

Тема 1. Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от работы. Процесс достижения таких целей контролировать труднее. Цели организации обычно формулируются собранием акционеров, членами правления или президентом (генеральным директором) компании.

В качестве целей корпорации могут, например, выдвигаться следующие предложения:

- ◆ представить потребителю качественно новый продукт или услугу;
- ◆ найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;
- ◆ получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);
- ◆ сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;
- ◆ поддерживать качество существующих активов, инвестируя ежегодно не менее 5% от объема продаж.

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отношение и к отдельным подразделениям организации или ее филиалам.

Возможно также присутствие задач в целях, но на уровне подразделений, если они включены в процесс достижения целей. В этом случае задачи являются переформулировкой общих целей, в той части их достижения, которая отводится отдельным подразделениям (например, цель компании получить определенный процент прироста объема продаж может быть переформулирована как конкретные задачи производственного подразделения, отдела маркетинга, транспортного цеха, финансовой службы и т.д.).

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются множественными, так как они носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компании.

Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования.

Представленные в письменной форме показатели могут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансовые показатели многочисленны, выражены в цифрах, удобны для сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль.

Выделяют следующие три компонента стратегического анализа.

1) Цель, задачи, ожидания и полномочия

Первый компонент стратегического анализа определяет цель, основные задачи, ожидания и силовые (властные) отношения внутри организации. Цель и

основные задачи составляют фон, в условиях которого формулируются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым они оцениваются.

Цель определяет смысл существования организации и характер ее деятельности.

Основные задачи устанавливают, что организация намерена выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели.

Многие модели не дают точной ссылки на цели и ожидания различных групп, заинтересованных в успехе компании. Точка зрения таких групп поддержки будет оказывать влияние на то, что считается приемлемым в отношении стратегий, выдвинутых управлением.

Точно так же важен будет состав организации с точки зрения культуры и внутриорганизационной политики.

2) Анализ внешней обстановки

Вторым компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, в которой действует организация.

Организация существует на фоне сложной внешней обстановки, которая включает множество элементов (политические, технологические, социальные и экономические).

Внешняя обстановка претерпевает значительные изменения, что ставит перед организацией важнейшие стратегические вопросы.

Необходимо провести различие между двумя взаимосвязанными средами: микро- и макросредой организации. Микросреда — это непосредственная или отраслевая среда, т.е. та обстановка, в которой непосредственно действует организация. Ей соответствует понятие "ближнее окружение" организации. Оно включает оценку конкурентной структуры отрасли, в которой действует организация, а также ключевых параметров развития отрасли.

Микросреда является специфической для данной организации, каждая организация обладает своей собственной микросредой, представляющей уникальное сочетание действующих факторов.

Макросреда предполагает изучение макроэкономических, социальных, юридических, международных и технологических факторов, которые могут влиять на организацию.

Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций.

Внешняя обстановка должна быть определена в точных и ясных терминах. Добиться этого можно, формулируя соответствующим образом вопросы, на которые необходимо ответить в процессе исследования, которое должно затронуть следующие аспекты.

Покупатель и рынок. Необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- ◆ является ли покупатель конечным пользователем продукции?
- ◆ какова ценовая чувствительность различных видов продукции организации (фирмы)?
- ◆ насколько стабильны отношения "производитель—покупатель" в данной отрасли промышленности?
- ◆ каково распределение покупателей в аспекте географии, объема продаж и т.п.?

Атмосфера деятельности. Полезная информация может быть получена с помощью следующих вопросов:

- ◆ находится ли деятельность в состоянии расширения, сокращения или спада?
- ◆ легко или трудно получить денежные средства от кредитных организаций?
- ◆ каков относительный уровень процентных ставок, ожидается их рост или снижение?
- ◆ велика ли стоимость акций, легко ли выпустить новые акции?

Конкуренты. Ответы на приведенные ниже вопросы помогут разработчикам стратегии оценить конкурентное положение организации:

- ◆ каков уровень конкуренции в отрасли?
- ◆ каковы масштабы конкуренции?
- ◆ как быстро в настоящее время растут другие фирмы в отрасли?
- ◆ какой процент от выручки конкуренты тратят на рекламу, исследования и разработки?
- ◆ в какой степени конкуренты вовлечены в интеграцию?

Правительство. Настоящую и прогнозируемую степень влияний государства и его органов помогут определить вопросы подобного типа:

- ◆ какие действия государства повлияли на компанию в прошлом?
- ◆ в какой степени действуют регламентации правительства в таких областях, как реклама, безопасность, качество, контроль загрязнения и т.п.?
- ◆ в какой степени государственные власти допускают или ограничивают деятельность иностранных конкурентов?

Ответы на эти или подобные, учитывающие специфику действия фирмы, вопросы дадут общее представление о внешней обстановке.

Внешняя обстановка может создавать возможности или угрозы для организации.

Развивая эту мысль, американские теоретики менеджмента Г. Джонсон и К. Скулз (1989) указывают, что внешняя среда с точки зрения перспективы стратегического управления представляет две основных проблемы. Первая — формирование аналитически обоснованной точки зрения на общее или основное воздействие внешней обстановки. Вторая — сложность попыток проанализировать влияние каждой переменной среды.

2) Анализ внутренних ресурсов

Третий компонент стратегического анализа - определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.). Его методики будут представлены ниже, сейчас же следует отметить, что простым методом исследования внутренних ресурсов является учет ключевых преимуществ и недостатков организации. Более сложный путь — это использование концепции "цепочки образования стоимости".

Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации и определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев (акционеров) и персонала. Следует отметить, что если организацией владеют держатели акций, руководство

при разработке стратегических планов должно учитывать их желания. В этой связи необходимо ответить на следующие вопросы:

- ◆ кто является держателем акций компании; являются ли эти лица институциональными инвесторами или же индивидуальными держателями акций?
- ◆ определены ли цели держателей акций, стремятся ли они к росту стоимости капитала или же к росту прибыли на капитал?
- ◆ какому облику компании держатели акций отдают предпочтение?

Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа. От них во многом зависят темпы, с которыми будут происходить стратегические изменения.

Стратегический выбор - второй ключевой этап стратегического процесса управления, в котором можно выделить три компонента:

1) Выработка вариантов стратегии

Стратегический выбор включает выработку серии стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз.

Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий.

На этом этапе фигурирует следующий основной вопрос: какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми? При разработке стратегий важно учесть наибольшее возможное количество вариантов, так как существует тенденция учитывать только наиболее очевидно приемлемые варианты и уже на ранних этапах выдвижения альтернатив отбрасывать остальные. Однако такая оценка всегда субъективна. Очевидные варианты не обязательно являются лучшими. И это обстоятельство может лишить вариантов, которые при более детальной проработке на этапе оценки вариантов обнаружили бы свои преимущества.

2) Оценка вариантов стратегии

В процессе стратегического анализа должны быть оценены различные варианты стратегии корпорации. Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, разработчики стратегии сравнивают их между собой, учитывая, в какой мере каждый из них способен обеспечить достижение целей организации. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды.

Наиболее значимыми критериями для такой оценки являются следующие два.

Подходит ли стратегия для того, чтобы строиться на преимуществах организации и преодолевать ее недостатки, использовать возможности и при этом сводить до минимума угрозы?

Приемлема ли стратегия для участников компании?

3) Выбор стратегии, стратегические линии поведения и планы

Выбор стратегии представляет собой отбор тех вариантов из предложенных на предыдущей стадии, которые соответствуют критериям и которым собирается следовать руководство. Он может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив. Важно подчеркнуть, что обычно не бывает жестко определенного плана последовательности действий по выбору из альтернативных вариантов стратегии. Решение о выборе стратегии будет сильно

зависеть от оценок и ожиданий топ-менеджеров и других групп поддержки.

Маловероятно четкое разделение между правильной и неправильной стратегиями, так как всегда будет существовать некоторый элемент риска или потенциальная опасность, которые ассоциируются с той или иной стратегиями. В конечном счете, выбор стратегии, как правило, является предметом умозаключений руководства и не всегда является рациональным, так как топ-менеджеры организации делают выбор, исходя из своей собственной системы ценностей.

Выбор стратегии может сделать необходимым принятие решений, например, сколько производственных площадок будет использовать организация, какой вид технологии необходимо применить, какова численность рабочей силы, необходимой при осуществлении новой стратегии, и т.д.

Стратегические линии поведения и планы предполагают работу в таких областях, как исследования и разработки, потребности в капитале и вопросы трудовых ресурсов. Наиболее характерными, сопутствующими стратегическому выбору, являются следующие планы:

Потребностей в трудовых ресурсах. Все стратегические планы должны включать обзор персонала организации. Так как большинство из них позволяет корректировку, производимую в зависимости от конкретной ситуации, персонал организации может увеличиваться или уменьшаться. План должен быть подготовлен с учетом количества служащих различных категорий. Это поможет выявить потребности в кадрах на период действия плана.

Потребностей в капитале. Этот план должен учесть общую потребность в капитале и на каждый включенный в него год. План должен предусматривать потребности как в оборотном капитале, так и в капитале для замены или расширения площадей, сооружений, механизмов и оборудования.

Потребностей в исследованиях и разработках. Этот план должен определить проекты исследований и разработок, период их реализации, ответственных лиц, а также ожидаемые масштабы задач. Этот план необходимо скоординировать со стратегическим планом.

Планы на первый год должны быть включены в действующие сметы текущего года.

Это позволяет организации начать работать по новому стратегическому плану, а руководству отслеживать прогресс в течение первого года.

Реализация стратегии Третьим, заключительным и самым продолжительным этапом стратегического процесса является реализация стратегии. В это время претворяется в жизнь та стратегия, которую выбрало руководство. Реализация стратегии делает необходимым принятие системы, используемой для управления организацией. Эта система определяет: какие подразделения будут нести ответственность и за что, какие информационные системы понадобятся для контроля за выполнением стратегии, какая потребуется переподготовка рабочей силы и т.п. Особо значимыми мероприятиями при реализации стратегии являются следующие:

1. Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах

Стратегический план разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики. Такой

вариант применяется в случае необходимости реагировать на важные изменения в организационном окружении, которые реально могут возникнуть. Для эффективной реакции на изменения в окружении надо систематически отслеживать фактические перемены и соотносить с плановым, для чего необходимо также определить цикличность контроля. Обычно такие варианты действий пересматривают каждый год.

2. Разработка организационной структуры

Для успеха внедрения принятой стратегии организация должна иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее реализации. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

2. Выбор системы управления организацией

Это еще одна важнейшая проблема, так как именно кадры определяют успешное внедрение стратегии. Позже мы увидим, что управление может быть структурным, финансовым и оперативным. Может также потребоваться адаптировать разные системы, используемые для управления организацией.

3. Политика организации

Она играет ключевую роль в стратегическом процессе управления. Политическая деятельность организации является реальным фактом, так как различные группы имеют свои собственные цели и программы и вполне вероятен конфликт между ними. Важнейшими результатами подобных конфликтов являются борьба и создание коалиций, которые играют важную роль в процессе стратегического управления, тем более что стратегическое изменение создает тенденцию к выдвиганию этой борьбы сил на передний план.

4. Реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля

Она требует совместных действий и координации между различными подразделениями. Организация должна решить, как лучше анализировать показатели подразделений и управлять их действиями.

Успешное внедрение стратегии требует соответствия ей структуры, культуры и рычагов управления организации. Различные стратегии и варианты обстановки могут требовать от организации различных структурных изменений, других культурных ценностей и систем контроля. Также необходимо сформулировать планы по ресурсам и различным функциональным областям.

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, варибельнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного (иногда значительного) времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования организации, что планы могут в какой-то мере "устареть" еще до начала реализации.

Выделим следующие типичные для процесса реализации стратегии проблемы:

- ◆ возможно несоответствие между стратегией и структурой, и они могут

- противодействовать друг другу;
- ◆ недостаток или отсутствие определенных навыков и потребность их компенсации. Нежелание управляющих менять стиль работы и приобретать новые навыки;
 - ◆ системы информации и связи могут не отвечать новым требованиям руководства и не давать адекватной оценки происходящим изменениям, поэтому группа высшего руководства организации не будет в полной мере владеть ситуацией;
 - ◆ реализация стратегии включает изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенности и риск, а они могут вызывать настороженность руководителей, нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;
 - ◆ управленческие методы, такие как программа компенсации, развития управленческой структуры и т.д., которые действуют в пределах структурной схемы, могут не соответствовать стратегическим целям.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Важным условием при этом является выбор соответствующих критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа. Это, прежде всего, ее осуществимость, т.е. степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также ее приемлемость, т.е. определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей.

Объекты стратегического анализа Объектом стратегического анализа является организационное окружение фирмы (иногда называемое рыночной средой), которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей. Внутренняя среда (микросреда) - обычно включает саму фирму. К внутренней среде организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование. Стратегический анализ внутренней среды направлен на оценку существующего потенциала организации, выявление ее сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ, оценку конкурентной позиции организации и определение проблем, стоящих перед организацией.

