ пределов на этом заканчивается, и фирма переходит к составлению программ и бюджетов. Однако во многих случаях существующий потенциал для фирмы неприемлем. В этом случае следующим шагом является анализ путей диверсификации. Его задачей является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и анализ новых видов, к которым фирме следует перейти.

5.2. Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество – это уникальные характеристики, которые выгодно отличают продукт/услугу от других аналогичных субъектов на рынке. Могут относиться к самому товару, дополнительным услугам, каналам сбыта или продаж, технологии производства. Термин научно обосновал Майкл Портер на рубеже 1970-80-х годов.

Конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста, создает барьеры для входа на рынок новых игроков, позволяет предприятию получать более высокую норму прибыли с продажи своих товаров.

Согласно теории М. Портера, конкурентное преимущество на рынке возникает на основе предоставления потребителям продукции, дающей большую ценность за ту же стоимость (дифференциация), или предоставления равной ценности, но за меньшую стоимость (низкие издержки).

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют

ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Для создания возможности использования отдельного фактора, компании могут изменять практику ведения хозяйственной деятельности в соответствии со стратегией. Стратегии могут быть применены, если потребности предприятия растут, если необходимо перейти на более мощный экономический фактор. Кроме того, стратегии могут быть применены, если сами факторы изменяются во времени. Тогда компании восстанавливают конкурентную позицию.

Стратегии создания конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии являются залогом рыночного успеха. Поэтому для завоевания лучших рыночных позиций, становления бренда и достижения преимуществ по отношению к соперникам по рынку следует использовать стратегию как основу в получении выгод от конкурентного преимущества. Для создания конкурентных преимуществ существуют следующие стратегии.

Стратегия лидерства по издержкам. В данном случае при разработке и производстве продукта в центре внимания оказываются издержки. Это стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы. Для создания ценовых преимуществ практикуют:

- снижение издержек на единицу продукции за счёт роста объемов производства, таким образом, достигается экономия на масштабе;
- рациональное ведение дел, оптимизация внутрифирменных связей;
- экономия на разнообразии при производстве различных продуктов;
- интеграция распределительных сетей и оптимизация систем поставки;
- филиальная сеть, которая за счёт удобного географического размещения фирмы, позволяет снизить себестоимость продукции за счет использования местных особенностей.

Стратегия лидерство по издержкам, её преимущества и недостатки:

Эта стратегия может использоваться крупными компаниями, которые имеют большие доли рынка. Компания, избравшая этот путь, должна добиться лидерства одним из следующих способов:

- создать производственные мощности экономически эффективного масштаба;
- снизить издержки на основе накопленного опыта;
- ужесточить контроль над производственными и накладными расходами; избегать мелких операций с клиентами;
- получить особые права доступа к источникам сырья;
- минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и другие маркетинговые коммуникации.

Применение этой стратегии дает компании следующие преимущества:

- защита от поставщиков;
- защита от покупателей продукции (они могут сбивать цены только до уровня цен конкурентов);
- препятствие для вступления на рынок конкурентов;
- выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.

Недостатком стратегии является то, что возникает серьезная проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка. Также существует опасность, что конкуренты воспользуются технологиями или методами управления издержками лидера и одержит победу. Стратегия может быть эффективным ответом на действия конкурентов, но она не дает гарантии от поражения.

Стратегии дифференциации. Когда продукту пытаются придать определённые отличительные черты, какие-то необычные функциональные свойства, уникальные характеристики, что может понравиться покупателю, имеет спрос, ценность для потребителя и за что он готов заплатить, даже если аналогичные продукты конкурентов будут стоить дороже.

Это стратегии, вытекающие из внешнего конкурентного преимущества, её превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей недовольных существующими товарами. Иными словами они направлены на то, чтобы поставить на рынок товары или услуги, по своим качествам более привлекательные в глазах потребителей, чем конкурирующая продукция.

Только за счет ценовой стратегии невозможно создать конкурентное преимущество. Должен быть определенный лимит ценообразования ниже которого опускаться нельзя, чтобы избежать

финансовых убытков и сохранить рентабельность. В то время как качество продукта можно совершенствовать до бесконечности, лишь бы он более выгодно отличался качеством от аналогичных продуктов.

Однако следует понимать, что стратегия лидерства по издержкам и стратегия дифференциации должны проводиться независимо друг от друга, необязательно реализовывать их одновременно. Чаще всего компании используют стратегию дифференциации для поднятия цен, ведь дифференциация ведёт к более высоким издержкам производства. В результате прибыль немного возрастает, но не обязательно.

В то время как дифференциация с сохранением цен всегда способствует увеличению объема продаж за счёт количества реализованных продуктов или за счёт стабилизации покупательского спроса.

Стратегия дифференциации, её преимущества и недостатки. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах или их комбинации:

- престиж дизайна или бренда;
- особая технология;
- функциональные возможности;
- условия обслуживания потребителей;
- дилерская сеть;
- другие параметры.

В этой ситуации у потребителей формирует приверженность к определенной торговой марке, и продуктам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Также появляются финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов.

Но при всей привлекательности этой стратегии у нее есть ряд недостатков. Дифференциация требует определенного увеличения издержек, которые возникают по следующим причинам:

- увеличиваются инвестиции в исследования и разработки;
- увеличиваются затраты на дизайн и качество обслуживания клиентов;
- закупается более дорогое сырье;
- вкусы и предпочтения клиентов могут со временем измениться.

Стратегии фокусирования. Или концентрация внимания на интересы конкретных потребителей. Это стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей, или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок.

Эта стратегия целесообразна, если есть цель удовлетворить какую-то необычную потребность определенной группы людей за счёт

создания и продвижения на рынок специализированного продукта. Также можно создать специфическую систему доступа к продукту, например, новаторскую систему продажи или доставки продукта и таким образом создать конкурентное преимущество.

5.3. Матричные модели выбора стратегии

Для разработки стратегии необходимо оценить текущее состояние и перспективность отдельных видов деятельности на уровне организации в целом и отдельных продуктов в рамках конкретных видов бизнеса, т.е. провести анализ хозяйственного и продуктового портфелей, оценить перспективность отдельных стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) и продуктов.

Под *СХЕ* понимают хозяйственные единицы в составе организации, обладающие высокой степенью самостоятельности, т.е. самостоятельно вырабатывающие цели и стратегии своего развития, имеющие оперативную самостоятельность. Считается, что выделение СХЕ должно удовлетворять трем критериям: 1) СХЕ должна обслуживать внешний по отношению к организации рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации; 2) иметь своих, отличных от других, потребителей и конкурентов; 3) руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Хозяйственный портфель (business portfolio) — совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. Применительно к отдельным СХЕ (бизнес-единицам) характеризует совокупность продуктов, предлагаемых ими потребителям. В данном смысле понятие «хозяйственный портфель» аналогично понятию «продуктовая номенклатура». Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям организации, учитывать ее сильные и слабые стороны, принимать в расчет конкретные условия внешней среды. Организация на основе периодически проводимого анализа хозяйственного портфеля должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие ликвидировать. Эти данные используются при выборе стратегий организации.

Портфельный анализ — это инструмент, с помощью которого руководство организации анализирует и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты. Основным приемом портфельного анализа является построение матриц, с помощью которых продукты или СХЕ

(бизнес-единицы) могут сравниваться друг с другом по различным критериям.

В стратегическом маркетинге используют аналитические подходы, дающих возможность решать задачи оценки текущего состояния отдельных видов деятельности и перспектив их развития (Матрица БКГ, Матрица General Electric, матрица «Конкурентоспособность - стадия ЖЦ», матрица Shell DPM, матрица ADL, PIMS – анализ).

Оценка степени привлекательности различных СХЕ организации обычно осуществляется по двум направлениям:

- привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит бизнес-единица;
- сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в данной отрасли.

Результаты оценки используются для принятия решений относительно поддержки отдельных направлений деятельности (отдельных продуктов) или максимального использования на ограниченном интервале времени («снятие урожая» с рынка) или ликвидации.

Матрица БКГ. Идея матрицы БКГ состоит в том, чтобы позиционировать каждый вид бизнеса в двухмерной матрице, представленной на рис .5.1 с помощью двух параметров:

- относительной рыночной доли (ось X), которая характеризует долю продаж определенного продукта данной организации в общем объеме продаж данного продукта. Как правило, большая рыночная доля дает возможность получить большую прибыль и иметь более прочные позиции в конкурентной борьбе;
- относительной скорости роста рынка для отдельных оцениваемых продуктов (ось Y), характеризующей его привлекательность.

Первое измерение, относительная доля рынка, считается основным, так как отражает преимущество по издержкам, в основе которого — эффект масштаба и накопленный производственный опыт. Другое измерение, темп роста рынка, рассматривается как наилучший индикатор «прочности» рынка.

Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшие значения для своих продуктов или продуктов конкурентов; таким образом, диапазон изменения относительных показателей лежит в пределах от 0 до 1. Для показателя рыночной доли в данном случае используется обратная шкала, т.е. в матрице он изменяется в пределах от 1 до 0, хотя в ряде случаев может

также использоваться прямая шкала. Скорость роста рынка определяется за определенный интервал времени (год).

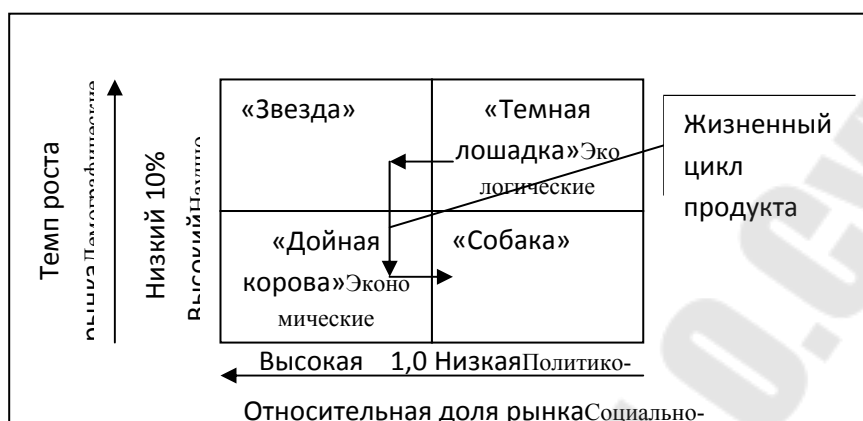


Рис. 5.1 Матрица роста/доли рынка Бостонской консультационной группы

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«темная лошадка»), рост (товар-«звезда»), зрелость («товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). Матрица классифицирует продукты, выпускаемые организацией, в соответствии с тем, какие доходы они дают и каких вложений требуют (табл. 5.1). Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отражаются в виде круга, площадь которого определяется объемом продаж.

Таблица 5.1

Возможные действия на основе матрицы БКГ

	Доля на рынке	Прибыль	Возможные действия
«Темная лошадка»	Низкая доля на быстрорастущем рынке	Низкая, растущая, нестабильная	Выжидательная позиция, требует крупных денежных вливаний
«Звезда»	Высокая доля на быстрорастущем рынке	Высокая, стабильная, растущая	Необходимы инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая доля на растущем рынке с низкими темпами	Высокая, стабильная	Источник денежных средств для других направлений бизнеса
«Собака»	Небольшая доля, слабые темпы роста	Низкая, нестабильная	Ликвидация подразделения, стратегия «сбора урожая»

В основу данной матрицы положены следующие допущения:

- чем больше скорость роста, тем больше возможности развития;

- чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Преимущество матрицы заключается в комплексном рассмотрении определенного набора продуктов, которые могут находиться на разных стадиях жизненного цикла, и выработке рекомендаций относительно перераспределения финансовых потоков между продуктами. К недостаткам относят: трудности сбора данных о рыночной доле и скорости роста рынка; получение статичной картины положения видов бизнеса на рынке, на основе которой сложно делать прогнозные оценки. Поэтому Бостонскую матрицу можно применять в качестве инструмента стратегического планирования отдельных СХЕ при условии, что идентифицирована текущая конкурентная позиция бизнеса и с достаточной точностью предсказуемы будущие темпы ее изменения.

Таким образом, анализ на основе матрицы БКГ позволяет: определить возможную стратегию СХЕ или товаров; оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности; оценить равновесие корпоративного портфеля.

Матрица General Electric (GE). Матрица GE, лишена самого существенного недостатка, отмеченного у матрицы БКГ, а именно того, что элементы ее вертикального и горизонтального построения слишком упрощены. В матрице GE вместо показателя роста объема (см. БКГ) использован параметр привлекательности, а вместо относительной доли рынка — будущий конкурентный статус.

Используемые в матрице два комплексных индекса определяются с учетом нескольких параметров:

- ось X - характеризует силу позиции бизнес-единицы в отрасли. Индекс силы позиции определяется с учетом: показателя относительной рыночной доли; динамики ее изменения; величины получаемой прибыли; имиджа; цены; качества продукта; эффективности сбыта; географических преимуществ рынка; эффективности работы сотрудников.

- ось Y — привлекательность отрасли. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом: размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат; ценовой политики; законодательства; трудовых ресурсов.

Возможно взвешивание используемых показателей. Приняты три уровня градации индексов: сильная, средняя, слабая. Пересечения линий, характеризующих различные уровни значений, образуют решетку, которая делится на три зоны (рис. 5.2):

- зону, в которую организация должна инвестировать;
- зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне;
- зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.



Рис. 5.2. Матрица General Electric

Стратегические решения, рекомендуемые для отдельных квадрантов матрицы, представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Стратегические решения на основе матрицы General Electric

<p>1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью; - концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса. 	<p>2. Инвестирование</p> <ul style="list-style-type: none"> - в борьбу за лидерство; - выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности; - укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности. 	<p>3. Обеспечение выборочного роста путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - специализации на основе сильных сторон деятельности; - поиска путей преодоления слабых сторон деятельности; - ухода с рынка, если отсутствуют признаки приемлемого роста объема продаж.
<p>4. Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.</p>	<p>5. Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой а риск относительно низким.</p>	<p>6. Ограниченное расширение деятельности, или «сбор урожая» обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.</p>

4. Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.	5. Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой а риск относительно низким.	6. Ограниченное расширение деятельности, или «сбор урожая» обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.
7. Сохранение позиции и изменение деятельности путем: - перенесения акцента на зарабатывание текущих денег; - концентрации на привлекательных сегментах; - защиты сильных сторон деятельности.	8. Главный акцент на зарабатывание денег путем: - защиты позиций на наиболее прибыльных сегментах; - модернизации продуктовой линии; - минимизации инвестиций.	9. Уход с рынка. При этом необходимо: - вовремя распродать товары по выгодной цене; - резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования.

Существуют разнообразные вариации матрицы GE, в основе которых лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Матрица Shell/DPM (DPM — Direct Policy Matrix) — матрица направленной политики, которая внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели БКГ. Позволяет: описать фактические (или ожидаемые) позиции, определяемые соответствующими переменными во времени; определить возможные стратегии и принять управленческие решения.

Однако, имеются принципиальные различия. В данной матрице по сравнению с матрицей GE сделан еще больший упор на количественные показатели бизнеса. Если критерий стратегического выбора в матрице БКГ основывается на потоке денежной наличности, который по сути является показателем краткосрочного планирования, в матрице GE, наоборот, основывается на оценке отдачи инвестиций, являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений одновременно ориентироваться на два эти показателя.

Другая особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях

своего жизненного цикла. Поэтому возможен анализ изменений стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время.

В модели DPM:

- ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области).
- ось Y отражает общее состояние и перспективы отрасли.

Переменные для характеристики конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли представлены в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность дистрибьюторской сети Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Оборудование и месторасположение Эффективность производства Кривая опыта Производственные запасы Качество продукции Научно-исследовательский потенциал Экономия масштаба производства Послепродажное обслуживание	Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли Цена покупателя Приверженность покупателя торговой марке Значимость конкурентного упреждения Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Технологические барьеры для входа в отрасль Значение договорной дисциплины в отрасли Влияние поставщиков в отрасли Влияние государства в отрасли Уровень использования отраслевых мощностей Заменяемость продукта Имидж отрасли в обществе

Каждой из 9 клеток соответствует специфическая стратегия (рис. 5.3). Так, направление 1 показывает оптимальную траекторию развития позиций организации: от удвоения объема производства или

свертывания бизнеса - к стратегии усиления конкурентных преимуществ - к стратегии лидера вида бизнеса - к стратегии роста - к стратегии генератора денежной наличности - к стратегии частичного свертывания - к стратегии свертывания (выхода из бизнеса). Оптимальной считается траектория развития позиций организации из нижних правых клеток матрицы к верхним левым в случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (направление 2).



Рис. 5.3. Модель Shell/DPM

К достоинствам модели Shell/DPM следует отнести то, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему и не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

К недостаткам модели относят то, что выбор переменных для анализа очень условен; не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа и их значимость; трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли и т.д.

Матрица «конкурентоспособность — стадия жизненного цикла»

Матрица «конкурентоспособность — стадия жизненного цикла» являясь инструментом стратегического анализа, позволяет оценить сбалансированность товарного портфеля организации, учитывая при этом жизненный цикл продуктов и конкурентоспособность (рис.5.4).

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование				
Сильная позиция				
Благоприятная позиция				
Прочная позиция				
Слабая позиция				
Нежизнеспособная позиция				

- Широкий диапазон выбора стратегий
 Осторожное, селективное развитие
 Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса

Рис. 5.4. Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»

Анализируемые продукты могут попасть в одну из трех, зон выбора стратегий:

1. Зону широкого диапазона выбора стратегий.
2. Зону осторожного, селективного развития.
3. Зону опасности: ухода в рыночную нишу, отказа от рынка или ликвидации бизнеса.

