

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Н.А. ДУБРОВИНА, Ю.И. РЯЖЕВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент, 38.03.05 Бизнес-информатика, 38.04.02 Менеджмент

САМАРА
Издательство Самарского университета
2022

УДК 338. 2 (075)
ББК 65.050я7
Д797

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. А. Г. Лукин,
д-р ист. наук, проф. С. А. Мартышкин

Д797 *Дубровина Наталья Александровна,*
Стратегический менеджмент: учебное пособие /
Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство
Самарского университета, 2022. – 80 с.

ISBN 978-5-7883-1772-4

Учебное пособие освещает основные вопросы учебного курса «Стратегический менеджмент», систематизирует основные подходы и инструменты стратегического управления как научной дисциплины и практической области деятельности.

Предназначено для закрепления полученных теоретических знаний и практических навыков, освоенных обучающимися по курсам «Стратегический менеджмент», «Современный стратегический анализ», «Стратегия и тактика ведения бизнеса», «Стратегический маркетинг-менеджмент».

Подготовлено на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 338. 2 (075)
ББК 65.050я7

ISBN 978-5-7883-1772-4

© Самарский университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. Сущность и процесс стратегического менеджмента.....	6
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.....	19
3. Реализация стратегии и оценка эффективности	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	75

ВВЕДЕНИЕ

Процессы становления современных рыночных отношений в России существенно изменили характеристики и условия предпринимательской деятельности, поэтому большинство предприятий столкнулись с необходимостью поиска новых концепций, методов и подходов к управлению и, в частности, планированию деятельности. Одним из таких новых подходов к планированию рассматривается выбор стратегической позиции, получившей теоретическое обоснование в странах с развитой рыночной экономикой в 70-е годы прошлого столетия.

Каждая организация следует определенной стратегии ее коммерческой деятельности. Даже если стратегия не документирована и формально не определена, тем не менее она существует, по крайней мере, как понимание, представление, ощущение будущего развития предприятия в сознании руководства. Наличие стратегии, в том числе и неформальной, обусловлено существованием объективно повторяющихся или прогнозируемых задач и проблем, которые возникают как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

Очевидно, что, сталкиваясь с любой ситуацией, требующей принятия решения, управляющий прежде всего рассматривает ее, используя систему принципов, правил, подходов, приоритетов, которые либо формализованы на бумаге, либо существуют в его сознании и которые, по сути, формируют стратегию. Она помогает ему действовать в направлении определенной линии поведения, используя творческий подход с присущей ему самостоятельностью, находчивостью, дерзновением и пр.

Правильный выбор стратегического положения позволяет обеспечить долгосрочное существование предприятия, если разрабатываемые стратегии являются эффективными, то есть позволяют повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

Однако, многие организации и их руководители часто не учитывают важность такого элемента управления, как выбор стратегической позиции.

Актуальность исследования определяется исключительной значимостью выбора стратегической позиции, для функционирования и развития предприятия в условиях постоянно меняющейся рыночной среды и высокой конкуренции, которая существует сегодня практически во всех отраслях.

В учебном пособии рассмотрены сущность и процесс стратегического менеджмента, инструменты, с помощью которых проводится стратегический анализ, модели, которые используются при оценке эффективности.

1 СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В настоящее время российские организации функционируют в постоянно изменяющейся среде, что требует принципиально новых подходов к управлению хозяйственной деятельностью. Изменения, происходящие на рынке, ужесточение конкурентной борьбы, повышение требований потребителей к товару или услуге усложняют управление, спрогнозировать будущее становится проблематично. В сложившихся условиях особую роль играет внедрение в практику организаций идей и инструментов стратегического управления.

Термин «стратегический менеджмент» был введен в 60-70 гг. XX в. для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического менеджмента занимались многие авторы, среди них как отечественные, так и зарубежные ученые. Наиболее весомый вклад по данному исследованию внесли следующие зарубежные ученые: И. Ансофф, Б. Карлоф, П. Дойль, Г. Минцберг, Д. Миллер, М. Портер, Г. Саймон, Г. Стейнер, А. Стрикленд, А. Томпсон, А. Чандлер и др. Исследования, проведенные зарубежными учеными, не всегда можно применить к нашей стране, так как в них не учитываются закономерности и тенденции развития экономики РФ и особенности деятельности российских организаций на рынке. Среди отечественных ученых особое внимание данному вопросу исследования уделяли: О.С. Виханский, В.А. Винокуров, О.А. Богомолов, В.А. Горемыкин, А.П. Градов, П.В. Забелин, Н.К. Моисеева, А.Н. Петров, С.А. Попов и др.