В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организацию внешнюю среду можно разделить на макросреду (дальнее, общее окружение или внешнее макроокружение) и мезосреду (ближнее, отраслевое окружение или внешнее микроокружение).

Макросреда - это среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказывать влияние на ее долгосрочные решения. Внешняя среда (внешнее макроокружение) включает все силы, которые могут повлиять на существование и благосостояние фирмы. Эти силы обычно анализируются с помощью модели PEST-анализа.

Мезосреда - это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия. Мезосреда (внешнее

микроокружение) включает все заинтересованные в деятельности фирмы стороны (кроме самой фирмы). Чаще всего для анализа этой среды используется модель "5 сил" Майкла Портера.

Итог всем трем видам анализа подводится в SWOT анализе, в который сводятся все самые значимые факторы, выявленные в ходе анализа рыночной среды.

Хочется отметить, что проведение SWOT анализа, который часто рекомендуют как первый этап проведения анализа - т.е. анализа внутренней среды фирмы, не возможен без проведения анализа мезосреды, и является завершающим этапом стратегического анализа, соединяющего в себе все наработки и исследования. При оценке внутренней среды фирмы возможно лишь частичное проведение SWOT анализа, а именно SNW -анализа, его более усовершенствованной формы, выделяющей так же нейтральное положение фирмы. Тем не менее, полноценный SWOT анализ, а не применение его метода, возможно лишь на третьем, заключительном этапе анализа, когда изучено внутреннее и внешнее окружение фирмы (с разбивкой на мезо и макросреду).

Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 16-19;

Тема 2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход направлен на реализацию возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом данного направления менеджмента является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут лучше способствовать достижению целей в конкретной ситуации. При этом простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на результат, явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей организации. Основная сложность заключается в том, что все многочисленные ситуационные процессы взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это

подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции.

Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию.

Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением.

С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать её как единую систему. При этом стремиться выявить и оценить взаимодействие всех её частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь её целей. (Достижение целей всех подсистем организации явление желательное, но почти всегда не реальное.) Ценность системного подхода для управления предприятием можно понять, рассмотрев два аспекта работы руководителя. Во-первых, он стремится добиться суммарной эффективности работы всей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху. Во-вторых, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

В системном подходе существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы.

Взаимозависимые части часов двигаются непрерывно и очень точно, как

только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Так же есть и подсистемы. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Отраслевой и конкурентный анализ Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макросреды) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микросреды). На рис.2.1 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии.

Таким образом, этот анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана.



Рис. 2.1. От ситуационного анализа к стратегическому выбору

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- ◆ **Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?**
- ◆ **Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?**
- ◆ **Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?**
- ◆ **Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?**
- ◆ **Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?**
- ◆ **Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?**
- ◆ **Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?**

Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик можно провести с помощью данных таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсекует слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли

Обычно к их числу относят:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).

2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги

создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм например создания служб сервиса и т.д.).

3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил (рисунок 2.2).



Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- **лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);**

- **абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);**

- **экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями).**

Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- **структуру отраслевой конкуренции,**

- **высоту барьеров выхода в отрасли.**

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые.

Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции.

Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к.

компании сбрасывают цены, пытаются использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

- **инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать;** - **высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим;** -

эмоциональное тяготения к отрасли; - стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; - экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (рис. 2.3).

		УСЛОВИЯ СПРОСА	
		<i>Спад спроса</i>	<i>Рост спроса</i>
БАРЬЕРЫ ВХОДА	<i>Высокие</i>	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	<i>Низкие</i>	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Рис. 2.3. Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенно опасна ценовая война.

Третьей портеровской силой является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе.

Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие,
- когда покупатели делают закупки в больших количествах,
- когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности,
- когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли,
- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое,
- когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и

требовать более высокого качества.

Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;
- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов.

Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам:

широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).

2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).

3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.

4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,
- эти переменные должны носить дискретный характер,
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,

- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью рис.2.2 и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная	Быть господствующим лидером	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста	Хватающий здоровяк, находящийся в движении	В основном нападение	Стремление к ценовому лидерству
Региональная					
Национальная	Превзойти существующего лидера отрасли	Экспансия путем внутреннего роста	Хорошо защищающийся, способный удержать существующее	Комбинация защиты и нападения	Фокусирование на рыночных нишах
Многонациональная					
Глобальная	Войти в лидирующую пятерку	Экспансия путем приобретений	Держится в середине своры	Агрессивное, рисковое	Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону товаров, имиджу, другим качествам
	Войти в первую десятку	Сохранение существующей доли	Пытающийся усилить позицию	Консервативный последователь	
	Подняться на одну или две ступени в рейтинге	Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Отбивающийся, теряющий почву		
	Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера)		Отступающий на защитную позицию		
	Сохранить позицию				

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.).

2. Движущие силы.

3. Конкурентный анализ.

3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции).

3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание

барьеров входа).

3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему).

3.4. Способность "торговаться" поставщиков (сильная, умеренная, слабая/почему?).

3.5. Способность "торговаться" потребителей (сильная, умеренная, слабая/почему?).

4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.

4.1. Благоприятное позиционирование (почему?).

4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?).

5. Конкурентный анализ.

5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов.

5.2. Кого наблюдать и почему.

6. Ключевые факторы успеха.

7. Перспективы отрасли и общая привлекательность.

7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной.

7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной.

7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы.

7.4. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные).

Кластерный анализ

Термин кластерный анализ, впервые введенный Трионом (Touon) в 1939 году, включает в себя более 100 различных алгоритмов.

Кластерный анализ – это совокупность методов, позволяющих классифицировать многомерные наблюдения, каждое из которых описывается набором исходных переменных. В отличие от комбинационных группировок кластерный анализ приводит к разбиению на группы с учетом всех группировочных признаков одновременно.

Например, если каждый наблюдаемый объект характеризуется двумя признаками и, то при выполнении комбинационной группировки вся совокупность объектов будет разбита на группы по, а затем внутри каждой выделенной группы будут образованы подгруппы по. Такой подход получил название монотетического. Определить принадлежность каждого объекта к той или иной группе можно, последовательно сравнивая его значения и с границами выделенных групп. Образование группы в этом случае всегда связано с указанием ее границ по каждому группировочному признаку отдельно.

В отличие от задач классификации, кластерный анализ не требует априорных предположений о наборе данных, не накладывает ограничения на представление исследуемых объектов, позволяет анализировать показатели различных типов данных (интервальным данным, частотам, бинарным данным). При этом необходимо помнить, что переменные должны измеряться в сравнимых шкалах.

Кластерный анализ позволяет сокращать размерность данных, делать ее наглядной.

Кластерный анализ служит для выявления в данных групп точек, явственно отличающихся друг от друга. Важность решения этой задачи связана с тем, что применение стандартных средств анализа данных (в т.ч. стандартных эконометрических процедур) при наличии кластеров в данных приведет к смещению как точечных оценок (коэффициентов регрессии), так и стандартных ошибок, а значит, и к неверным статистическим выводам.

Кроме того, структура данных и схожесть наблюдений могут представлять и самостоятельный интерес.

Кластерный анализ предназначен для разбиения совокупности объектов на однородные группы (кластеры или классы). По сути это задача многомерной классификации данных.

В методах классификации, основанных на кластерном анализе, используется иной принцип образования групп, так называемый политетический подход. Все группировочные признаки одновременно участвуют в группировке, т. е. они учитываются все сразу при отнесении наблюдения в ту или иную группу. При этом, как правило, не указаны четкие границы каждой группы, а также неизвестно заранее, сколько же групп целесообразно выделить в исследуемой совокупности.

Кластерные методы классификации важное место занимают в тех отраслях науки, которые связаны с изучением массовых явлений и процессов. Необходимость развития методов кластерного анализа и их использования продиктована прежде всего тем, что они помогают построить научно обоснованные классификации, выявить внутренние связи между единицами наблюдаемой совокупности.

Методы кластерного анализа позволяют решать следующие задачи:

- ◆ проведение классификации объектов с учетом признаков, отражающих сущность, природу объектов. Решение такой задачи, как правило, приводит к углублению знаний о совокупности классифицируемых объектов;
- ◆ проверка выдвигаемых предположений о наличии некоторой структуры в изучаемой совокупности объектов, т.е. поиск существующей структуры;
- ◆ построение новых классификаций для слабоизученных явлений, когда необходимо установить наличие связей внутри совокупности и попытаться привести в нее структуру;
- ◆ сжатие данных – если исходная выборка избыточно большая, то можно сократить её, оставив по одному наиболее типичному представителю от каждого кластера.

Агломеративные методы последовательно объединяют отдельные объекты в группы (кластеры), а дивизимные методы расчленяют группы на отдельные объекты. В свою очередь каждый метод классификации как объединяющего, так и разделяющего типа может быть реализован при помощи различных алгоритмов. Следует заметить, что как агломеративные, так и дивизимные алгоритмы трудоемки и их сложно использовать для больших совокупностей. Кроме того, результаты работы таких алгоритмов (их графическое изображение) трудно поддаются визуальному анализу.

В кластерном анализе существуют также методы классификации, которые трудно отнести к первой или ко второй группе – итеративные методы – кластеры формируются исходя из задаваемых условий разбиения, которые могут быть изменены пользователем для достижения желаемого качества. К итеративным методам относятся, например, метод средних, метод поиска сгущений и другие. Итеративные методы относятся к быстродействующим, что позволяет использовать их для обработки больших массивов исходной информации.

В отличие от агломеративных и дивизимных методов классификации итеративные алгоритмы могут привести к образованию пересекающихся

кластеров, когда один объект может одновременно принадлежать нескольким кластерам.

Если алгоритм кластеризации основан на измерении сходства между переменными, то в качестве мер сходства могут быть использованы:

- ◆ линейные коэффициенты корреляции;
- ◆ коэффициенты ранговой корреляции;
- ◆ коэффициенты контингенции и т.д.

В заключении отметим, что из всех кластерных методов классификации самыми распространенными являются иерархические агломеративные методы. Сущность этих методов заключается в том, что на первом шаге каждый объект выборки рассматривается как отдельный кластер. Процесс объединения кластеров происходит последовательно: на основании матрицы расстояний или матрицы сходства объединяются наиболее близкие объекты. Если матрица сходства первоначально имеет размерность, то полностью процесс кластеризации завершается за шагов, в итоге все объекты будут объединены в один кластер. Последовательность объединения легко поддается геометрической интерпретации и может быть представлена в виде графа-дерева (дендрограммы). На дендрограмме указываются номера объединяемых объектов и расстояние (или иная мера сходства), при котором произошло объединение.

Методы кластерного анализа

Методы кластерного анализа можно разделить на две группы:

Каждая из групп включает множество подходов и алгоритмов.

Используя различные методы кластерного анализа, аналитик может получить различные решения для одних и тех же данных. Это считается нормальным явлением.

Рассмотрим иерархические и неиерархические методы подробно.

Иерархические методы кластерного анализа Суть иерархической кластеризации состоит в последовательном объединении меньших кластеров в большие или разделении больших кластеров на меньшие.

Иерархические агломеративные методы (Agglomerative Nesting, AGNES) Эта группа методов характеризуется последовательным объединением исходных элементов и соответствующим уменьшением числа кластеров.

В начале работы алгоритма все объекты являются отдельными кластерами. На первом шаге наиболее похожие объекты объединяются в кластер. На последующих шагах объединение продолжается до тех пор, пока все объекты не будут составлять один кластер.

Иерархические дивизимные (делимые) методы (Dlvisive ANAlysis, DIANA) Эти методы являются логической противоположностью агломеративным методам. В начале работы алгоритма все объекты принадлежат одному кластеру, который на последующих шагах делится на меньшие кластеры, в результате образуется последовательность расщепляющих групп.

Принцип работы описанных выше групп методов в виде дендрограммы показан на Рисунке 2.4.