Наиболее широкий диапазон выбора стратегий имеют «молодые» продукты, занимающие доминирующие позиции на рынке. «Старые», неконкурентоспособные продукты, расположенные в правом нижнем углу матрицы, требуют наиболее радикальных решений, связанных с резким сокращением или ликвидацией данного бизнеса.

Практика показывает, что о сбалансированности портфеля можно судить, если основная группа товаров, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, находится в стадии роста, конкурентоспособна и составляет 70-85% всей продукции в производственной программе предприятия.

Матрица ADL. (ADL -название консалтинговой организации Arthur D. Little, LC является сокращением Life-Cycle (жизненный цикл). Матрица используется в стратегическом анализе портфельных стратегий для определения диверсификации деятельности многоотраслевой организации.

Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его

нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Также может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Сочетание двух параметров - 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций - составляют матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рис. 5.5).

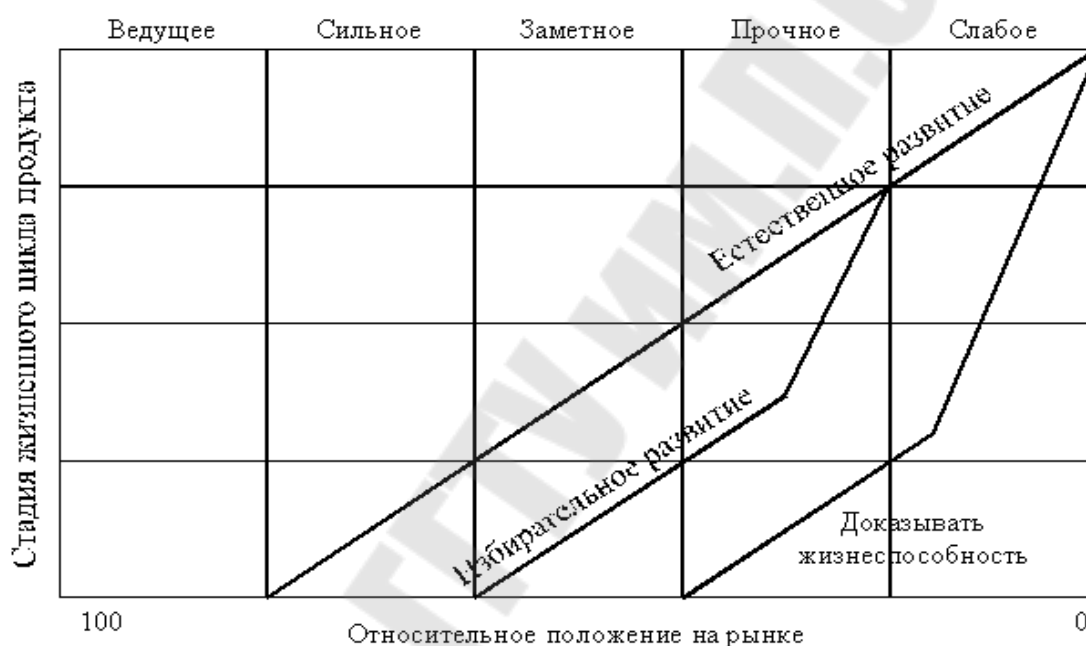


Рис. 5.5. Матрица ADL

В модели ADL:

1. По оси X - конкурентное положение вида бизнеса. В качестве переменных используют: общую конкурентоспособность, патенты, эффективность производства, гарантийное обслуживание, вертикальную интеграцию, отношение менеджмента к риску.

2. По оси Y - стадия зрелости отрасли бизнеса. В качестве переменных используют: стадию жизненного цикла, темпы роста рынка, характеристики конкуренции, приверженность клиента торговой марке, стабильность доли на рынке, барьеры на входе нетехнологического плана, развитие технологий.

Помимо отображения положения всех видов бизнеса организации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения. Каждая клетка:

- ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности;

- подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций;

- входит в определенную область «естественного выбора», которая в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в конкретном случае для данного вида бизнеса.

Модель ADL используется:

- для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли;

- для балансировки корпоративного бизнес-портфеля;

- для выбора конкретных стратегий организации в целях балансировки бизнес-портфеля;

- для демонстрации финансового вклада бизнеса в корпоративный портфель и распределения продаж, чистого дохода, активов в зависимости от стадий жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса.

Достоинство матрицы ADL состоит в использовании конкретных, а не усредненных подходов в стратегическом планировании. Основным недостатком модели ADL является то, что она схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

PIMS –анализ. PIMS (the Profit Impact of Market Strategy) - анализ влияния выбранной стратегии на величину прибыльности и наличности. Основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон: стратегических (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) переменных с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность.

Результаты анализа позволяют выбрать конкретные стратегии для конкретных рыночных условий. Для этого строятся уравнения множественной регрессии, связывающие показатели прибыльности и наличных денег с различными переменными величинами, которые группируются в пять классов:

1. Привлекательность рыночных условий: скорость роста отрасли в долгосрочной перспективе (4—10 лет); скорость роста отрасли в краткосрочной перспективе (до 3 лет); стадия жизненного цикла продукта.

2. Сила конкурентных позиций: рыночная доля; относительная рыночная доля; относительное качество продукта; относительная ширина продуктовой линии.

3. Эффективность использования инвестиций: интенсивность инвестиций (суммарные инвестиции, отнесенные к объему продаж, и суммарные инвестиции, отнесенные к добавленной стоимости); интенсивность основного капитала (отношение основного капитала к объему продаж); вертикальная интеграция (отношение добавленной стоимости к объему продаж); процент использования производственных мощностей.

4. Использование бюджета по следующим направлениям: затраты на маркетинг по отношению к объему продаж; затраты на НИОКР по отношению к объему продаж; затраты на новые продукты по отношению к объему продаж.

5. Текущие изменения в положении на рынке: изменение рыночной доли.

PIMS - анализ позволяет получить расчеты и рекомендаций общего характера, а также прогнозные оценки относительно того, что произойдет в долгосрочной и краткосрочной перспективе при проведении определенных стратегических изменений. Однако, анализ не укладывается в относительно простые, доступные для достаточно широкого круга пользователей, методики.

Вопросы для контроля:

1. В чем отличия долгосрочного от стратегического планирования?
2. Что понимают под конкурентным преимуществом?
3. Назовите особенности основных матричных методов выбора стратегии?

Тема 6. Конкурентный стратегический анализ среды организации

6.1. Методы анализа внешней среды организации

Для того, чтобы воспользоваться существующими маркетинговыми возможностями в маркетинговой стратегии необходимо:

- установить приоритетные категории тенденций макросреды, оказывающие наибольшее влияние на успех организации;
- определить и контролировать источники информации о тенденциях в маркетинговой среде;
- предвидеть влияние ключевых событий и быть готовым к изменению стратегий (в случае необходимости).

Существует огромное количество источников, из которых можно получить информацию о тенденциях в маркетинговой среде: контакты с покупателями, поставщиками, продавцами, средства массовой информации, интернет, данные отраслевых ассоциаций, отраслевых журналов, правительственные источники и т.д.

Исследование проводится при помощи:

- систематического мониторинга и изучения событий,
- создания сценариев,
- использования SWOT, PEST, SNW-анализа, GAP-анализа;
- экспертных оценок.

Сценарий - это способ анализа и прогнозирования маркетинговой среды, в которой присутствует множество значимых, влияющих друг на друга тенденций и событий. Включает построение двух или трех правдоподобных сценариев. Основной целью, которых является снижение неопределенности при принятии решений, когда принимается за основу некая вероятность осуществления событий и возможных результатов: оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного. Идентификация сценариев позволяет связать их, как с текущими стратегиями, так и с новыми, альтернативными. Например, стратегия для оптимистичного сценария может предусматривать агрессивные действия по наращиванию производства и созданию прочной рыночной позиции. Пессимистичные сценарии, как правило, подразумевают отказ от инвестиций. Весьма важным является определение вероятности осуществления различных сценариев и возможных потерь.

SWOT- анализ (название по первым буквам английских слов: Strengths - сильные стороны (потенциал); Weakness - слабые стороны (недостатки); Opportunities - возможности; Threats - угрозы (опасности). Обычно применяется для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое, что позволяет получить общую картину действительности. SWOT-анализ используется в качестве инструмента согласования целей и возможностей.

Сильная сторона- это то, в чем организация преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организаторских ресурсах, достижениях, которые дают преимущества на рынке.

Слабая сторона - это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что не удастся (по сравнению с

другими), или нечто, ставящее его в неблагоприятные условия (табл.6.1).

SWOT-анализ осуществляется в определенной последовательности:

1. Составление перечня внутренних сильных и слабых сторон организации (сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели).