Стратегический менеджмент представляет собой деятельность, связанную с постановкой целей, определением задач организации и с поддержанием взаимоотношений организации и окружения, которая дает возможность добиваться поставленных

целей, соответствовать внутренним возможностям и позволяет быстро адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Слово «стратегия» произошло от греческого «strategos» – «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии.

1) Стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Такое понимание стратегии базируется на том, что достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой.

Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому

и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

2) Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Например, стратегией компании может быть выход на мировой рынок или производство нового вида продукции.

Обзор научной литературы позволяет сделать вывод о сложности явления и констатировать, что среди авторов существуют определенные разночтения в трактуемом ими понятии «стратегия». Большой частью они не принципиальны.

Многие зарубежные и отечественные ученые сформулировали различные определения данного понятия, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. Понятие «стратегия» в трудах ученых

Автор	Определение
А. Томпсон	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

А.Н. Петров	Стратегия – это определение основных и долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
Б. Карлоф	Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании
В.С. Ефремов	Стратегия лишь линия поведения предприятия в рамках правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего) действия. Стратегия способствует развитию сильных сторон предприятия и преодолению слабых сторон, извлечению преимуществ из благоприятных внешних условий
Г. Минцберг	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
И. Ансофф	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Конечным продуктом стратегической деятельности предприятия является комбинация новых продуктов, рынков и технологий
М. Портер	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
М.И. Круглов	Стратегия компании – это принятые ее высшим руководством направления или способы ее деятельности для результата, имеющего долгосрочные последствия

М.М. Алексеева	Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей, т.е. разрабатывать стратегию фирмы – значит определять общие направления ее деятельности
О. Уолкер, Х. Бойд, Ж.-К. Лареш	Стратегия есть фундаментальная модель существующих и будущих целей, размещения ресурсов и взаимодействия организации с ее рынками конкурентами и другими факторами внешней среды
О.С. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям
Ф. Котлер	Стратегия в экономическом понятии – это направление действий или развития предприятия для достижения стратегической цели, рациональное логическое построение, руководствуясь которым, организация рассчитывает решить свои задачи, включающие в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг
Э.А. Уткин	Стратегия включает в себя совокупность глобальных идей развития предприятия. Она определяет направления его развития и представляет собой реакции на внешние и внутренние обстоятельства деятельности предприятия

Таким образом, стратегия – это выражение намерений организации, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных ресурсов. Стратегия представля-

ет собой сложное и потенциально сильное орудие. С ее помощью предприятие может противостоять изменяющимся условиям и нестабильности внешней среды, используя стратегию как управленческий инструмент.

Отечественные ученые дают также разнохарактерное толкование понятия «стратегия».

С точки зрения А.Н. Петрова стратегия должна быть построена по иерархическому принципу и должна объединять в себе совокупность стратегических планов отдельных подразделений.

Проводимое исследование по определению сущности стратегии, позволяет сделать вывод о том, что в научных материалах однозначного понятия стратегии не существует. Главная причина разногласий среди специалистов заключается в том, что стратегия представляет собой динамичный процесс, подверженный воздействию изменяющихся технологий и рынков.

Наряду с тем как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой [8, с.12]. Другими словами тактика – составная часть стратегии на этапе её реализации. Хотя они имеют значительные отличия:

- если стратегия почти всегда разрабатывается на высшем уровне руководства, то тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена;

- тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;

- результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течении нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными

действиями [8, с.19]. Примером тактических планов может быть увеличение объёмов продукции, если фирма хочет в дальнейшем выйти на мировой рынок, или привлечение специалистов для разработки нового вида продукции, чтобы в дальнейшем наладить их массовый выпуск.

Каждая организация разрабатывает стратегию, присущую только ей, исходя из своих особенностей, целей и предназначения. Поэтому одинаковые стратегии встретить очень трудно, если и вообще возможно. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии. Если взять, к примеру, стратегию увеличения производства продукции, то такой стратегии может придерживаться несколько предприятий, в этом будет их сходство. Но различаться они могут по своему содержанию. Одно предприятие для этого увеличит производственные мощности или построит дополнительные заводы, а другое разработает новую технологию производства, которая и позволит увеличить объём производства.

По нашему мнению, одним из наиболее удачных можно считать определение стратегического управления, сформулированное О. Виханским, который рассматривает процесс стратегического управления, как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов (рисунок 1):

- определение миссий и целей;
- анализ среды;
- выбор и выполнение стратегии;
- оценка и контроль реализации.