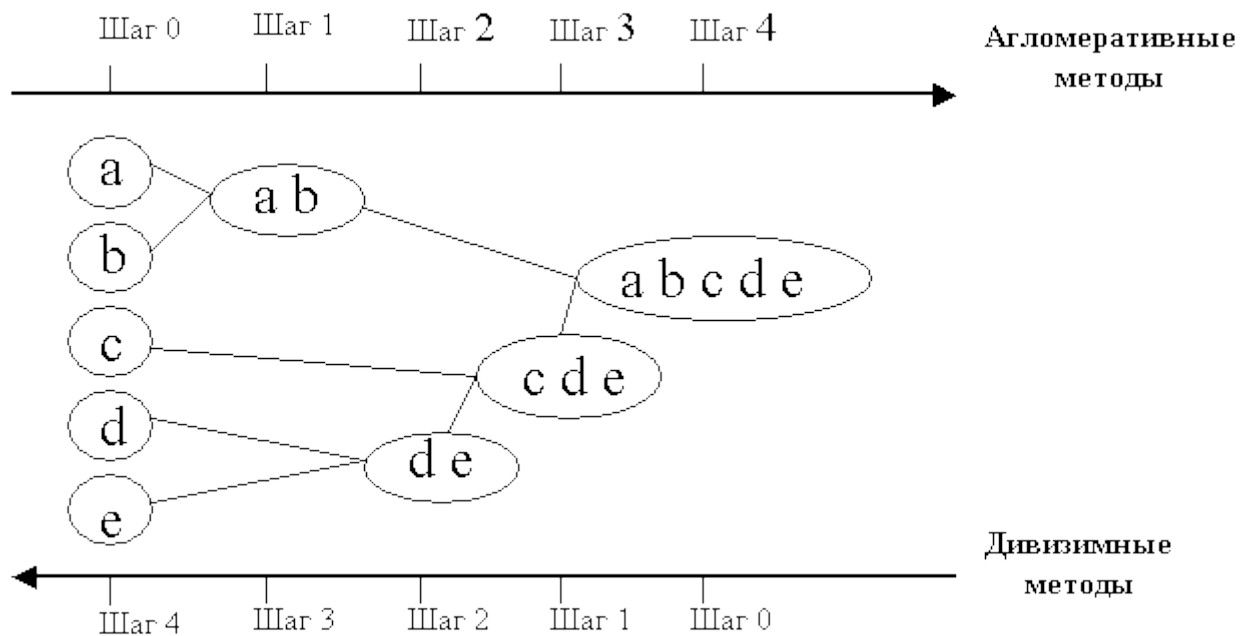


Рис. 2.4. Дендрограмма агломеративных и дивизивных методов

Программная реализация алгоритмов кластерного анализа широко представлена в различных инструментах Data Mining, которые позволяют решать задачи достаточно большой размерности. Например, агломеративные методы реализованы в пакете SPSS, дивизивные методы - в пакете Statgraf.

Иерархические методы кластеризации различаются правилами построения кластеров.

В качестве правил выступают критерии, которые используются при решении вопроса о "схожести" объектов при их объединении в группу (агломеративные методы) либо разделения на группы (дивизивные методы).

Иерархические методы кластерного анализа используются при небольших объемах наборов данных.

Преимуществом иерархических методов кластеризации является их наглядность.

Иерархические алгоритмы связаны с построением дендрограмм (от греческого dendron - "дерево"), которые являются результатом иерархического кластерного анализа.

Дендрограмма описывает близость отдельных точек и кластеров друг к другу, представляет в графическом виде последовательность объединения (разделения) кластеров.

Дендрограмма (dendrogram) - древовидная диаграмма, содержащая n уровней, каждый из которых соответствует одному из шагов процесса последовательного укрупнения кластеров.

Дендрограмму также называют древовидной схемой, деревом объединения кластеров, деревом иерархической структуры.

Дендрограмма представляет собой вложенную группировку объектов, которая изменяется на различных уровнях иерархии.

Существует много способов построения дендрограмм. В дендрограмме объекты могут располагаться вертикально или горизонтально. Пример вертикальной дендрограммы приведен на рис.2.

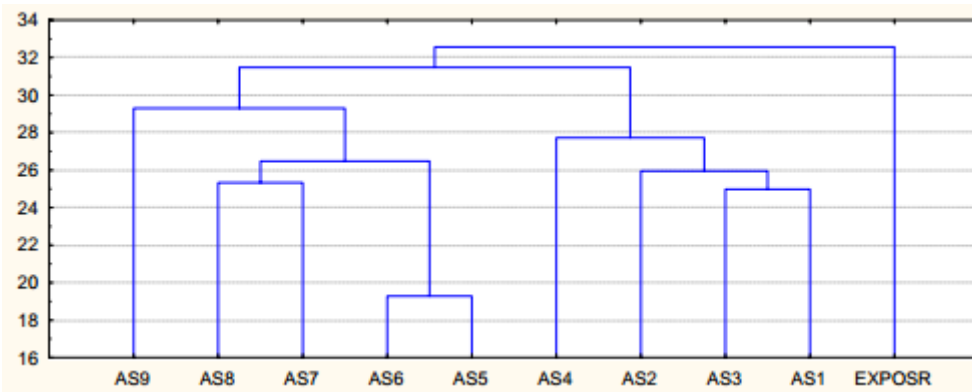


Рис.2.Вертикальная дендрограмма

Иерархические методы кластеризации различаются правилами построения кластеров. В качестве правил выступают критерии, которые используются при решении вопроса о "схожести" объектов при их объединении в группу (агломеративные методы) либо разделения на группы (дивизимные методы).

Иерархические методы кластерного анализа используются при небольших объемах наборов данных.

Преимуществом иерархических методов кластеризации является их наглядность.

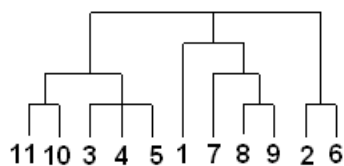
Иерархические алгоритмы связаны с построением дендрограмм (от греческого dendron - "дерево"), которые являются результатом иерархического кластерного анализа. Дендрограмма описывает близость отдельных точек и кластеров друг к другу, представляет в графическом виде последовательность объединения (разделения) кластеров.

Дендрограмма (dendrogram) - древовидная диаграмма, содержащая n уровней, каждый из которых соответствует одному из шагов процесса последовательного укрупнения кластеров.

Дендрограмму также называют древовидной схемой, деревом объединения кластеров, деревом иерархической структуры.

Дендрограмма представляет собой вложенную группировку объектов, которая изменяется на различных уровнях иерархии.

Существует много способов построения дендрограмм. В дендрограмме объекты могут располагаться вертикально или горизонтально. Пример вертикальной дендрограммы приведен на рисунке 2.



Числа 11, 10, 3 и т.д. соответствуют номерам объектов или наблюдений исходной выборки. Мы видим, что на первом шаге каждое наблюдение представляет один кластер (вертикальная линия), на втором шаге наблюдаем объединение таких наблюдений: 11 и 10; 3, 4 и 5; 8 и 9; 2 и 6. На втором шаге продолжается объединение в кластеры: наблюдения 11, 10, 3, 4, 5 и 7, 8, 9. Данный процесс продолжается до тех пор, пока все наблюдения не объединятся в один кластер.

Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 15-21; 23

Тема 3. Понятие и структура внешней среды организации

В данной теме будет рассмотрена внешняя среда и ее влияние на организацию.

Определено, что внешняя среда, или организационное окружение, — это все то, что лежит за границами организации и имеет возможность влиять на нее. Факторы внешней среды, влияющие на процесс разработки стратегии развития организации, подразделяются на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение, которое воздействует на организацию опосредовано.

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, культурные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют процесс комплексного анализа, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Проанализированы типы внешней среды по степени присущей им неопределенности. Неопределенность представляется такими полярными характеристиками, как «простая— сложная» среда, «стабильная— нестабильная». Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

Природа этой неопределенности подразумевает соответствующие способы работы организации с внешней средой. Можно провести различие между внутренними и внешними стратегиями. Внутренние стратегии включают в себя изменение сферы деятельности организации, амортизацию (посредством создания запасов и набора персонала), сглаживание и нормирование. Внешние стратегии включают маркетинговые мероприятия, заключение контрактов, кооптирование, лоббирование и объединение. Многие из этих стратегий активно используются организациями.

Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной — начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Внешняя — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справиться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть — «ближнее» окружение — непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами,

воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть — «дальнее» окружение — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Анализ факторов внешней среды Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами.

Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется в организации.

Классификация факторов внешней среды. Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- **политические и правовые;**
- **экономические;**
- **социальные и культурные;**

• **технологические.**

Они представляют части комплексного анализа среды, и рассмотрим последовательно каждую из них.

Политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды.

Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды:

- ◆ изменения в налоговом законодательстве;
- ◆ расстановка политических сил;
- ◆ отношения между деловыми кругами и правительством;
- ◆ патентное законодательство;
- ◆ законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы;
- ◆ антимонопольное законодательство;
- ◆ денежно-кредитная политика;
- ◆ государственное регулирование;
- ◆ федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах;
- ◆ размеры государственных бюджетов;
- ◆ отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве.

Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство.

Третьи — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

Экономические факторы. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития.

финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий.

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Инфляция. Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса; изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВВП; ставки налогов.

Различные научные, общественные и частные организации, составляют экономические прогнозы для оказания помощи корпорациям в анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность. Экономическое прогнозирование (т.е. попытка оценить будущую экономическую обстановку для организации) осуществляется с помощью набора методов прогнозирования, которые варьируются от индивидуальных экспертных заключений до чрезвычайно сложных экономических моделей. Различаются субъективные и количественные методы оценки.

Субъективные методы включают так называемое «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

Анализ временных рядов. Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем.

Регрессионные модели. Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.

Экономические модели. Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения.

Подробнее об этих методах можно прочитать в экономической литературе.

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеродов.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего:

- ◆ рождаемость;
- ◆ смертность;
- ◆ коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции;
- ◆ коэффициент средней продолжительности жизни;
- ◆ располагаемый доход;
- ◆ стиль жизни;
- ◆ образовательные стандарты;
- ◆ покупательские привычки;
- ◆ отношение к труду;
- ◆ отношение к отдыху;
- ◆ отношение к качеству товаров и услуг;
- ◆ требование контроля за загрязнением окружающей среды;
- ◆ экономия энергии;
- ◆ отношение к правительству;
- ◆ проблемы межэтнических отношений;
- ◆ социальная ответственность;
- ◆ социальное благосостояние.

Технологические факторы. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса.

Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

Анализ неопределенности организационной среды Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. В последующих разделах описывается, как классифицируется неопределенность внешней обстановки и анализируются возможные ответные действия организации, с помощью которых можно свести к минимуму негативные воздействия этих условий.

Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- **степени простоты или сложности обстановки;**
- **степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.**

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная» имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов,

связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Нетрудно привести примеры организаций, действующих в простой среде. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие.

В сложной среде действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными ценностями. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку. Районные управы выполняют разнообразные хозяйственные и социально-политические функции, направленные, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Их работа определяется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная-нестабильная». Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

Состояние «сложная-стабильная внешняя среда» представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

Состояние «простая—нестабильная». В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения труднопредсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней

среды, являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом.

Эффект неопределенности возникает в сложной-нестабильной обстановке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании. Так, в случае с авиакомпаниями: в течение всего лишь нескольких последних лет им пришлось противостоять росту числа региональных авиакомпаний, разрегулированию, войне цен, взлету цен на топливо, тесноте в аэропортах, изменению спроса потребителей и т.д. С подобными ситуациями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации.

Рассмотрим в качестве примера воздействие этих показателей на кадровую службу организации.

Простая и стабильная среда — самая простая для работы отдела кадров.

Прогнозирование потребности в персонале относительно несложно, поскольку оно может основываться на прошлых тенденциях. Необходимость изменения методов стимулирования труда и мотивации незначительны в связи с низкими уровнями конкуренции. Доходы от продажи и уровни прибыли, скорее всего, будут оставаться постоянными, поэтому фонд заработной платы не меняется. Применяются рутинные процедуры для поиска и отбора персонала. Оценить информацию о внешней среде относительно легко, так как количество включенных элементов невелико.

Сложная и стабильная среда. С точки зрения перспектив управления персоналом, этот случай также не представляет серьезных проблем. Прогнозирование потребности в дополнительной рабочей силе относительно несложно в связи с высоким уровнем стабильности и довольно значительным постоянством рынка труда. Оценка информации гораздо сложнее из-за значительного количества вовлеченных элементов. Однако нет серьезной необходимости для изменения политики в отношении работы с персоналом, так как используемые методы работы достаточно эффективны.

Простая и нестабильная среда. Этот случай представляет более значительные проблемы. В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны вследствие небольшого количества действующих элементов. Однако, возможно, придется пересматривать и совершенствовать методы отбора персонала, систему премирования, мотивации.

Сложная и нестабильная среда. Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным. Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за

циклических изменений потребности в персонале из-за нестабильности рынка. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных.

Вероятно, придется более широко использовать услуги кадровых агентств.

Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться и регулироваться по-разному, с учетом их структуры и типа используемой системы управления. Также важно и то, чтобы структура или система управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится.

С. Роббинс указывает, что в широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки две стратегии. Организация может реагировать приспособлением и изменением своих действий с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды, что можно назвать внутренней стратегией.

В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации. Это — внешняя стратегия. Рассмотрим более подробно эти два типа стратегий, Внутренние стратегии Изменение сферы деятельности. Самой простой ответной мерой, которую организация может предпринять, столкнувшись с неблагоприятными условиями внешней среды, является перенос деятельности в среду с меньшей неопределенностью ее параметров.