2. Определение внешних возможностей и угроз (опасностей) с указанием вероятности наступления данных событий и уровня последствий для предприятия.

3. Построение матрицы SWOT.

4. Разработка предложений по структуре рисков и мерам по их предотвращению и минимизации.

Таблица 6.1

Перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для построения SWOT-анализа.

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внутренние слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • полная компетентность в ключевых вопросах адекватные финансовые ресурсы • хорошее впечатление, сложившееся о предприятии у покупателей • признанный лидер рынка • хорошо проработанная функциональная стратегия • экономия на масштабах производства • умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов • собственная технология • более низкие издержки (преимущество по издержкам) • лучшие рекламные кампании • опыт в разработке новых товаров • проверенный менеджмент • большой опыт (опережение по кривой опыта) • лучшие возможности производства • превосходные технологические навыки • другое 	<ul style="list-style-type: none"> • нет четкого стратегического направления развития • устарелое оборудование • низкая прибыльность из-за... • недостаток управленческого таланта и умения • отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности • плохо зарекомендовавшая себя стратегия предприятия • внутренние производственные проблемы • отставание в области исследований и разработок • слишком узкий ассортимент продукции • недостаточный имидж на рынке • плохая сбытовая сеть • неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности • недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии • себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов • другое

Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка • пути расширения ассортимента продукции чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов • способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции • вертикальная интеграция (вперед или назад) • снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках • ослабление позиций фирм-конкурентов • возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке появление новых технологий • другое 	<ul style="list-style-type: none"> • выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками • рост продаж продуктов-заменителей • медленный рост рынка • неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств • дорогостоящие законодательные требования • высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса • растущая требовательность покупателей, поставщиков • изменение потребностей и вкусов покупателей • неблагоприятные демографические изменения • другое

Анализ внутренней и внешней среды проводится как для предприятия в целом, так и для каждой отдельной стратегической зоны бизнеса. SWOT-анализ должен основываться на объективных фактах и данных исследований. Это дает время для прогнозирования возможностей и для составления плана действий на случай непредвиденных обстоятельств. Анализ клеток матрицы и комбинирование факторов из возможностей и угроз с элементами сильных и слабых сторон позволяет сформулировать четыре основные стратегии (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Матрица SWOT-анализа

Внешняя среда Внутренняя среда	<i>Возможности</i> 1). 2)...	<i>Угрозы</i> 1). 2)....
Сильные стороны 1. _____ 2. _____	Поле сильных сторон и возможностей	Поле сильных сторон и угроз
Слабые стороны 1. _____ 2. _____	Поле слабых сторон и возможностей	Поле слабых сторон и угроз

Таким образом, SWOT-анализ нацелен на обеспечение наилучших возможностей для роста организации и создание защиты от угрозы ее конкурентной позиции и будущей деятельности.

PEST – анализ – это методика изучения рыночной макросреды, предназначенная для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию организации. Обычно PEST -анализ применяют для более глубокого изучения среды организации после проведения SWOT-анализа

Более глубоко политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду организации и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Примера политических факторов могут служить: изменение законодательства, влияние международных групп (например, ВТО), государственное регулирование в отрасли, государственное регулирование конкуренции и т.д.

Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности организации. Примеры экономических факторов: динамика ВВП, динамику курса рубля, динамика ставки рефинансирования, динамика занятости и т.д.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – анализа: изменения в базовых ценностях, в стиле и уровне жизни, отношении к труду, религиозные факторы, влияние СМИ и т.д.

Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов (тенденции НИОКР, новые патенты, развитие технологий и т.д.).

SNW-анализ - это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). В отличие от SWOT –анализа предполагает добавление среднерыночного, или нейтрального (neutral) показателя состояния организации.

Основной причиной добавления нейтральной стороны является, то что зачастую для успеха в конкурентной борьбе организации достаточно превосходить конкурентов по одному из показателей (состояние силы, strength), при этом будучи равной конкурентам по нескольким другим показателям (среднерыночное состояние, neutral).

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше

всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Обычно SNW - анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа. Элементы внутренней среды для SNW – анализа: оргструктура, финансы, дистрибуция, информационные технологии, инновации, технологии, сервис и т.д.

GAP-анализ (анализ разрывов) - метод стратегического анализа, с помощью которого можно найти путь от текущего состояния к желаемому. Очень часто при постановке стратегических целей обращается внимание на серьезный разрыв между тем, что намечено, и тем, что есть на самом деле, что приводит к «приземленности» при выборе целей и к неуверенности при их достижении.

Анализ разрывов включает: определение текущего значения (положения) организации и максимально доступного значения (положения) организации. Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение ситуации (функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности). Выбор планов (желательного набора действий) по достижению целей (источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, желания и нужды потребителей, научные разработки и т.д.).

Методы экспертных оценок используются для оценки событий в настоящем и прогнозирования событий будущего, если отсутствуют статистические данные или их недостаточно. Одним из методов использования суждений экспертов является метод Дельфи. Используется групповой подход к решению задачи, когда некую гипотезу, т.е. соответствующим образом представленное коллективное мнение экспертов, обобщающее их индивидуальные оценки, путем обсуждений и анализа при помощи вопросников, уточняется до тех пор, пока совпадение точек зрения становится незначительным. Данный метод является сильно зависимым от квалификации экспертов и достаточно субъективным, однако при исследовании среды он позволяет трансформировать туманные вначале представления в стратегические задачи.

6.2. Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители конкурентного успеха в отрасли. На основании стратегических целей определяются ключевые факторы успеха, способствующие достижению стратегии.

Ключевым фактором успеха является определенное количество направлений деятельности, достижение высоких результатов в которых

гарантирует успех человека, компании или подразделения в соревновании. Проще говоря, это факторы или области, на которых нужно сосредоточить свое внимание, чтобы добиться успеха. Обычно для отрасли характерны три-четыре фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа - в их выделении. Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией: компетентность в научных исследованиях; способность к инновациям в производственных процессах; - способность к инновациям в продукции; роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством: эффективность низкокзатратного производства; качество производства; высокая фондоотдача; размещение производства, гарантирующее низкие издержки; - обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой; высокая производительность труда; дешевое проектирование и техническое обеспечение; гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением: мощная сеть дистрибьюторов /дилеров; возможность доходов в розничной торговле; собственная торговая сеть компании; быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом: хорошо испытанный, проверенный способ продаж; удобный, доступный сервис и техобслуживание; точное удовлетворение покупательских запросов; широта диапазона товаров; коммерческое искусство; притягательные дизайн и упаковка; гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией: выдающиеся таланты; ноу-хау в контроле качества; эксперты в области проектирования; эксперты в области технологии; способность к точной, ясной рекламе; способность разработать и вывести на рынок новые продукты.

6. Факторы, связанные с возможностями организации: первоклассные информационные системы; способность быстро реагировать на изменяющиеся условия; компетентность в управлении и наличие управляющих ноу-хау.

7. Другие типы КФУ: благоприятный имидж и репутация; осознание себя, как лидера; удобное расположение, приятное, вежливое обслуживание; доступ к финансовому капиталу; патентная защита.

КФУ отражают важнейшие задачи организации, что позволяет сосредоточить все усилия менеджмента компании на тех аспектах организационного развития, которые являются ключевыми для данной организации.

По сути, стратегия необходима для определения намерений компании (стратегическое намерение) и распределения или соотношения

ее ресурсов с возможностями (стратегия ресурсной базы) и, таким образом, достижения стратегического согласования между ними. Эффективная разработка и реализация стратегии зависит от стратегической способности компании, под которой понимается не только умение формулировать стратегические цели, но и умение разрабатывать и реализовывать стратегические планы в процессе стратегического управления.

Таким образом, важной частью стратегии любого предприятия являются ключевые факторы успеха, то есть те моменты, которые потенциально позволяют предприятию достичь превосходства над своими конкурентами на данном рынке товаров. Анализ ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ) предприятий позволяет не только охарактеризовать результаты их производственной и финансовой деятельности, но и оценить их положение на рынке, выделить факторы, благоприятно и неблагоприятно влияющие на финансовую ситуацию. Такой анализ необходим для того, чтобы взглянуть на предприятие «со стороны» и при принятии решений учитывать не только те показатели, которые позволяет рассчитывать систему бухгалтерского учета и отчетности.

6.3. Привлекательность отрасли и конкурентная борьба

Определение привлекательности рынка в долгосрочной перспективе, изучение конкурентной борьбы, оценка степени воздействия конкурентных сил являются основанием для оценки перспектив бизнеса, для определения конкурентных позиций организации и ее продуктов по сравнению с другими. Чем привлекательнее рынок, тем более хорошие долгосрочные перспективы получения прибыли открываются перед организацией.

Влияние конкуренции в каждом рынке различно, однако сам по себе характер конкуренции сходен, что позволяет использовать модель М. Портера для определения природы и степени воздействия конкурентных сил М. Портер называет пять факторов, определяющих привлекательность отрасли и позиции данной организации в конкурентной борьбе, а именно:

1. Угроза входа на рынок новых поставщиков.
2. Угроза появления заменителей товаров или услуг.
3. Рыночная власть поставщиков.
4. Рыночная власть покупателей.
5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли.

Особенно важными в процессе оценки привлекательности рынка для организации выходящей на рынок, являются первые два фактора - препятствия на пути доступа на рынок и острота конкуренции. *Под*

препятствиями на пути доступа на рынок понимаются факторы, ограничивающие выход организации на рынок. Существует понятие «барьер входа», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри рынка (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить вход в новый рынок (для них, чем он ниже, тем лучше). Наиболее серьезным препятствием на пути в отрасль является наличие конкурента, имеющего значительные преимущества в издержках и маркетинге. Высота барьера может также определяться следующими факторами:

- патентной защитой;
- экономией от масштабов производства;
- наличием соответствующей распределительной сети;
- необходимостью больших капиталовложений;
- приверженностью потребителей к определенным маркам;
- действиями контролирующих органов;
- тарифами и нетарифными ограничениями.

Например, компания «Polaroid» сумела заблокировать приход «Kodak» на рынок моментальной фотографии благодаря имевшимся у нее патентам на этот процесс; «Pepsi» и «Соке» создали препятствия, организовав постоянную рекламу и стимулирование продаж, и создали разветвленную сеть предприятий по разливу безалкогольных напитков, что является ключевым звеном в системе их распределения; компания «Federal Express» создала входной барьер, первой предоставив уникальную услугу - доставку в течение суток. Всемирно известный лидер в области производства джинсовой одежды фирма «Levis» не смогла достигнуть значительного коммерческого успеха на рынке мужских классических костюмов и преодолеть стереотип восприятия потребителями, которые связывали фирму только с одеждой из джинсовой ткани.

Иногда такие барьеры, сознательно создаются, чтобы помешать доступу на рынок другим компаниям; в целях защиты своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти определенных интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Кроме входных барьеров рынка рассматривают и *выходные барьеры*, под которыми понимают совокупность факторов, препятствующих организации прекратить свое присутствие на том или ином рынке. Наличие выходных барьеров может стать серьезной помехой для обеспечения долгосрочной прибыльности, так как

выходные барьеры принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходными барьерами по мнению деятелей рынка могут служить: необходимость списания крупных инвестиций; нежелание утратить свой престижный образ; вмешательство правительства; большие затраты на ликвидацию организации, в частности на восстановление и рекультивацию земли; давление поставщиков, клиентов и т.д.

Острота конкуренции. При наличии острой конкуренции, возможности добиться преимуществ перед конкурентами уменьшаются. Понимание правил конкуренции в отрасли, позволяет оценить ее интенсивность. Интенсивность конкуренции проявляется в том, насколько энергично организации используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы, такие как снижение цен, более высокий уровень обслуживания, стимулирование продаж, реклама, более длительные сроки гарантийного обслуживания.

Выделяют типичные ситуации, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции:

- конкуренция, как правило, особенно возрастает, когда продажи в отрасли стабильны или сокращаются;
- конкуренция обостряется, когда снижаются возможности для уменьшения затрат; в структуре издержек высок уровень постоянных издержек и накладных расходов;
- конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другую невелики;
- конкуренция становится интенсивной, когда затраты на то, чтобы покинуть отрасль выше, чем на то, чтобы остаться и принять участие в конкурентной борьбе;
- конкуренция усиливается, если в отрасли работает небольшое число крупных организаций, примерно равных по силе;
- конкуренция усиливается, если в отрасли имеется наличие избытка мощностей и/или отрасль характеризуется высокой стратегической значимостью.

При оценке интенсивности конкуренции в отрасли, как правило, используют количественную оценку и анализ следующих факторов (показателей): общее число конкурентов на рынке, их доля рынка; показатели продаж; затраты на маркетинг; темп роста рынка; наличие резервных мощностей; присутствие на рынке конкурентов различных типов (функциональные конкуренты, товарно-видовые и др.); сила входных барьеров; целевая ориентация рынка, особенности покупательского спроса и т.д.

Считается, что конкуренция интенсивна, если действия предприятий-конкурентов снижают среднюю прибыль на рынке. Умеренна, если большинство организаций получает вполне приемлемую прибыль, и слаба, если большая часть организаций на рынке может получать прибыль выше средней, вкладывая средства лишь в производственные инвестиции. Конкурентная борьба между соперничающими организациями может отличаться не только интенсивностью, но также принимать различные формы.

Наличие товаров-заменителей из других отраслей. Имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов: либо иным способом удовлетворяют имеющиеся потребности на рынке; либо отличаются новой (другой) технологией производства.

Так, например, высокопрочные дешевые пластмассы, вытесняют металл из машиностроения, строительства. Компании «Pepsi» и «Соке» стремятся увеличить потребление напитков «Соке» в качестве заменителей кофе, что создает угрозу для производителей кофе. Производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз. Производители стеклянных бутылок конкурируют с производителями пластиковой упаковки, жестяных и алюминиевых банок и т.д. Конкуренция по товарам-заменителям выходит за рамки одной рынка и зависит от интенсивности и силы конкуренции в смежных отраслях.

Воздействие на конкуренцию товаров-заменителей проявляется по – разному. Наличие доступных и конкурентоспособных по цене товаров – заменителей заставляет организации устанавливать цены, которые позволяют потребителям не переходить на заменители. С другой стороны, наличие заменителей дает возможность потребителям сравнить качество и характеристики продукции, а не только цену. При оценке угрозы товаров-заменителей необходимо учитывать характеристики и цену товара – заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, предрасположенность потребителей к замене традиционно покупаемых товаров. Как правило, чем ниже цена заменителей, чем выше их качество и эксплуатационные характеристики и чем ниже издержки пользователей, тем выше воздействие на конкуренцию со стороны товаров-заменителей.

Лучшими индикаторами конкурентной силы товаров-заменителей считают: показатели темпов роста объемов продаж; уровень прибыльности по отрасли; глубину проникновения на рынок, темпы роста расширения производственных мощностей (по товарам – заменителям).

Влияние покупателей. Позиции покупателей и их влияние могут значительно колебаться и во многом определяются типом рынка, на котором действуют организации и покупатели их продукции. Имеются в виду соответственно рынки производителя и покупателя. Если покупатели обладают сильной рыночной властью, то они получают возможность контролировать условия сделок, что позволяет им эффективно отстаивать свои интересы.

Наиболее существенное влияние покупателей проявляется на рынке при следующих условиях:

- При больших объемах закупаемых товаров. Чем крупнее покупатели и чем больше количество товаров они приобретут, тем больше их возможности влияния на переключения покупателей на использование других товаров, а не ориентации на какую-то одну марку.

- Когда покупатели не чувствительны к торговым маркам продавцов и, или хорошо информированы о продавцах.

- В случаях, когда от продукции рынка не зависит качество собственной продукции или услуг покупателя и, или продукция стандартизирована.

Влияние поставщиков. Точно также сильные позиции крупного поставщика способны снизить привлекательность рынка для организации. Конкурентная сила поставщиков зависит от условий, сложившихся на рынке; разнообразия, качества и значимости для потребителей, оставляемых продуктов и предоставляемых услуг; наличия возможности смены поставщиков. Существенное влияние оказывают объемы продукции, закупаемые у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки. Также следует учитывать величину затрат переключения потребителей на продукцию других поставщиков, обусловленную необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы. Например, в прошлом автомобильные компании США пользовались своим влиянием на дилеров, заставляя их брать дополнительные автомобили и предоставлять покупателям более высокие скидки.

В итоге поставщики представляют для отрасли значительную рыночную силу, если сложились следующие условия:

- нет заменителей продукции поставщиков и, или продукция поставщиков имеет решающее значение для рынка;
- на рынке доминируют несколько крупных фирм;

- издержки переключения на новых поставщиков значительны;
- существуют реальные возможности для интеграции: как проникновения в отрасль покупателей, так и движения поставщиков «вперед» по производственной цепочке;
- рассматриваемая отрасль не является одним из ее наиболее важных (стратегических) заказчиков.

Ценность модели М. Портера состоит в том, что она помогает определить структуру конкурентных сил в отрасли, коллективное воздействие которых определяет характер конкурентной борьбы на рынке. Она достаточно проста в применении и позволяет оценить рынки не только с позиций привлекательности, но и является основанием для разработки стратегии организации.

Таким образом, если на конкретном рынке существует перспектива получения прибыли более высокой, чем в среднем по другим рынкам, то этот рынок можно считать привлекательной. Если уровень возможной прибыли ниже, чем в среднем по другим рынкам, то такой рынок непривлекателен. Тем не менее, будет ошибкой делить рынки на привлекательные и непривлекательные в буквальном смысле. Привлекательность относительна, а не абсолютна, и решения о тех или иных путях развития зависят от многих факторов.