Например, руководство организации может рассмотреть возможность размещения бизнеса в другой рыночной нише, в которой конкурентов меньше или они представляют меньшую угрозу. Если организация не способна к подобным изменениям, она может сделать выбор в пользу разнообразия собственных целей, изменения структуры и характера деятельности таким образом, чтобы добиться оперативности в реагировании на изменения параметров внешней среды. Эти меры могут привести к тому, что уровень специализации снизится, организация разнообразит направления своей деятельности, тем самым как бы «подстраховываясь» от угроз со стороны меняющихся параметров внешней среды. Если внешняя обстановка стабильная, то более выгодной может оказаться специализация. Однако в динамичной внешней среде неспециализированные организации могут перестраиваться быстрее и лучше использовать возможности, которые дают эти изменения.

Набор персонала. Некоторые организации используют практику выборочного набора персонала для уменьшения неопределенности внешней обстановки. Организации могут приглашать на работу сотрудников из персонала организаций-конкурентов для получения важной информации о своих соперниках. Другие охотятся за бывшими министрами, представителями правительства и другими в прошлом высокопоставленными чиновниками для того, чтобы использовать с выгодой для себя их связи с влиятельными людьми, принимающими решения.

Создание запасов. Традиционным способом противостояния неопределенности внешней среды всегда было создание вокруг основной производственной деятельности «буферных» подразделений с целью смягчения и поглощения угроз этой неопределенности, тем самым снижается вероятность нарушения деятельности организации. Это достигается созданием запасов для

непрерывного поступления в организацию денег, материалов, информации и других ресурсов. Например, отдел снабжения защищает производство от неожиданностей, обеспечивая наличие непрерывного потока сырья и материалов. Точно так же финансовый отдел должен обеспечить наличие достаточных денежных ресурсов для покрытия производственных затрат. Отдел кадров защищает производство за счет набора и подготовки производственного персонала, а также созданий собственных баз данных кандидатов на трудоустройство.

Сглаживание. Сглаживание является попыткой выровнять воздействие изменений во внешней среде организации, в особенности изменений спроса. Сглаживание интенсивно используется магазинами в розничной торговле как защита бизнеса от сезонных и других колебаний спроса. Так, например, наименее активными периодами в розничной торговле являются период после Нового года и позднее лето. Поэтому именно в это время чаще всего устраиваются распродажи, которые производятся для того, чтобы снизить ущерб от неминуемого снижения доходов.

Нормирование. Если среда характеризуется неопределенностью спроса (например, его избытком, связанным с изменением потребительских предпочтений), руководство организации может использовать нормирование продукции или услуг (т.е. распределять продукцию на основе некоторой системы приоритетов). Часто это делается в том случае, когда по тем или иным причинам нельзя поднять цену или увеличить производство товаров или услуг. Например, администрация школы бизнеса может вводить нормирование в приеме слушателей для обучения по тем специальностям, где не хватает мест для всех желающих.

Внешние стратегии

Маркетинг. Большие денежные средства тратятся организациями каждый год на маркетинговые мероприятия, такие как исследование рынка, потребительских предпочтений, создание брэндов, рекламы продукции или услуг. Организации тратят эти суммы, пытаясь снизить неопределенность среды, о чем свидетельствует подверженность потребителей рекламному воздействию, выработка приверженности к марке их продукции, снижение конкурентного давления и стабилизация спроса.

Заключение контрактов. В данном случае речь идет о контрактах, призванных оградить организацию от колебаний качества и цен на необходимые ей материалы, а также производимую ею продукцию. Например, руководство может заключить контракт на определенный срок, условия которого предусматривают точные расценки на поставляемые материалы, или же контракт на продажу покупателю определенного процента произведенной продукции. Так, например, судоходные компании заключают с нефтяными компаниями контракты на поставки топлива с фиксированными условиями, которые нельзя изменить в течение определенного времени (срок действия контракта), несмотря на колебания цен на нефть или стоимости грузоперевозок.

Кооптирование. Организации могут «поглощать» из своего окружения отдельных лиц или другие организации, которые угрожают их стабильности. Это наиболее наглядно проявляется в выборочных назначениях новых членов в совет директоров различных корпораций. Например, можно ожидать, что организации, сталкивающиеся с неопределенностями в финансировании, будут назначать

членами советов директоров лиц из числа руководителей банков и других финансовых учреждений.

Объединение. Термин «объединение» обозначает ситуацию, когда организация объединяется с одной или несколькими другими организациями для совместной деятельности. Примерами такой внешней стратегии являются слияния и создание совместных предприятий. Подобный метод может способствовать уменьшению неопределенности параметров внешней среды за счет ослабления конкуренции между организациями и снижения их зависимости друг от друга.

Лоббирование. Лоббирование может быть определено как использование влияния отдельных лиц, социальное и политическое положение которых позволяет содействовать достижению выгодного для организации результата при принятии решений, и является еще одним методом, используемым организациями для управления внешней средой. Чаще всего лоббирование проявляется в том, что организации, как индивидуально, так и совместно, через свои торговые ассоциации и группы политического давления активно стремятся повлиять на законодателей с целью принятия выгодных для них законов и правил. Так, организация может оказывать давление на органы, принимающие решения, для достижения льгот, более выгодного налогообложения, для снижения процентных ставок и т.д.

Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-15; 17-22;

Тема 4. Значение и особенности анализа макроокружения организации и анализа мезосреды

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций. В состав компонентов макроокружения входят: экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, природно-географическая.

Изучение экономических компонентов макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении

сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и учетную ставку, устанавливаемую ЦБ. Этот банк изменяет условия получения кредита и повышает (снижает) ставки процента, а также долю обязательных резервов для коммерческих банков. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как деятельность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть в свои руки.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению

специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Также необходимо заметить, что воздействие этой компоненты макроокружения не носит строго однонаправленный характер, то есть влияние политики на организацию.

Происходит и взаимодействие с государством. Оно может быть эффективным только в том случае, если будет пересечение их интересов и целей. С точки зрения руководителя государство должно создавать условия, в которых можно эффективно достигать своих целей:

условия инвестирования, правовая определенность и т.д. А с точки зрения политики руководитель организации призван обеспечить реализацию целей и интересов более высокого порядка, то есть обеспечение экономического роста, снижение безработицы и других крупных общественно-значимых проблем. Взаимодействие же организации с региональными и муниципальными органами власти происходит во время регистрации фирмы, сертификации, регистрации товарных знаков, стандартизации, экологического контроля.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т.д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют долю своего рынка. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять

информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи.

Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса, однако, руководство обязательно должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию "футурошока" (разрушительный процесс, возникающий из-за воздействия слишком больших перемен за слишком короткое время), который может привести к разрушению организации.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение в одной из компонент обязательно приводит к тому, что происходят изменения и в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других составляющих макроокружения.

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды.

Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для

организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

Участие в профессиональных конференциях;

Анализ опыта деятельности организации;

Изучение мнения сотрудников организации;

Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных фактов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Значение и особенности анализа мезосреды

Анализ внешней среды включает отраслевой анализ, анализ факторов микросреды и анализ ключевых внешних стейкхолдеров. После определения этих данных они обобщаются для выяснения, находится ли отрасль на подъеме или входящие в нее организации испытывают серьезные трудности. Необходимо иметь в виду, что некоторые организации действуют одновременно более чем в одной отрасли, следовательно, в этом случае придется сделать анализ положения дел во всех отраслях, в которых действует данная фирма.

С него начинается анализ внешней среды. Первый шаг анализа состоит в том, чтобы дать общее описание положения дел в отрасли и определить доминирующие в ней конкурентные силы. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит хозяйственная отрасль — совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- **определение экономических характеристик отраслевого окружения;**
- **оценка степени конкуренции;**
- **выявление движущих сил конкуренции;**

- **определение ключевых факторов успеха;**
- **заключение о степени привлекательности отрасли.**

Определение экономических характеристик отраслевого окружения. Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад),
- структура конкуренции: количество конкурентов и их относительные рыночные доли; число потребителей и их финансовые возможности; степень вертикальной интеграции («вперед» - с потребителями продукции, «назад» — с поставщиками сырья);
- темпы технологических изменений и продуктовых инноваций;
- степень продуктовой дифференциации;
- величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.;
- наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска);
- отраслевая капиталоемкость;
- среднеотраслевая прибыль.

Степень вертикальной интеграции: смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.

Технологии и продуктовые инновации: производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции — ежегодно внедряются 1—2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь прирост объема производства.

Характеристика продукции: высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей.

Экономия на масштабах производства: умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.

Кривая опыта: не является ключевым фактором в данной отрасли.

Прибыльность: примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.

Для анализа микросреды можно использовать модель «пяти сил» М. Портера.

Следующие вопросы помогут решить задачу идентификации отрасли.

• **Каковы продукты или услуги фирмы? Каковы каналы распределения? Каков размер отрасли (как по числу действующих в ней предприятий, так и в отношении денежной оценки)?** Насколько быстро идет ее рост? Является ли продукт отрасли сильно дифференцированным? Высоки ли барьеры выхода из отрасли? Какова относительная величина постоянных издержек в отрасли? (Ответы на эти вопросы позволят выявить силы, определяющие уровень конкуренции в отрасли и степень угроз со стороны конкурентов.)

• **Кто является главным конкурентом(ами)?** Какая часть рынка занята этим главным конкурентом(ами)? (Ответы на эти вопросы помогут определить, является отрасль консолидированной или фрагментированной.)

• **Кто является наиболее значимыми потребителями данной отрасли? Обладают ли потребители силой? Что является источником силы потребителей?**

• **Кто является наиболее значимыми поставщиками данной отрасли?**

Обладают ли поставщики силой? Что является источником силы поставщиков?

• Существуют ли значительные барьеры для входа в отрасль? Каковы они?

Достаточно ли эффективно они защищают действующие в отрасли организации от дополнительного конкурентного давления, тем самым увеличивая их прибыль?

• Существуют ли удовлетворительные субституты для товаров (услуг) отрасли?

Воздействуют ли они на динамику цен в отрасли?

• Каковы наиболее характерные стратегии для конкурирующих в отрасли фирм?

• Каковы размеры отрасли в глобальном масштабе? Имеются ли достаточно привлекательные причины для вовлечения фирмы в международный бизнес?

• Является ли отрасль регулируемой? Как регулирующие воздействия влияют на внутриотраслевую конкуренцию?

Анализ внешней среды включает в себя анализ внешних стейкхолдеров и определение действующих сил внешней среды. Он также позволяет идентифицировать состав и силу конкурентов, поставщиков и потребителей, степень влияния ключевых стейкхолдеров на отрасль. Если некоторые стейкхолдеры представляются как несущие угрозу или, наоборот — благоприятные возможности, они тоже должны быть позиционированы.

К наиболее важным воздействиям внешней среды на отрасль можно отнести действующие социальные факторы, силы уровня глобальной экономики, политические факторы и технологические инновации. При этом надо иметь в виду, что факторы необходимо учитывать только и той мере, в которой они воздействуют на отрасль, а не в той, например, как их оценивают политики или СМИ.

После выявления современного положения дел в отрасли необходимо попытаться установить динамические факторы, которые определяют тенденции развития отрасли и требуют организационных изменений, воздействующих на процесс стратегического планирования. Здесь может быть полезным метод разделения факторов на те, которые отражают отраслевой спрос, и те, которые определяют отраслевые цены и, соответственно, потенциальную среднеотраслевую прибыль. Осуществление этой части анализа позволит решить, является ли отрасль привлекательной для инвестиций (растущей и прибыльной) или нет, а также определить те сферы деятельности в отрасли, где фирма может добиться конкурентного преимущества.

Движущие силы конкуренции.

Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов. Первый — идентификация движущих сил, второй — исследование их влияния на изменение

отраслевых экономических показателей.

Наиболее общие движущие силы:

- **изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;**
- **изменения в составе покупателей и способах использования продукта;**
- **продуктовые и технологические инновации;**
- **маркетинговые инновации;**
- **вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;**
- **распространение ноу-хау;**
- **усиление глобализации отрасли;**
- **изменения в удельных затратах и эффективности;**
- **снижение или возрастание неопределенностей и риска.**

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать 4.

Ключевые факторы успеха.

Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли. Ключевые факторы успеха — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

В рис. 5.1 приведены ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

<i>Отрасль</i>	<i>Факторы успеха</i>
<i>Пищевая</i>	<i>Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть</i>
<i>Нефтегазовая</i>	<i>Местоположение источников сырья, коммуникации</i>
<i>Фармацевтическая</i>	<i>Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть</i>

Рис.5.1 Ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

В процессе стратегического анализа выделяют ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разрабатывают мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

Многие факторы среды и стейкхолдеры (группы поддержки) воздействуют на уровень и динамику отраслевого спроса. Некоторые из них являются факторами отдаленного окружения, и поэтому фирма не имеет возможности на них влиять. Другие относятся к так называемому «ближнему окружению» — на них можно влиять. Прежде всего, это относится к таким важным группам стейкхолдеров, как потребители и конкуренты. Если меняются факторы, определяющие спрос, то весьма вероятно, что изменится структура спроса. При анализе конкретной ситуации целесообразно определить следующие переменные:

- **функциональное предназначение продукта и возможность его изменения;**
- **стадию жизненного цикла, на которой находится продукт в настоящее время (в том числе степень проникновения продукта на рынок);**
- **экономические тенденции (в том числе уровень доходов и фазу экономического цикла);**
- **демографическую ситуацию (в частности, социальный и возрастной состав населения);**
- **другие социально-культурные условия (например, предпочтения,**

вкусы, моду);

- **политические тенденции (например, протекционистское законодательство, создающее дополнительные барьеры для проникновения в отрасль);**

- **технологическое развитие, включающее новые технологии производства, создание новых продуктов, рынков и т.д.;**

- **программы, которые разрабатывает и внедряет фирма, например, внедрение нового продукта, новые маркетинговые программы, новые каналы сбыта, новые сервисные возможности;**

- **степень известности брэнда, используемого фирмой;**

- **расходы фирмы на мероприятия по стимулированию спроса.**

После того как будут проанализированы факторы, создающие и поддерживающие спрос, необходимо попытаться определить значение для организации перспектив роста отрасли.

Определение факторов, влияющих на структуру затрат и стратегических характеристик отрасли Структура отраслевых затрат определяется различными факторами и действиями разных стейкхолдеров, важнейшими из которых являются:

1. Фаза жизненного цикла продукта. На ранних фазах жизненного цикла фирмы осуществляют большие вложения в развитие продукта, каналов распределения, в новое оборудование и технологическую оснастку, в подготовку персонала. На позднейших фазах инвестиции уменьшаются.

2. Капитальные затраты. Значительные инвестиции в создание производственных мощностей повышают постоянные издержки, делают компанию чрезвычайно чувствительной к колебаниям спроса. Компании же, в стоимости продукции которых постоянные издержки ниже, менее чувствительны к колебаниям спроса, легче адаптируются к временному снижению спроса и несут относительно меньшие убытки.

3. Экономия от масштаба производства.

4. Эффект обучения.

5. Сила поставщиков, потребителей, конкурентное соперничество, субституты и барьеры входа.

6. Влияние других стейкхолдеров, таких как кредиторы, профсоюзы, муниципальные власти, партнеры по бизнесу и др.

7. Технологические изменения, которые создают возможности для снижения издержек и влияют на соотношение постоянных и переменных расходов.

Систематическое рассмотрение факторов и стейкхолдеров, определяющих структуру затрат в отрасли и среднеотраслевой уровень прибыли, позволяет сделать заключения относительно потенциала прибыльности отрасли.

Теперь можно сделать и следующий шаг — рассмотреть стратегические характеристики отрасли.

1. Движущие силы отрасли, которые являются достаточно мощными, чтобы вызвать в ней фундаментальные изменения (естественно, что каждая отрасль имеет свои собственные движущие силы).

2. Неблагоприятные факторы, угрожающие перспективам роста и традиционным способам ведения бизнеса, что, вероятно, приведет к снижению прибылей.

3. Благоприятные возможности, обеспечивающие новые условия для роста производства и прибыли.

4. Ключевые факторы успеха, характерные для данной отрасли (например, для фармакологии — степень «чистоты продукта»).

Завершив анализ внешнего окружения, можно приступить к более Специфическому, индивидуализированному организационному анализу.

Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 16-19;

Тема 5. Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды организации

Исследование результатов, полученных после анализа внешней и внутренней среды организации, позволяет выявить стратегические преимущества организации, ее стержневые компетенции и построить на их основе всю стратегию организации.

Анализ внутренней среды организации проводится всегда. При этом использовался различный инструментарий исследования, начиная от простой инвентаризации имеющихся ресурсов и заканчивая сложным экономико-математическим аппаратом.

Начать анализ внутренней среды организации нужно с получения данных об основных характеристиках организации. К числу таких характеристик, отраженных в паспорте организации, следует отнести:

1. Наименование предприятия (полное и сокращенное).
2. Юридический, почтовый адреса предприятия.
3. Организационно-правовая форма, форма собственности.
4. Величина уставного капитала (уставного фонда - для государственных унитарных предприятий).
5. Для акционерных обществ - характеристика структуры акционерного капитала с перечнем основным акционеров и принадлежащим им пакетов акции.
6. Численность основного и вспомогательного персонала.
7. Основные виды деятельности и основные виды выпускаемой продукции. Общая характеристика ассортимента выпускаемой продукции с указанием основных наименований.
8. Мощности предприятия, их загруженность и объем продаж по продуктовому ассортименту. Мощности предприятия, законсервированные в целях обеспечения мобилизационных заданий.
9. Доля экспорта в общем объеме продаж.
10. Наличие у предприятия объектов интеллектуальной собственности (их основные характеристики).
11. Основные финансовые показатели эффективности деятельности предприятия:
 - размер прибыли и его изменение за последний отчетный период;
 - показатели на текущую дату и их значения на дату последнего отчета;
 - рентабельности;
 - ликвидности баланса (общие характеристики).
 - состояние дебиторской задолженности;
 - состояние кредиторской задолженности.
12. Среднемесячная заработная плата (по различным категориям персонала).
13. Наличие задолженности по текущим платежам в бюджет, во

внебюджетные фонды и по оплате заработной платы.

14. Введение финансовой отчетности по международным стандартам с указанием сроков ее введения.

15. Проведение рыночной оценки активов.

Данные по общим характеристикам организации являются основой для проведения ее организационно-управленческого анализа. Для ее проведения необходимо выявить, разработана ли на данный момент стратегия организации. В большинстве российских компаний ее, как правило нет. Поэтому приходится начинать сначала, т.е. с разработки видения организации на данный момент по цепочке "Продукт - Технология - Рынок". На основе этого и с привлечением других данных, полученных от менеджеров организации, постепенно составляется картина современного состояния системы управления организацией.

В процессе проведения этой работы необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Основные производственные подразделения организации: бизнес-единицы, их юридический и организационно-управленческий (внутрихозяйственный) статус; подразделения обслуживающего и вспомогательного производств.

На основе данных об этих подразделениях составляется производственная структура организации.

При рассмотрении параметров производственной структуры необходимо оценить уровень эффективности применяемых организацией производственных ресурсов (материальных и трудовых) для выпуска и реализации товаров. С этих позиций необходимо провести производственно-хозяйственный анализ на уровне организации в целом и его основных производственных структурных подразделений. Цель этого анализа - выявить резервы повышения эффективности использования ресурсов организации. Основными направлениями анализа является:

- анализ использования основных фондов по показателям фондоотдачи, фондоемкости, амортизационной отдачи, оборачиваемости основных производственных факторов;

- использование материальных ресурсов по показателям материалоотдачи и материалоемкости;

- использование труда и заработной платы по показателям производительности труда и доли заработной платы в стоимости продукции.

2. Дальнейший анализ внутренней среды организации необходимо провести по следующим этапам разработки стратегии: разработка краткой (философия) и развернутой миссии, выявление и анализ системы целей организации, определение стратегической концепции и разработка стратегического плана.

3. На базе данных, полученных в результате предыдущего анализа необходимо выявить внутреннее устройство системы управления организации, вертикальных и горизонтальных организационных отношений, по каналам которых происходит передача управленческих команд, исполнительно-распорядительной, расчетной, контрольной и другой информации.

На основе анализа этих отношений выявляется состав и взаимосвязь организационных единиц, упорядоченных в административном пространстве организации.

Имея данные этого анализа, нужно построить графическую модель организационной структуры и выявить ее основные характеристики: тип оргструктуры, количество уровней управления, численность, номенклатура должностей, количество структурных, соответствие оргструктуры системе целей, технологии, размерам организации, характеру воздействия факторов внешней среды.

В процессе анализа организационной структуры необходимо также получить ответы на такие вопросы, как нормы, правила, процедуры управления, распределение прав и ответственности, иерархия подчинения.

4. Важнейшей составной частью анализа внутренней среды организации является исследование ее научно-технического потенциала. Он может быть очень разным в зависимости от многих факторов: размер организации, характер выпускаемой его продукции, состав специалистов и т.д. В результате анализа нужно получить данные о том, каков источник получения организацией результатов фундаментальных исследований, особенностей прикладных исследований, создания опытных образцов, разработка технологических процессов и т.д.

5. Составной частью анализа внутренней среды организации является финансово-экономический анализ. Анализ показателей финансового состояния организации позволяет дать достаточно обоснованную оценку эффективности ее деятельности, составить ее финансовую состоятельность на ближайшее время, выявить существующие финансовые ограничения и возможные источники пополнения финансовых ресурсов. В рамках этого анализа выясняются вопросы эффективности использования денежных средств, поддержки ликвидности и обеспечения прибыльности, рациональности инвестиционных решений и т.д.

6. Кадровый срез внутренней среды организации охватывает выяснение таких вопросов, как оценка персонала, диагностика развития персонала, разработка системы мотивации работников, установка рациональных взаимоотношений менеджеров и рабочих, формальных и неформальных образований и т.д.

7. Вся внутренняя среда организации и все срезы ее деятельности как бы полностью пронизаны организационной культурой и исследование этой среды предполагает анализ жизненных ценностей, психологических установок, выработанных многолетних традиций, которые характерны для каждой организации.

Исследование данных, полученных в результате анализа внутренней среды организации должно выявить эффективность ее действующей стратегии. Оценка этой эффективности проводится по показателям сильных и слабых сторон в конкурентной позиции организации.

Следует отметить, что оценка сильных и слабых сторон в конкурентной позиции может производиться с разных позиций:

- с позиций потенциала организации, опыта ее функционирования, мнений ее специалистов - **внутренний подход;**
- с позиций конкурентов, в сравнении с их потенциалом - **внешний подход;**
- с позиций того, как должно быть (оценка экспертов) - **нормативный подход.**

Пример сильных и слабых сторон многоотраслевой компании Американская

крупная многоотраслевая компания Сильные и слабые стороны деятельности многоотраслевой компании:

Технический опыт в производстве центрифуг Низкая доля на рынке Система сбыта в разных странах Недостаточная стандартизация продукции Высокая техническая оснащенность Узкий ассортимент изделий Внутрифирменный экономический механизм Нездоровые трудовые отношения Высокий технический авторитет среди Неразвитая сбытовая сеть в США Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 16-19;

Тема 6. Анализ конкурентной позиции организации

Современные крупные организации характеризуются наличием нескольких видов деятельности и постоянным поиском ответов на вопросы: какие из имеющихся видов бизнеса развивать, какие сокращать и в какие новые сферы проникать? Стратегия, направленная на выявление и оценку различных видов деятельности с целью вложения средств в наиболее эффективные и сокращения или прекращения инвестиций в малоперспективные сферы бизнеса, называется портфельной стратегией.

Портфельная стратегия направлена на решение двух проблем:

- **в каких конкретно стратегических областях бизнеса организация будет работать;**

- **какие стратегические зоны бизнеса (СЗБ) будут связаны между собой.**

Основные компоненты портфельной стратегии:

2. Конкурентное преимущество в каждой из стратегий закона бизнеса (СЗБ) 3. Синергизм между различными видами деятельности. Критерием выступает возможность интеграции предполагаемых к освоению сфер бизнеса с существующими или осваиваемыми. Первоначально такими критериями выступали функциональные сферы (финансы, маркетинг, НИОКР и др.). Но наиболее важным является синергизм, получаемый за счет использования корпоративного управления:

- **Усиление конкурентных позиций в тех отраслях, в которые вложены средства, представление дочерними фирмами дополнительные мощности,** ноу-хау, управление технологиями и т.д.

- **Нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных подразделений с похожими технологиями, аналогичными характеристиками работы и каналами сбыта, теми же покупателями и т.д.;**

- **Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.**

4. Стратегическая гибкость:

Сбалансированность различных видов деятельности таким образом, чтобы изменения в одной СЗБ не привело к разложению другого бизнеса (внешние условия);

Создание в организации ресурсов, возможностей и технологий, которые могут быть использованы в различных областях бизнеса, например, общая производственная, информационная, финансовая или какая-либо другая база (внутренние условия).

Использование портфельной стратегии предполагает проведение портфельного анализа и оценку рынка, его привлекательности, темпов роста и ряд других характеристик развития отрасли и организации.

Существуют несколько методик проведения портфельного анализа. Достаточно большую популярность среди них получила методика, представленная Бостонской консультационной группой.

Матрица Бостонской консультационной группы В диверсифицированной организации различные виды деятельности и соответствующие им внутрипроизводственные структурные подразделения, большей частью бизнес-единицы, играют различную роль в определении стратегии организации. Определить место и роль этих бизнес-единиц при разработке стратегии организации помогает матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Ее еще называют матрицей роста/доли рынка.

Анализ выпускаемой продукции проводится по двум показателям: сравнительная доля рынка и темпы роста рынка. По горизонтальной оси фиксируется значение доли рынка, по вертикальной - темпы роста рынка. Полученную в пределах этих осей плоскость делится на четыре квадранта, в результате чего и получается собственно матрица Бостонской консультационной группы.

При этом каждый из четырех квадрантов БКГ имеет свое содержание, определяемое значениями осей роста/доли рынка. В зависимости от этого содержания бизнес-единицы и их товары, находящиеся в различных квадрантах, получили свое образное наименование (см. рисунок 7.1 и 7.2).

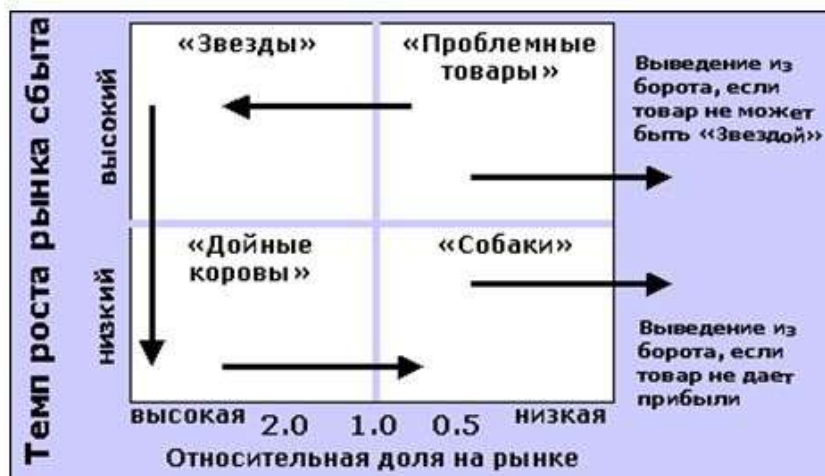
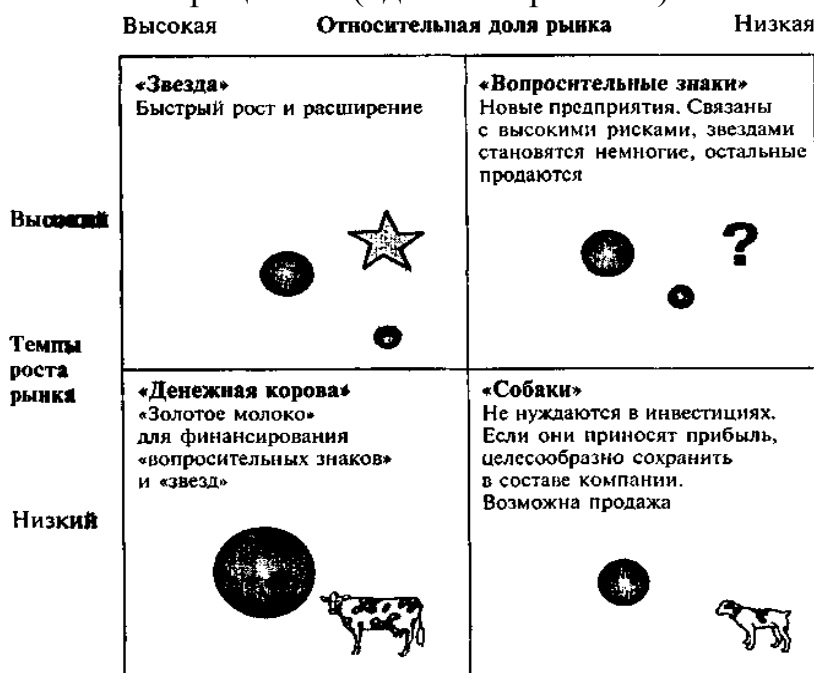


Рис. 7.1. Матрица БКГ (один из вариантов)



Показатели по оси доля рынка исчисляются как отношения доли рынка данной бизнесединицы к доле рынка, контролируемой ведущим конкурентом в соответствующей данной отрасли. Например, если доля рынка данной бизнесединицы составляет 10%, а доля ведущего конкурента - 20%, то относительная доля рынка этой единицы равняется 0,5.

В случае, если оба производителя имеют по 20%, то относительная доля рынка каждого субъекта хозяйствования равна 1. Когда же доля рынка хозяйственной единицы составляет 30%, а ведущего конкурента - 20%, то доля первого равняется 1,5.

Понятно, что успешной организацией является та, которая имеет относительную долю рынка, характеризуется более низкими издержками. Обычно это результат экономии на масштабе производства, технологическими преимуществами и опытом изготовления продукции.

Ось темпы роста рынка связана с этапами жизненного цикла отрасли и данного конкретного товара. Разумеется, конкретные темпы роста можно определить лишь на базе прошлых продаж, однако ретроспективный анализ позволяет экспертно выявлять темпы роста товаров той или иной хозяйственной единицы, что является основой инвестиционного плана организации.

Матрица БКГ как инструмент анализа деятельности организации и разработки ее стратегии имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества матрицы БКГ:

- ◆ позволяет взглянуть на портфель продукции организации через призму поступлений денежных потоков от различных хозяйственных единиц и более четко определить финансовые аспекты корпоративной стратегии;
- ◆ четко выявляет особенности финансового взаимодействия внутри структурных подразделений организации, позволяет конкретизировать принимаемые финансовые решения и объяснить приоритеты распределения ресурсов между различными структурными подразделениями;
- ◆ позволяет выявить удачные варианты осуществления как стратегии инвестирования, и расширения как стратегии отступления и ухода.

Недостатки матрицы БКГ:

- ◆ оценка относительной доли рынка только по критериям "низкий" и "высокий" не всегда отражает реальное положение дел на рынке, многие организации работают со средним показателем относительной доли рынка, но матрица БКГ не дает ответа на вопрос о том, в каком квадрате эти организации должны находиться;
- ◆ деление хозяйственных единиц и выпускаемых ими товаров только по четырем признакам ("дикая кошка", "звезда", "дойная корова", "кусачая собака") не всегда корректно.

На практике достаточно часто наблюдаются, например, случаи, когда организация с низкой относительной долей рынка нельзя отнести к "кусачим собакам", так как они имеют стабильные темпы роста, прибыльны и вполне конкурентоспособны;

матрица БКГ дает, как уже говорилось, представление об инвестировании средств в организации, но эта слишком общая картина, она не проясняет относительные возможности инвестирования между хозяйственными единицами внутри организации:

нередко инвестировать в "дойную корову" значительно выгоднее, чем в "звезду"; но по матрице БКГ не очень понятно, во что может превратиться "дикая кошка" - в потенциального победителя или вероятного неудачника, нет ответа на вопрос о том, всегда ли "кусачая собака" означает необходимость ухода с рынка или только нужно временно отступить для подготовки нового наступления и т.д.

Анализ цепочки создания ценности

Для обеспечения успеха на рынке компания должна предлагать потребителю продукт, имеющий для него ценность. В этом случае ценность понимается как совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена— качество». Чем выше ценность продукта или услуги для потребителя и чем в большей степени потребитель считает цену приемлемой, тем вероятнее, что компания будет действовать успешно в долгосрочной перспективе, поэтому повышение ценности товара или услуги является ключевой задачей стратегического планирования и выбора стратегии. Однако вклад в создание ценности отдельных процессов и структур организации, как правило, существенно различается. Разработчики стратегии должны учитывать эти различия, имея в виду, что компания остается прибыльной только в том случае, если создаваемая ею ценность превышает стоимость использованных ресурсов.

М. Портер предложил схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Эта схема получила название «цепочка создания ценности» (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Структура цепочки создания ценности

Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.

Основная деятельность группируется им в следующие пять областей.

Входящие поставки. Это такие действия, как приобретение, хранение и распределение исходных ресурсов для производства продукции или услуг.

Операции (производство). Они состоят из таких действий, как обработка, сборка, контроль качества и т.п., и их основная функция заключается в том, чтобы превратить исходные ресурсы в конечный продукт или услугу.

Исходящие поставки. Эта деятельность связана с распределением продукта между покупателями и включает хранение, погрузку и разгрузку и управление складскими запасами.

Маркетинг и продажи. Эта деятельность связана с ознакомлением потребителей с продуктом или услугой, а также включает решения в области ценообразования товара, его продвижения на рынке, дилерской поддержки и др.

Обслуживание. Эта деятельность направлена на повышение или сохранение ценности продукта или услуги и включает предпродажную подготовку, обслуживание в торговых точках, послепродажное обслуживание, ремонт и т.п.

Все виды основной деятельности связаны со вспомогательной деятельностью.

Портер определяет четыре вида вспомогательной деятельности: материально-техническое снабжение, технические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы. Рассмотрим содержание этих видов деятельности.

Материально-техническое снабжение — это мероприятия по приобретению ресурсов (компонентов производственного процесса).

Технические разработки — деятельность, связанная с созданием стоимости: обеспечение технологического процесса, разработка изделия, управление потоками сырья и материалов.

Управление трудовыми ресурсами — действия, которые включают набор, подготовку, развитие и стимулирование кадров.

Инфраструктура фирмы — обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса. К ней относятся строения, коммуникации, оборудование, продуктопроводы и т.п.

Бенчмаркинг — это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли.

Процедура бенчмаркинга состоит в следующем:

- **поиск относительно небольшого числа компаний, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;**
- **количественная оценка разрыва в эффективности функционирования данной компании и лучшей в отрасли;**
- **разработка программы действий для устранения этого разрыва.**

К преимуществам данного метода следует отнести то, что его применение, во-первых, позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов, во-вторых, стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании, в-третьих, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей, в-четвертых, меняет культуру организации, делая ее более ориентированной на внешнее окружение.

Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности включает семь этапов.

1. Выделение ключевых областей хозяйственной деятельности. Ключевыми называются такие области деятельности компании, преобразования в которых способны существенно улучшить эффективность функционирования организации в целом. Основная цель данного этапа состоит в том, чтобы выявить эти области и расставить их по порядку значимости в соответствии со следующими критериями:

- **области, которые являются основными источниками затрат;**

- **виды деятельности, от которых зависит успех в конкурентной борьбе;**
- **области деятельности, которые обладают наибольшим потенциалом для повышения эффективности;**
- **ресурсы, необходимые для проведения преобразований в данной области деятельности.**

Большие компании имеют много функциональных подразделений. Обычно процесс сопоставления эффективности начинается с одного-двух важнейших подразделений, а затем распространяется на другие, менее приоритетные подразделения.

2. Выбор показателей (индикаторов) эффективности хозяйственной деятельности.

Эти показатели можно условно разбить на две группы: оперативные и стратегические.

Оперативные показатели включают в себя переменные издержки (стоимость сырья, расходы на заработную плату, уровень компенсационных выплат и т.п.) и маркетинговые индикаторы (длина товарной линии, набор характеристик продукта, качество, уровень обслуживания и др.). Стратегические показатели являются интегральными индикаторами эффективности рыночной деятельности (финансовые показатели, доля рынка, рост объемов продаж, соответствие стратегии компании положению дел в отрасли и т.д.).

3. Выбор компаний, характеризующихся наибольшей эффективностью в той или иной области. Обычно такие компании входят в одну из четырех возможных категорий:

- **прямые конкуренты;**
- **конкуренты, действующие на других сегментах рынка;**
- **потенциальные конкуренты;**
- **компании из других отраслей.**

Тогда как обычно прямые конкуренты и эффективность их деятельности хорошо известны, конкуренты, работающие на других сегментах рынка и не участвующие в прямой конкурентной борьбе, могут быть источником новых подходов для успеха в конкурентной борьбе. Потенциальным конкурентам должно быть уделено особое внимание, так как они могут представлять серьезную угрозу в будущем. Компании из других отраслей также могут быть источником новых оригинальных решений для повышения эффективности исполнения какой-либо операции. После того как составлен список компаний, необходимо четко определить, какие компании и по каким показателям использовать для сопоставления с учетом следующего:

- **ограничить число компаний до трех-четырех;**
- **компании должны быть разнообразны по видам деятельности;**
- **выбирать компании с наилучшими показателями;**
- **обратить особое внимание на компании с уникальными стратегиями.**

4. Сбор информации о компаниях, используемых в процессе сопоставления.

Информацию можно получить из трех основных источников:

- **публичные источники информации: данные, публикуемые комиссией по ценным бумагам, печатные издания самих компаний, каталоги продукции, объявления о найме на работу, реклама, статьи в специализированных и местных журналах и газетах, различные аналитические**

отчеты, результаты маркетинговых исследований, издания торговых и производственных ассоциаций и объединений, тематические работы отраслевых институтов, данные, публикуемые государственными учреждениями, и т.п.;

- **обмен информацией (профессиональные конференции и совещания, прямой обмен информацией с компанией из другой отрасли, неформальное общение и т.п.);**

- **интервью-опрос клиентов, поставщиков, дистрибьютеров, отраслевых экспертов и других лиц, каким-либо образом связанных с исследуемыми компаниями.**

В целом существует достаточное количество источников для получения необходимой информации. Основной задачей является выбор этих источников и оценка достоверности получаемой информации.