Вопросы для контроля:

1. Назовите особенности методов анализа внешней среды?
2. Что понимают под ключевыми факторами успеха организации?
3. Каким образом привлекательность отрасли влияет на возможности организации достигнуть успеха в конкурентной борьбе?

Тема 7. Реализация стратегии организации

7.1. Понятие и основные задачи управления реализацией стратегии

Разработка стратегии — длительный и трудоемкий процесс. Значительно больше времени уходит на комплекс работ, связанных с ее внедрением (реализацией). После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этим этапом) начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании.

Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций:

- планирование, установление приоритетности при распределении материальных, финансовых и трудовых ресурсов;

- организация (создается организационная структура, которая затем наполняется ресурсами или реорганизуется существующая организационная структура и стиль управления в соответствии с реализуемой стратегией). Структура управления предприятием способствует или мешает реализации стратегии. В случае если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может стать преградой, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач;

- стимулирование (доведение идеи новой стратегии до сотрудников и усиление их мотивации, создание условий, в которых сотрудники будут эффективно работать);

- контроль (критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений);

- корректировки, т.е. вносятся изменения в этапы процесса стратегического управления, на которых были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды.

Затем процесс повторяется заново: стратегическое управление является постоянным процессом (как и любой управленческий процесс).

Следует отметить, что персонал является основным капиталом и главной ценностью организации. Стратегические изменения, прежде всего, затронут его интересы. Поэтому необходимо информировать всех работников организации о новой стратегии и предстоящих изменениях. Система мотивации должна быть пересмотрена и нацелена на реализацию стратегических изменений.

Стратегическое и оперативное управление взаимосвязаны. Поэтому главное в реализации стратегии — это оперативное управление предприятием в соответствии с выбранной стратегией. Большое влияние на реализацию стратегии оказывают ресурсы. Поэтому их необходимо в максимальной степени мобилизовать и распределить таким образом, чтобы получить наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия также приводится в соответствие с осуществляемой стратегией.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как

распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

7.2. Этапы реализации стратегии

Для успешной работы компании в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, иначе говоря, требуется создание формализованной системы стратегического управления.

Формализация необходима для создания системы управления, слабо зависящей от конкретных людей и их персональных качеств. Это повышает устойчивость организации в целом. Неформализованная система существует постоянно: у собственников, высшего руководства всегда есть какое-либо мнение о направлении развития, о том, с какими клиентами работать. Но почти всегда эта информация недоступна не только для рядовых сотрудников, но и для руководителей среднего звена. Поэтому считается необходимой разработка соответствующих процедур и их закрепление во внутренних нормативных документах. Это позволит четко определить последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стратегиях организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий. В свою очередь такое описание позволит установить полномочия руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов. Все это не гарантирует, но значительно повышает вероятность успешного использования методов стратегического управления.

При решении любой сложной проблемы, с которой руководство предприятия раньше не сталкивалось, повышается роль внешних консультантов, чему способствует, во-первых, необходимость освоения новых знаний и навыков, требуемых для решения новых задач, а во-

вторых — необходимость методической и организационной поддержки при решении этих задач. Кроме того, на этапе реализации стратегии необходимы усилия не только высшего руководства, но и ведущих специалистов и руководителей среднего звена. При этом рекомендуется использовать методы организационного развития, которые позволяют существенно повысить вероятность успешного проведения управленческих мероприятий.

Выделяют следующие этапы реализации корпоративной стратегии:

1) запуск корпоративной стратегии (окончательный вариант стратегии — коррекция — утверждение стратегии);

2) воплощение в жизнь всех основных стратегических изменений, предусматриваемых стратегией (главное содержание деятельности по реализации стратегии);

3) завершение стратегии.

Все изменения в стратегии имеют 2 качественных уровня. Изменения первого уровня осуществляются в процессе реализации конкретной стратегии, оставаясь в границах ее особого исходного качества.

К изменениям второго уровня относятся преобразования, которые означают пересмотр прежней (исходной) стратегии, после чего начинается процесс реализации обновленной стратегии, имеющей свое качественно новое системное и конкретное содержание.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие задачи: уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления

изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Масштабы, темп и характер изменений в организациях при внедрении стратегий существенно различаются. Это могут быть как незначительные, постепенно проводимые улучшения, так и скачкообразный переход на качественно новый уровень развития. Основные стратегические изменения затрагивают такие области, как информирование и мотивация персонала; лидерство и стиль менеджмента; базовые ценности и корпоративная культура; организационная и другие структуры; финансирование и иное ресурсное обеспечение; компетенции и навыки.

Для любого варианта реализации стратегии можно выбрать 5 взаимосвязанных разновидностей проектирования изменений (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Разновидности проектирования изменений

Вариант	Определение
Изменение пути	Тип (типы) изменений с точки зрения их сущности и желательного конечного результата
Изменение стартовой точки	Где изменения начинаются, прорабатываются и как затем реализуются (сверху вниз или снизу вверх, пилотные приемы или «карманы» хороших практических приемов)
Изменение стиля	Стиль управления реализацией может меняться в диапазоне от сотрудничества до директивных предписаний
Изменение точек вмешательства	Диапазон необходимых рычагов и механизмов, в том числе технических, политических и культурных
Изменение ролей	Кто отвечает за управление и реализацию изменений

7.3. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации

Реализация стратегии предполагает формирование бюджета. Под бюджетом понимается финансовый документ, созданный до того момента, как предполагаемые действия будут выполнены.

Бюджет – это финансовый план экономических и хозяйственных мероприятий. Иными словами, бюджет представляет собой прогноз будущих хозяйственных операций и их финансовых результатов.

Стратегические бюджеты представляют собой финансово-экономические планы, показывающие источники формирования и использования ресурсов для реализации разработанных стратегий. Здесь также следует выделять корпоративный, деловой и функциональный бюджеты. Каждая организационная единица нуждается в достаточном количестве ресурсов для выполнения своей части стратегического плана.

При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнить свою часть стратегического плана надлежащим образом.

Напротив, излишнее финансирование может привести к неоправданной растрате ресурсов организации и снизить ее общую финансовую эффективность.

Бюджет, как известно, помогает не только планировать деятельность, но и следить за эффективностью реализации работ и получением прибыли в подразделениях. В начале отчетного периода бюджет – это план или стандарт. В конце этого периода он выполняет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с запланированными для улучшения дальнейшей деятельности. Другими словами, бюджет выполняет функции планирования стратегии и контроля ее реализации, а также оценки достигнутых стратегических ориентиров и анализа путей улучшения использования ресурсов для будущих стратегий.

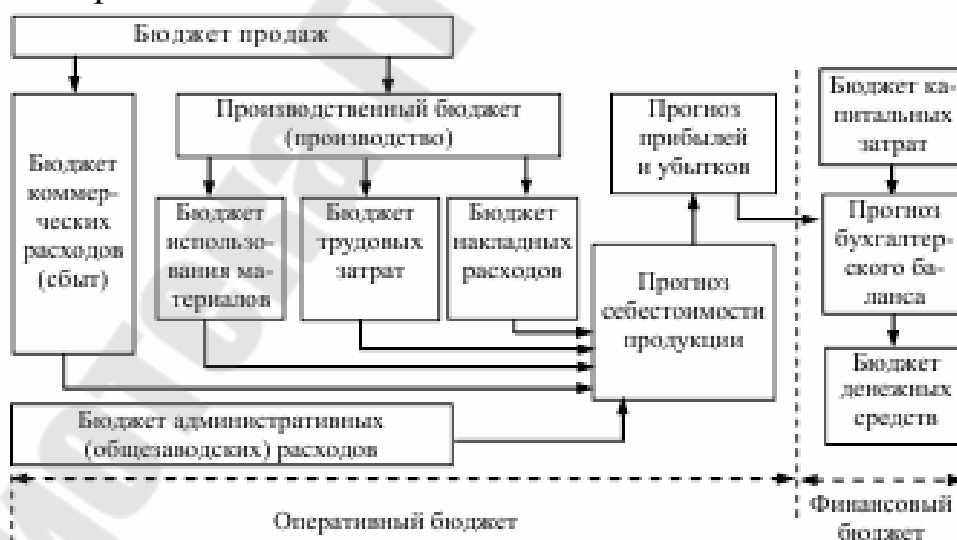


Рис. 7.1 Структура бюджета организации

Из рисунка видно, что бюджет организации, реализуя выработанную систему планов организации (возможно, в рамках разработанного бизнес-плана), отражает организационно-структурные особенности фирмы и наиболее эффективным образом способствует достижению краткосрочных и долгосрочных целей организации. При

этом главный бюджет является консолидированным планом отдельных функциональных бюджетов стратегических бизнес-единиц (СБЕ), разрабатываемых в рамках реализации выбранной стратегической альтернативы.

Вопросы для контроля:

1. Назовите основные задачи управления реализацией стратегии?
2. Назовите основные этапы процесса реализации стратегии?
3. В чем заключаются сложности проектирования изменений?

Тема 8. Антикризисное стратегическое управление организацией

8.1. Сущность и содержание антикризисного стратегического управления организацией

Стратегическое антикризисное управление определяет долгосрочные цели и относительно долговременные мероприятия по стабилизации и развитию коммерческой организации. Чем глубже кризис на предприятии, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия.

Антикризисное управление – это масштабная управленческая система, направленная на устранение или предотвращение кризисных явлений, разрушающих организацию. Используются инструменты современного стратегического менеджмента с привлечением ресурсов компании с целью сохранить и приумножить позиции организации на рынке, а также предотвратить ее банкротство.

В первую очередь она возникает в результате несоответствия параметров организации принципам окружения, внешнего социума. Это вызывает обострение противоречий в сфере социально-экономических показателей. Такое положение компании угрожает ее финансовой жизнедеятельности, работоспособности и может привести к полному краху.

Актуальность антикризисного стратегического управления можно оценить по уровню спроса отечественных компаний на соответствующие консалтинговые услуги.

Антикризисное управление – это процесс предотвращения или преодоления кризиса. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение еще не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса. Объектом антикризисного управления предприятием являются антикризисные явления в его деятельности, причины их возникновения, распространения, а также способы их преодоления и предотвращения.

В реальной практике задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления. Субъектами антикризисного управления предприятием, как управляющей подсистемы являются лица, которые реализуют поставленные задачи.

Целями антикризисного управления являются своевременное выявление признаков кризиса, идентификация его глубины, а также, в случае необходимости, разработка и реализация комплекса специальных мероприятий, направленных на предотвращение банкротства предприятия, локализацию кризиса, восстановление жизнеспособности отдельного субъекта хозяйствования, создание предпосылок для предотвращения повторения кризиса в будущем.

Решение первой задачи антикризисного управления – предотвращение кризиса – предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем. Он имеет общие черты. Такой подход можно назвать антикризисным управлением в широком смысле. Как было отмечено ранее, кризис – это всегда реализовавшиеся риски. Антикризисное управление в широком смысле – это сохранение и укрепление конкурентного положения. Управление в условиях неопределенности, риска. В этом случае антикризисное управление применяется в любом месте независимо от его экономического положения и от стадии его жизненного цикла. Решение второй задачи – преодоления кризиса – всегда носит специфический характер, и поэтому его можно назвать антикризисным управлением в узком смысле.

Антикризисное управление в узком смысле – это предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платежеспособности. Это управление в условиях конкретной кризисной ситуации, оно направлено на вывод предприятия из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности.

Антикризисное управление в узком смысле чаще всего имеет место на стадии спада. Антикризисное управление должно быть реализовано во всех функциональных сферах предприятия, что обуславливает целесообразность выделения в его составе отдельных подсистем:

- антикризисный операционный менеджмент;
- антикризисное финансовое управление;
- антикризисный маркетинг;
- антикризисное управление персоналом;

– антикризисное организационное управление, каждая из которых имеет специфические задачи и инструментарий.

Основные факторы, влияющие на возникновение кризисного положения на предприятии:

1. *Внешние* (возникают в результате обострения внешних обстоятельств). К ним относятся:

- повышение показателей инфляции;
- нестабильность рыночной экономики;
- политический дисбаланс в стране;
- падение уровня доходов населения;
- нестабильность налоговой системы;
- ЧП, стихийные бедствия.

2. *Внутренние* (возникают в результате неправильной работы самого предприятия). К ним относятся:

- производственные факторы (высокие энергетические и финансовые затраты, изношенные основные фонды и т. п.);
- рыночные факторы (низкие показатели конкурентоспособности компании, ограниченное количество потребительского сегмента, неэффективная работа поставщиков);
- дисбаланс в управлении (неграмотный финансовый менеджмент, неэффективное управление издержками компании, некачественная система отчетности, незнание рыночной конъюнктуры, неоправданные риски).

К самой ощутимой проблеме современных компаний, порождающей кризис, можно отнести неэффективность в управлении. Во многих из них отсутствует четкая стратегия деятельности, а задачи предприятия ориентированы на получение быстрой прибыли с полным игнорированием долгосрочных перспектив. Также негативно влияет на предприятие неэффективная работа персонала и неопытность менеджеров в работе с кадрами.

Антикризисное управление в организации преследует следующие цели:

- выведение компании из состояния упадка;
- разработка и реализация мер, направленных на нейтрализацию кризисных явлений;
- избежание банкротства и ликвидации организации;
- предотвращение или уменьшение ущерба в этом периоде;
- разработка и внедрение управленческих инструментов, способных освободить компанию от негативного влияния кризиса.

Безусловно, не все явления, порождающие кризис, можно спрогнозировать и предугадать. Известно, что внешние факторы могут потревожить деятельность компании так же сильно, как и внутренние.

Поэтому в организацию приглашается специалист, который проводит разработку и внедрение антикризисных стратегий, целью которых является снижение издержек, оздоровление предприятия и сокращение непрофильных активов.

8.2. Стратегии антикризисного управления организацией

Правильный подход, если антикризисная стратегия разрабатывается еще до начала поступления тревожных сигналов. Чаще встречается вариант, когда программа разрабатывается и внедряется в разгар кризиса. Стратегический план по предотвращению упадка в компании чаще всего разрабатывается на ограниченный промежуток времени (около года). Его основной целью является восстановление финансового уровня предприятия, стабилизация платежеспособности, реорганизация, а также его адаптация к новым экономическим условиям.

В мировой практике широкое применение получили *две модели* стратегических планов:

1. *Американская*. Ее особенностями являются:

- последовательная реализация антикризисных программ;
- в принятии решений приоритет отдается высшему руководящему звену;
- в соответствии с первыми двумя условиями разрабатывается и внедряется оптимальный антикризисный план действий.

Результатом внедрения американской модели наблюдается быстрое принятие управленческих решений, с увеличивающимся сроком сбыта продукции компании. Стратегический план внедряется медленно, на пути разработки и применения он встречается с сопротивлением, которое исходит от исполнителей.

2. *Японская*. Залогом ее работы выступают такие условия:

- антикризисные технологии и стратегии должны позитивно восприниматься исполнителями;
- мероприятия по устранению кризисных последствий запускаются в параллельной «плоскости»;
- действия исполнителей оптимизированы под цели стратегического плана.

Как результат – стратегический план выполняется быстро, хотя управленческие решения принимаются очень долго. Исполнители участвуют в разработке антикризисных мероприятий и в дальнейшем активно поддерживают их реализацию.

В деятельности отечественных предприятий чаще всего применяется японская модель стратегического плана. Практически все компании ограничены в ресурсах, в силу чего эта особенность не

позволяет маневрировать ими при разработке антикризисных стратегий. Присутствует в компаниях и сложная иерархия в подчинении, что влечет за собой долгое принятие решений. Это не дает шанса при минимуме времени последовательно и поступательно внедрить стратегии в управление предприятием. Поэтому антикризисные стратегии построены на японской модели, то есть мероприятия по выведению предприятия из кризиса запускаются не последовательно, а параллельно.

Чтобы правильно определить, какая антикризисная программа максимально отвечает состоянию организации, необходимо пройти ряд этапов:

1. Провести четкий и структурированный анализ финансового состояния организации, сократить затраты и увеличить приток денежных средств.

2. Сформировать прогноз деятельности на будущий период.

3. Построить детальный график жизненного цикла компании, изучить ее положение на графике в настоящее время.

4. Определить наилучшую стратегию антикризисного управления на основании изученной информации и грамотных теоретических предпосылок.

5. Провести реструктуризацию (реорганизацию).

Существует множество видов антикризисных стратегий, каждую из которых можно максимально адаптировать под конкретное предприятие и вывести его из критического состояния:

- восстановительная – мгновенное определение и устранение слабых звеньев компании в сферах уровня конкурентоспособности организации и ее финансовых ресурсов;

- кадровая – нацелена на улучшение кадровой работы, реорганизацию предприятия, внедрение новых управленческих инструментов;

- маркетинговая – изучение спроса потребителей, товара, ниш сбыта; затрагивает развитие предприятия через продукцию;

- производственная – выведение компании на новый уровень методом повышения качества продукции, улучшение процессов производства;

- финансовая – подразумевает улучшение учетной системы, увеличение показателей ликвидности продукции, оптимизацию прибыли;

- активное приспособление – основание нового бренда, продукта, активное его распространение с целью увеличить прибыль и вытеснить из рынка конкурентов;

• консервативное поведение – проведение диверсификации, обновление технологий производства.

Рассмотрим основные антикризисные методы, которые можно внедрить в управление компанией.