5. Сбор информации о самой компании. Наибольшую трудность здесь составляет не сам собственно сбор информации, а форма представления этой информации. Обычно формы представления данных из внешних и внутренних источников сильно различаются (разные формы бухгалтерской отчетности, различные организационные структуры и т.п.).

Наибольшая сложность при реализации процедуры бенчмаркинга — согласование этих потоков информации. От корректности сопоставления полученной информации зависит успех предпринимаемых впоследствии действий.

6. Разработка программы действий. Действия должны быть направлены на то, чтобы достичь уровня эффективности конкурентов. Обычно программа действий подпадает под одну из четырех категорий:

- «Работать лучше и упорнее». Анализ выявляет слабые места в организации (высокие издержки, слабый отдел продаж, неквалифицированный маркетинг и т.п.), и предпринимаются меры административного воздействия для повышения эффективности.

- «Скопировать» конкурентов. Основная цель — имитировать успешные действия конкурентов, обычно не ведет к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ.

- «Превзойти» конкурентов. Изучая деятельность компаний из других отраслей, можно натолкнуться на новые, более эффективные подходы к организации бизнеса и тем самым добиться существенных преимуществ в борьбе с конкурентами.

- «Изменить правила игры». Часто складывается ситуация, когда невозможно преуспеть, не изменив положение дел в отрасли. Например, если конкурент обладает экспортными квотами, предоставляемыми правительством, нет смысла стремиться сократить разрыв, необходимо разработать стратегию дифференциации.

7. Мониторинг и оценка результатов. Основная цель этой процедуры — придать процессу сбора и анализа информации непрерывную основу. Каждая компания, осуществляющая программу сопоставления операционной эффективности, нуждается в том, чтобы проводить оценку результатов, как минимум, раз в год. Это обусловлено следующими причинами:

- **изменение динамики отрасли;**

- **появление новых конкурентов;**

- **конкуренты достигают больших успехов, чем это можно было**

предвидеть;

- применяемая стратегия не привела к успеху.

Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 16-19;

Тема 7. Оценка действующей стратегии организации: критерии и подходы

Метод SWOT-анализа был введен профессором Гарвардской школы бизнеса К.Эндрюсом. Суть его заключается в том, что устанавливаются показатели по каждому из четырех характеристик этого метода: сильные стороны - слабые стороны, возможности угрозы.

Каждая организация может дополнить список показателей в зависимости от специфики ее внешней и внутренней среды.

В результате анализа этих показателей определяется их применимость к конкретной организации. Для экспертной оценки каждому показателю дается количественная оценка.

После разработки списка по каждому из четырех названных характеристик необходимо между ними установить связь. Для этого составляется матрица SWOT, где слева выделяются сильные и слабые стороны, а сверху - возможности и угрозы. На пересечении характеристик образуют четыре поля: "сила и возможности", "слабости и возможности", "сила и угрозы", "слабости и угрозы".

На каждом из этих полей разработчики стратегии должны рассмотреть все возможные парные комбинации и выбрать те, которые образуют стратегический потенциал организации.

Понятно, что выявленные сильные стороны и возможности образуют конкурентные преимущества организации. В Таблице 8.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости(W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения

<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (Т):</i>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, - создают конкурентные преимущества на рынке, - потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 16-19

Тема 8. Организация обеспечения процесса стратегического анализа в

российских организациях.

Информационное обеспечение стратегического анализа

Создание качественного информационного обеспечения для объективного раскрытия результатов деятельности коммерческой организации является важнейшей составляющей стратегического экономического анализа, а также одной из функций управления.

Оптимальный объем информации определяется целями, в соответствии с которыми она генерируется, накапливается, обрабатывается, ранжируется, хранится, а также потенциальными возможностями ее использования для удовлетворения запросов различных субъектов. При этом одним из результатов использования информации считается аналитическая интерпретация, методы и условия которой и обуславливают ее наполнение по объему и качеству. Отсюда следует один из важнейших выводов: факты, события, явления, представляющие собой результаты хозяйственной деятельности организаций, и получающие отражение в системе информации, не имеют ценности до тех пор, пока заинтересованный субъект не осуществит запрос на нее.

Под системой информационного обеспечения стратегического экономического анализа результативности деятельности организации следует понимать интегрированный многофункциональный комплекс, предназначенный для целенаправленного формирования базы данных в соответствии с запросами различных субъектов. Уровень оптимальности количества и качества информационного обеспечения характеризуется, как мера устранения неопределенности выбора действий, способствующая достижению максимального эффекта от реализации управленческих решений.

Содержание системы информационного обеспечения определяется комплексом задач, решаемых в рамках стратегического анализа, а также особенностями функционирования объекта исследования (отраслевой принадлежностью, масштабами деятельности, структурой управления бизнес-процессами, возможностью формализации и автоматизации сбора и обработки данных). Кроме экономической информации, формирующей наибольший по объему и значению информационный блок, для проведения глубокого и всестороннего анализа необходимы еще правовая, техническая, и социальная информация, формирующие целостную систему информации стратегического экономического анализа.

Аналитическая информация с необходимой интерпретацией и оценками итогов деятельности коммерческой организации должна находить отражение в годовом отчете, предназначенном для акционеров и утверждаемом на годовом собрании общества, что станет неотъемлемым элементом корпоративного имиджа, свидетельством определенного уровня корпоративной культуры и стабильности коммерческой организации, высокого профессионального уровня ее руководства. Годовой отчет может и должен служить инструментом повышения стоимости акционерного капитала и улучшения информационной «прозрачности».

В современных условиях усиления роли социальной ответственности предпринимательской деятельности показана необходимость внедрения в практику специальных корпоративных отчетов, доступных широкому кругу заинтересованных пользователей для видения перспектив бизнеса, его правовой и социальной защищенности.

Такая информация должна находить отражение в специальном отчете о корпоративной ответственности, который призван раскрывать достигнутый и прогнозируемый уровень совокупных конкурентных преимуществ организации - рыночных, финансовых, социальных и т.п. Отсюда вытекает необходимость разработки формата и представления наряду с бухгалтерской отчетностью финансово-аналитической корпоративной отчетности (включающей стратегические прогнозные показатели), которая будет востребована, прежде всего, собственниками коммерческой организации, а также потенциальными инвесторами.

Блок бухгалтерского учета и отчетности, безусловно, является одним из наиболее значимых информационных компонентов при проведении стратегического экономического анализа результативности деятельности коммерческой организации, поскольку основной функцией бухгалтерского учета является информационная. Бухгалтерские правоотношения, являясь по своему характеру информационными, могут быть реализованы при условии совершенствования нормативной базы бухгалтерского учета, и, прежде всего, нового Закона о бухгалтерском учете, который должен регулировать основной тип бухгалтерских правоотношений - между организацией и внешними пользователями в части качественного раскрытия информации о результативности деятельности коммерческой организации.

Необходимым условием качественного информационного обеспечения стратегического экономического анализа является совершенствование методологического, методического и правового сопровождения бухгалтерского учета и отчетности.

Объективное представление об имущественном и финансовом положении организации, его изменениях, а также финансовых результатах не может быть достигнуто без выполнения важнейшего требования сопоставимости данных, которое согласуется с качественными характеристиками, как российских нормативных положений, так и МСФО.

Его актуальность возрастает в условиях инфляции, присущей современному этапу развития рыночных отношений в России и за рубежом.

Главной задачей при этом является реальное отражение стоимости активов, денежных потоков, затрат и т.п. для прогнозирования бизнеса с целью предотвращения возможных потерь доходов, вызываемых инфляцией.

Основу информационного обеспечения составляет информационная база, в состав которой входят пять укрупненных блоков.

Первый блок включает в себя законы, постановления и другие нормативные акты, положения и документы, определяющие правовую основу.

Во второй блок входят нормативные документы государственных органов, международных организаций и различных институтов, содержащие требования, рекомендации и нормы к участникам рынка.

Третий блок включает отчетность, которая является наиболее информативным и надежным источником, характеризующим положение предприятия. Четвертый блок включает сведения, публикуемые органами государственной статистики, биржами и специализированными информационными агентствами. Стоит отметить, что этот раздел информационного обеспечения пока еще недостаточно развит в России.

Пятый блок содержит сведения по данным (например, официальной статистики), данные, публикуемые в различных средствах массовой информации, неофициальные данные и т.п.

Не случайно на долю данных из прейскурантов и анализа ценовой политики конкурентов приходится 56% сведений, полученных путем промышленного шпионажа, на долю сведений о создании новых изделий - 33%, информации о методах производства - 6%, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии компаний - 5%.

Следовательно, организации работают с информацией, взятой, прежде всего, из анализов, прогнозов и изучения тенденций. Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование отечественного и иностранного рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации. Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации.

Согласно системе стратегического планирования, руководители, при использовании данного вида управления в компании, в процессе принятия решений опираются на периодическую информацию, которая, главным образом, представляется им в виде рекомендаций матриц стратегического анализа, анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, а также на информацию о внутреннем состоянии компании, наличии стратегических резервов, данные об эффективности работы, кадрах и т.д.

Отличительные особенности российского стратегического управления

Стиль управления в российских организациях существенно отличается от западноевропейского и американского, что, в свою очередь, влияет на порядок и последовательность внедрения управленческих нововведений. В чем эти отличия?

В российских организациях, по сравнению с западными, сильно местничество.

Довольно часто управленческий аппарат представляет собой конгломерат соперничающих между собой кланов заместителей, постоянно доказывающих друг другу и руководителю организации, что они более компетентны, чем их коллеги, и требующих на этом основании большего объема полномочий (но не всегда ответственности). При обсуждении вопросов, связанных с совершенствованием системы управления организацией, в случае возникновения конфликта интересов часто начинается обсуждение знаний конкретного специалиста и его информированности по тому или иному вопросу. Таким образом, предмет беседы (пути совершенствования системы управления) подменяется обсуждением конкретных людей. В этой ситуации очень трудно внедрять управленческие нововведения и особенно систему стратегического планирования. Интересы различных групп могут не совпадать, каждая из них может преследовать свои цели, а это противоречит идеям системы стратегического планирования, ориентированной на сплочение разных характеров в единую команду, коллективность усилий при генерации идей и выполнении плана.

В странах СНГ менеджеры, в отличие от западноевропейских и американских, более ориентированы на готовые рецепты. Ведя консультационные

семинары в российских банках, мы часто сталкивались с требованиями выдачи готовых форм, которые слушатели хотели заполнить. Наши попытки предложить слушателям самим разработать формы для стратегического планирования воспринимались негативно. В США существует противоположная тенденция. Менеджеры чаще стремятся понять принцип и затем самостоятельно разработать управленческую процедуру и формы документов, отрицательно воспринимая попытки преподавателя навязать им готовые рецепты. Российские менеджеры буквально утопают в текущих делах. Возможно, дело в неумении руководителей организовать самих себя, распределить полномочия и не заниматься незначительными делами. Может быть, организовать себя и свою работу не умеют подчиненные. Скорее всего, истина где-то посередине. В любом случае, система стратегического планирования - мощное оружие борьбы с организационным хаосом. Руководитель, который решится ее реализовать, должен быть готов изменить в первую очередь самого себя, свои методы работы. Только тогда система будет эффективной. Мероприятия стратегического плана в идеале должны сравняться по важности с оперативными вопросами.

Российские менеджеры часто преувеличивают значение сиюминутных успехов. Но в мире конкуренции лидирующее положение на рынке относительно, технологии и условия ведения бизнеса изменяются постоянно, и если почивать на лаврах, не совершенствовать себя, раз все и так хорошо, то можно пропустить критический момент и потерять свой статус на рынке. Среднестатистическая российская фирма по своим размерам и численности персонала, как правило, больше любой западной. Масштаб организации и привычка к монопольному положению компании на рынке часто мешают менеджерам различных уровней объективно оценивать реальность, стимулируют решение сиюминутных задач, а не стратегическое мышление, приводят к недооценке или даже пренебрежению конкурентами.

"Мы их знаем, они нам не конкуренты, мы просто лучше их", - такие фразы мне часто приходилось слышать от наших клиентов. В результате - пассивность вместо изучения конкурентов, перехвата их достижений; чрезмерный оптимизм, спокойный дрейф, пока, как говорится, "гром не грянет".

По сравнению с западными компаниями в российских организациях уделяется меньше внимания анализу корпоративной культуры и ее систематической пропаганде среди персонала и клиентов, стратегическое мышление, приводят к недооценке или даже пренебрежению конкурентами. "Мы их знаем, они нам не конкуренты, мы просто лучше их", - такие фразы мне часто приходилось слышать от наших клиентов. В результате пассивность вместо изучения конкурентов, перехвата их достижений; чрезмерный оптимизм, спокойный дрейф, пока, как говорится, "гром не грянет".