1. При дефиците бюджета, который наблюдается в компании, руководство стремится снизить затраты (сокращает штат, пересматривает затраты на производство). В основном хороших показателей можно достичь, если снизить расходы на маркетинг (реклама, переход на дополнительные рынки сбыта). Данная стратегия предусматривает некоторую долю риска. Например, не уменьшить, а увеличить расходы на оплату труда, чем добиться максимальной мотивации сотрудников и повышения уровня производительности.

2. Власть в компании максимально сосредотачивается в руках собственников (представителей от их лица). Руководствующее звено участвует в принятии решений в вопросах движения материальных активов и ротации персонала. Так как в большинстве случаев низкий уровень финансовых показателей организации связан с недостаточным внутренним контролем, усилив его, можно достичь выведения организации из кризиса.

3. В случае, когда собственных ресурсов для выхода из кризиса недостаточно, организация может пойти ва-банк и привлечь кредитные ресурсы. Данный метод опасен и нелегок, так как могут возникнуть трудности с открытием кредитной линии для предприятия, находящегося в кризисе. Однако благодаря дополнительным ресурсам, внедренным в нужное время, многие организации смогли побороть кризис и сохранить свое место на рынке.

4. Своевременное предоставление внутренней отчетности крайне важно в кризисном периоде. Для быстрого принятия решений информация должна подаваться руководству быстро и четко. Если, к примеру, в компании отчеты делались только один раз в квартал (месяц), то частота аналитических анализов должна быть увеличена до раза в неделю. Это поможет руководству мгновенно реагировать на снижение критических показателей и вовремя принимать необходимые меры для устранения проблем.

5. Некоторые организации в кризис применяют следующее. Чтобы не потерять команду и начать все с чистого листа, они создают филиал, переводят на его счет некоторую долю свободных средств и «перебрасывают» туда лучших работников. Такая стратегия помогает многим компаниям выжить в кризис и «спасти лицо», сохранив при этом самые ценные кадры.

Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды. Внешние условия окружающей среды меняются

быстро. Поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее (например, показатели роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей). Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели действия по устранению последствий.

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием является одной из ключевых проблем стабилизации развития организации. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенности, снизить остроту этого кризиса.

Существуют различные альтернативы стратегий антикризисного управления. Исходя из вида и характера кризиса необходимо выбирать наиболее эффективную из них. Но выбор отражает лишь стратегические приоритеты. В реальной практике разрабатывается стратегическая программа антикризисного развития организации, построенная на сочетании различных видов стратегий (рис. 8.1).



Рис. 8.1 Альтернативы стратегий антикризисного управления

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные

выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

Поиск путей выхода из кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Тщательным образом проводится анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводятся сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения организации выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия необходима для разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

При этом анализируют, прежде всего, внешние факторы с целью выявления причин кризиса.

При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Вместе с тем неполный анализ способен исказить истинную ситуацию. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильное сопоставление полученных результатов. Нужно свести в единое целое результаты нескольких видов анализа:

- анализа макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;
- анализа конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее с помощью метода создания сценариев.

Сценарии – это реалистическое описание тенденций, которые могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию. Некоторые факторы будут находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Другие факторы будут неподвластны контролю со стороны предприятия, в этом случае разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать

конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию организации. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность, и угрозы, которые отрицательно влияют на деятельность организации. Возможности и угрозы не только влияют на состояние организации, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

Стратегическое и оперативное планирование связаны друг с другом, и их реализация в отрыве друг от друга невозможна. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Реализация принятой стратегии включает в себя выполнение следующих задач:

- обеспечение соответствия антикризисной стратегии и целей, на достижение которых она направлена;
- более широкое доведение идей новой стратегии и содержания цели до сотрудников для вовлечения их в процесс реализации антикризисной стратегии;
- приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
- принятие решений по совершенствованию организационной структуры и всей системы управления.

Для экспертного определения необходимых стратегических изменений предлагается использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены оцениваемые критерии, а по горизонтали – количественная оценка ситуаций, изменений и предложение вариантов решений (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Модель оценки необходимых изменений в стратегии организации

Критерии	Нужный вариант	Реальная ситуация	Необходимые изменения	Варианты решений
Профессионализм (наличие необходимых знаний и навыков)				
Совершенство системы управления				
Управленческая культура				
Наличие, состав и структура ресурсов				

Графа «варианты решений» может быть использована для описания конкретных действий, необходимых для достижения желаемых результатов. Эти варианты также должны быть протестированы, прежде чем использовать их в разработке управленческих решений.

На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

Реализация антикризисного стратегического управления требует оценки и контроля выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях, или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

Проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые изменения могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют

изменений общих представлений о том, как организация должна конкурировать на рынке.

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается сущность антикризисного стратегического управления организацией?

2. Какие выделяют альтернативные стратегии антикризисного управления?

3. Назовите основные проблемы при реализации стратегии антикризисного управления?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.

3. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 276 с.

4. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. — 256 с.

5. Ансофф, И. Стратегическое управление: [пер. с англ.] / И. Ансофф. - Москва: Экономика, 1989. - 519 с.

6. Антипатров, Ю.А. Обзор научных взглядов на разработку стратегии развития фирмы в рамках исследования экономической категории / Ю.А. Антипатров // Вопросы науки и образования. – 2018. – №19 (31). – С. 26-29.

7. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - Москва: Инфра-М, 2013. - 283, [1] с. - (Высшее образование)

8. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков : [рус.]. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 336 с.

9. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.

10. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент. Матрица модулей, "дерево" целей: учебное пособие для вузов / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. — Москва: Академический проект, 2004. — 304 с.

11. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. — Москва: Экономистъ, 2004. — 528 с.
12. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / А. Д. Воронин, А. В. Королев. - Минск : Вышэйшая школа, 2014. - 174, [1] с.
13. Воронин, Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. – 2019. – №12-2 (66). – С. 17-20.
14. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — Москва : Омега-Л, 2004. — 472 с.
15. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
16. Гончаров, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В. И. Гончаров. - Минск : Современная школа, 2010. - 635 с.
17. Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – №4. – С. 3-9.
18. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, Н.П. Жуковская, А.Н. Кокин, И.С. Штапова – КноРус, 2019 – 282с.
19. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 290 с.
20. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.
21. Казакевич, Л.А. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс / Л.А. Казакевич, М.Ф. Рыжанков, Г.И. Демидчик. — Минск: БГАТУ, 2008. — 152 с.
22. Калашникова, И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – №1. – С. 11-16.
23. Карпенко Е. М., Драгун Н.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2008. - 319 с.
24. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 176 с.

25. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.
26. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.
27. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 176 с.
28. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
29. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.
30. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон [и др.] ; общ. ред. Л. И. Евенко. - Москва : Дело, 1997. - 704 с.
31. Михарева В.А. Стратегический маркетинг: учебное пособие для вузов/ В.А.Михарева В.А. – Минск: Издательство Гревцова , -2009.- 208 с.
32. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
33. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 447 с.
34. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 481 с.
35. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 274 с.
36. Прокопчук, Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов /Л.О. Прокопчук. — Санкт-Петербург: Издательство Михайлова В.А., 2004.— 511 с.
37. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с.
38. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 343 с.

39. Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.
40. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 228 с.
41. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 158 с.
42. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 263 с.
43. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: Учеб. пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2018. – 246 с.
44. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма: учебник для вузов / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 442 с.
45. Соклакова, И.В. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / И.В. Соклакова, М.С. Санталова, А.В. Борщева и др. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 246 с.
46. Стариков, В.Я. Стратегический маркетинг / В.Я. Стариков, А.П.Щербаков. — Минск : МИУ, 2006. — 244 с.
47. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 320 с.
48. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
49. Стратегический менеджмент: пособие по одноименному курсу для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун; кафедра "Менеджмент". - Гомель : ГГТУ, 2003. - 159 с.
50. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
51. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
52. Троенко, В. О. Разработка стратегии развития организации / В. О. Троенко // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). – С. 204-207.

53. Управление предприятием: пособие по одноименному курсу для студентов специальности 1-26 02 03 "Маркетинг" дневной и заочной форм обучения / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун; кафедра "Маркетинг". - Гомель: ГГТУ, 2006. - 115 с.

54. Фазей, Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фазей, Р.Рэнделл. — Москва: Альпино Паблишер, 2002. — 608 с.

55. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 468 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04371-0. – Текст : электронный.

56. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев; под редакцией Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 154 с.

57. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 321 с.

58. Ярунина, Т.А. Теоретические основы разработки стратегии развития организации / Т.А. Ярунина // Актуальные исследования. – 2020. – №2 (5). – С. 55-58.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Пособие

**для слушателей специальности переподготовки
1-26 02 74 «Деловое администрирование»
заочной формы обучения**

Составитель **Михарева** Валентина Алексеевна

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 22.03.22.

Рег. № 12Е.

<http://www.gstu.by>