По сравнению с западными компаниями в российских организациях уделяется меньше внимания анализу корпоративной культуры и ее систематической пропаганде среди персонала и клиентов, декларации ценностей компании и норм ведения бизнеса. Это проявляется в найме специалистов профессионально пригодных, но не могущих приспособиться к культуре данной компании и, в конечном счете, уходящих из организации, что размывает корпоративную культуру.

Российские организации часто игнорируют потребности клиента или ограничиваются лозунгами. Большое значение имеют технологии. Широкое

применение старого принципа планирования "от достигнутого". ("В прошлом году рост составил 5%, поэтому в этом году надо запланировать 6%".) Все эти особенности российской деловой культуры требуют серьезной адаптации западных методик стратегического планирования, часто основанных на "лововом" прагматизме.

Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 16-19;

Тема 9. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.

Оценка достоверности используемых источников информации

В условиях быстро меняющейся внешней среды, наиболее целесообразным для любой организации является стратегическое управление. В отличие от долгосрочного планирования, которое применялось на отечественных предприятиях еще десять пятнадцать лет назад, стратегическое управление и планирование требуют от руководителей принципиально иных деловых качеств и понимания происходящих изменений.

Принципиальное отличие стратегического планирования от долгосрочного планирования заключается, как отмечают ведущие специалисты в области управления, в разной трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. При стратегическом планировании и управлении будущее представляется как результат исследования многих факторов внешней и внутренней среды, изучения тенденций и едва заметных сигналов, а самое главное - результат деятельности самой компании.

В процессе принятия стратегических решений все большую роль и даже главную роль играет информационное обеспечение. По сравнению с долгосрочным планированием, в системе стратегического управления объем и значимость информационной подсистемы значительно увеличивается. Правда, возрастает как стоимость информации, так и цена возможных ошибок. Ошибки часто сводят на нет все усилия, связанные с выработкой и реализацией стратегии.

Стратегическое управление - очень молодой вид управления, а его специфика требует повышенного внимания именно к информации. Во многих западных компаниях существует отработанная годами схема сбора и анализа информации, однако внедрение новых информационных технологий предполагает ее существенную модернизацию.

Что же касается российских предприятий, то зачастую здесь вовсе отсутствует какая-либо оптимизированная система работы с этим очень ценным ресурсом. Вместе с тем отмечается, что мировые тенденции указывают на необходимость развития в России информационных ресурсов. Конечно, в эпоху "дикого капитализма" оптимизация информационного ресурса не всегда является первоочередной задачей, однако эта проблема обязательно возникнет у многих руководителей по мере перехода к цивилизованным рыночным отношениям.

Когда исследователь обдумывает очередную задачу, наиболее часто задаваемый вопрос на этом этапе звучит примерно так: "С чего начать?" Для задачи, связанной с формированием информационной базы принятия оптимальных управленческих решений, ответом может стать грамотный выбор источников информации, потому как от последних во многом зависит правильность дальнейших выводов.

Информационное обеспечение стратегического управления и планирования должно учитывать ряд особенностей, что связано со спецификой самого предмета. Во-первых, следует учесть то обстоятельство, что стратегическое управление компанией является не сиюминутным делом, а длительным процессом, который включает в себя:

- **проведение анализа окружающей среды (микроокружения и макроокружения);**
- **определение миссии организации, постановка целей и задач;**
- **определение и анализ имеющихся альтернативных путей развития компании (стратегический анализ);**
- **выбор стратегии и оценку данного выбора;**
- **мероприятия по внедрению выбранной стратегии в компании, по реорганизации структуры компании, по осуществлению контроля за изменениями и т.д.;**
- **возможная корректировка поставленных целей и задач, корректировка стратегии и методов ее внедрения.**

При стратегическом управлении предполагается сбор информации по всем данным направлениям. Это, в свою очередь, говорит о необходимой полноте информации, а также об обязательной ее систематизации и классификации.

Во-вторых, сбор информации для обеспечения принятия и внедрения стратегических решений осуществляется непрерывно, что само по себе означает использование большого количества периодической информации.

В-третьих, в данном случае резко возрастает потребность в качественной и достоверной информации, потому что от принятия стратегического решения фактически зависит судьба компании или, по крайней мере, ее подразделений. При этом, "недооценка роли информации ведет к принятию волевых решений, их меньшей обоснованности и взаимной увязке".

Исходя из вышесказанного, при выборе источников информации целесообразно ориентироваться на следующие свойства информационного обеспечения:

- **время публикации;**
- **низкая себестоимость.**

Все перечисленные свойства должны соблюдаться как при выборе источников, так и в процессе обработки, передачи и представления данных. Выбор источников - начальная стадия длительного процесса, однако эта стадия во многом определяющая. Поэтому на них следует обратить особое внимание.

Достоверность и полнота информации в системе стратегического управления компанией играют, как уже написано выше, ключевую роль. В огромных информационных потоках часто может встречаться заведомо ложная или противоречивая информация, которую очень трудно обнаружить. Когда такая информация уже обработана и на основе ее сделаны аналитические выводы, то отделить ее от достоверной информации становится практически невозможно. Самый надежный способ - заранее пресекать возможность прохождения такой информации - опять же приводит к вопросу выбора информационных источников. Что же касается полноты, то здесь конечный результат также часто зависит от того, "как начнешь".

Любопытно, но такое свойство информации как время публикации играет в системе стратегического управления меньшую роль. При рассмотрении данного

свойства речь идет не о том, когда публикуется та или иная информация, а о временном промежутке от момента публикации информации до ее представления руководству компании. Выработка стратегии достаточно длительный процесс и здесь не нужна высокая скорость передачи данных.

Например, в системе стратегического управления гораздо более ценной будет информация о тенденциях на фондовом рынке, нежели о конкретных котировках в каждую единицу времени.

Ограничивающим фактором при выборе источников информации является стоимость информации. Информация - это ресурс, характеристики которого имеют свою цену.

Естественно, что чем выше достоверность, полнота информации, чем меньше время ее публикации, тем выше стоимость такой информации. Часто информационное обеспечение в виде исследований, проведенных сторонними организациями или же самостоятельно, хотя и отражает всю картину происходящего, очень дорогое. С другой стороны, собранные наспех новости, хотя и являются достаточно дешевым ресурсом, вряд ли несут в себе все те качества, которые необходимы для принятия правильных управленческих решений.

При оценке источников информации целесообразно выделить еще одно свойство - доступность. Доступность определяет количество усилий, которые необходимо затратить исследователю для получения информации из какого-либо источника. Нередко доступность связывают со стоимостью источника информации, однако это не совсем так. Дело в том, что совершенно бесплатная казалась бы информация оказывается трудно доступной в силу различных обстоятельств. Например, информация, размещенная на сайте в Интернете гораздо более доступна, чем та же информация, но опубликованная в журнале, выпущенного малым тиражом для ограниченного числа заказчиков. Т.е. под доступностью будем понимать количество тех или иных действий, которые необходимо совершить или же моральные ресурсы которые необходимо потратить исследователю для получения информации из какого-либо источника. Как правило, такие действия и моральные затраты практически невозможно выразить в денежном эквиваленте.

Для оценки потенциальных источников информации будем использовать матричную модель [4] принятия решений и причин тому несколько. Во-первых, матрица предоставляет возможность наглядного отображения собранной информации об источниках. Во-вторых, данная модель дает возможность оценить каждый источник по определенным критериям, проведя, например, экспертную оценку или же руководствуясь собственным опытом и рекомендациями. В-третьих, принятие решений по такой матрице превращается в простой подсчет баллов по каждому источнику.

Для каждого источника выставляются оценки по пятибалльной шкале: 5 - лучшая оценка, 1 - худшая оценка. Рекомендации по выставлению оценок следующие:

а) По времени представления:

5 - информационное агентство; 4 - переведенные новости, газеты, ежедневные обзоры, комментарии; 3 - еженедельные и ежемесячные рассылки, аналитика; 2 - журналы, квартальные и годовые обзоры, сборники; 1 - ретроспективные сборники, старые публикации, архивы.

б) По достоверности:

5 - первоисточник (официальные сообщения); 4 - информационные агентства, газеты, журналы (вторичная информация - авторитетные издания); 3 - переводы, прочие издания; 2 срочная информация со ссылкой на сомнительные источники; 1 - слухи и сплетни.

5 - бесплатные; 4 - единовременные небольшие затраты; 3 - подписка в России, рассылка через Интернет; 2 - существенные затраты в России, недорогая подписка за рубежом; 1 - большие затраты за рубежом.

д) По доступности:

5 - прямой доступ; 4 - доступ с регистрацией; 3 - доступ через подписку, посещение библиотек, конференций и т.д.; 2 - доступ через границу; 1 - доступ по частным связям, каналам получения информации.

5 - полностью раскрывает суть происходящего; 4 - по возможности отражает информацию по большинству направлений; 3 - отражает информацию по главным направлениям; 2 - отражает информацию общего характера или информацию по узкому кругу вопросов; 1 - только общие слова и фразы.

По каждому конкретному случаю целесообразно будет также выставить уровень значимости того или иного критерия. Дело в том, что для разных случаев и разных оценок значимость тех или иных критериев может меняться, а оценка такой значимости делает модель более универсальной. Значимость также оценивается по пятибалльной шкале, при этом пятерка становится самой высокой оценкой, а единица самой низкой.

Выбор наиболее подходящего источника (источников) информации может осуществляться несколькими способами:

- по суммарному количеству баллов по всем критериям;
 - по количеству баллов, набранных с учетом только одного критерия;
 - по количеству баллов, набранных с учетом двух или более критериев;
- Рекомендуемая для изучения литература: 1-7; 9-12; 16-19;

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент [текст]: классическое издание. Серия: Теория менеджмента. – СПб.: Издательство: Питер, 2009. -344 с. - http://lib.lgaki.info/page_lib.php?docid=17826&mode=DocBibRecord

2. Баринов В.А., Харченко В.Л Стратегический менеджмент [текст]: учебное пособие. – М.: издательство: Инфра-М, 2010 - 285 с.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление [текст]: учебник. – М.: Издательство: Экономистъ, 2008. -296 с. - http://lib.lgaki.info/page_lib.php?docid=17871&mode=DocBibRecord

4. Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. Стратегическое управление [текст]: учебник. 4-е изд, стер, – М.: Издательство: Омега-Л, 2010 - 464 с.

5. Долгов А.И., Прокопенко Е.А.Стратегический менеджмент [текст]: учебное пособие. Серия: Экономика и управление. – М.: Издательство: Флинта, 2010. -280 с.

6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И.Стратегический менеджмент [текст]: учебник для ВУЗов. – М.: издательство: Магистр, 2008. -526 с.

7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [текст]: учебник. –М.:

Издательство: Дело, 2008. - 448 с.

8. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке [текст]: учебник. – М.: Издательство: Маркет ДС, 2009. -576 с.

9. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [текст]: зарубежный учебник. – М.: Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 205. -396 с.

10. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ [текст]: – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2008. 204 с.

11. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент [текст]: практикум. – М.: Издательство: Вузовский учебник, 2008. - 187 с.

12. Грушенко В. И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации [текст]: монография – М.: Издательство: Юнити, 2010. -295 с.

13. Джексон Т. Книга Хосин Канри: как заставить стратегию работать [текст]: практическое пособие Пер. с англ. – М.: Издательство: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. -248 с.

14. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент [текст]: учебник. – М.: Издательство: Экономистъ, 2007. 416 с.

15. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст]: пер. с англ. – М.: Издательство: Олимп-Бизнес, 2008. с.

16. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент [текст]: учебник. – М.: Издательство: Высшее образование, 2008. -492 с.

17. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Стратегический менеджмент [текст]: курс лекций – М.: Издательство: Инфра-М, 2007. -288 с.

18. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент [текст]: учебное пособие. – М.: Издательство: Эксмо, 2010 -432 с.

19. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент [текст]: учебник. – М.: Издательство: Проспект, 2009. -224 с.

20. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент [текст]: учебник. – М.: изд-во: КноРус, 21. Стратегический менеджмент [текст]: учебник. /Под ред. А.Н.Петрова.– СПб.: Издательство: Питер, 2005. - 495 с 22. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента [текст]: учебник – М.: Издательство: Юнити, 2008. -319 с.

23. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления [текст]: серия: Высшее образование – М.: Издательство: Феникс, 2009. с.

24. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия [текст]: учебное пособие для студентов ВУЗов. – М.: Издательство: Юнити, 2008. -351 с.

25. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. 3-е изд. – М.: Издательство: Дело АНХ, 2008. – 384 с.

«Журнал управление компанией»

«Менеджмент в России и за рубежом»

«Проблемы теории и практики управления»

«ЭКО»

«Стратегический менеджмент»
«Экономические стратегии»