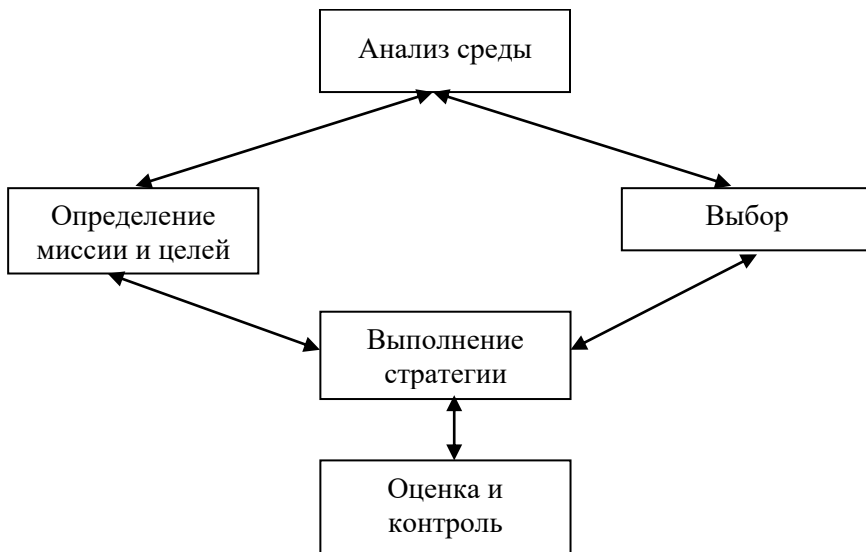


Рис. 1. Этапы стратегического управления

В процессе стратегического управления происходит постоянный обмен информацией между руководителями функциональных подразделений с учетом реальных условий внешней среды. При этом для отдельных уровней стратегического управления предприятием определяются границы возможных действий управленческого персонала и принимаемых управленческих решений.

Стратегический менеджмент не обладает универсальностью в любых ситуациях и для решения любых задач, можно выделить ряд преимуществ и недостатков.

К преимуществам отнесем:

- стратегический менеджмент обеспечивает общее понимание того, для чего функционирует организация и принимаются определенные управленческие решения;
- стратегический менеджмент призван обеспечить не текущий успех организации, а ее постоянное развитие в условиях нестабильности внешней среды и жесткой конкуренции;

- стратегический менеджмент позволяет объединить решение руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

- стратегический менеджмент обеспечивает возможность оценивать альтернативные варианты использования ресурсов;

- стратегический менеджмент создает среду, которая поощряет активное руководство организации;

- в стратегическом менеджменте используются самые новые и прогрессивные разработки.

Недостатки стратегического подхода к управлению следующие:

- стратегический менеджмент в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего;

- стратегический менеджмент не имеет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач и в конкретных ситуациях;

- требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;

- в настоящее время резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

Миссия организации тесно связана с видением, но это не одно и то же. Оба понятия очень важны для определения будущего организации.

Стратегическое видение – взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков ее долгосрочный курс.

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

- 1) как они видят будущее своей компании;

- 2) в каком направлении она должна развиваться;

3) какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;

4) какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Миссия – это определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

При формулировке миссии желательно указать:

- основное направление деятельности фирмы;
- основную категорию клиентов;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- сторону деятельности фирмы, в которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, добиться которого стремится любая организация.

Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

- 1) положение на рынке;
- 2) инновации;
- 3) маркетинг;
- 4) производство;
- 5) финансы;
- 6) управление персоналом;
- 7) менеджмент.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей:

- конкретность и измеримость;
- горизонт планирования;
- достижимость;
- непротиворечивость.

Различают типы стратегий, соответствующие важнейшим уровням (рисунок 2), а именно:

- корпоративные;
- деловые;
- функциональные;
- операционные.

Выделенные уровни можно представить как модель, состоящую из определенных уровней. Данную модель можно осуществить полностью или выбрать направления, которые являются наиболее приоритетными. Когда все уровни согласованы между собой, то можно говорить, что деятельность ведется успешно.

Корпоративные стратегии характерны для крупных компаний, имеющих многопрофильную деятельность, и определяют развитие компании в целом, а также утверждает свои деловые принципы в различных отраслях своего бизнеса, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которых диверсифицировалась компания.

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, корпоративный уровень отсутствует, и стратегии разрабатываются для стратегического хозяйственного центра, то есть на деловом уровне.

Деловые стратегии концентрируются на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.



Рис. 2. Типы стратегий, соответствующие уровням стратегических решений

Функциональные стратегии в свою очередь подразделяются на:

- стратегии, которые ориентируются на внутреннюю сферу деятельности компании (это стратегические решения в области планирования, контроля, координации, структурного построения, мотивации, информационного обеспечения). Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде.

- стратегии, ориентированные в основном во внешней сфере (инвестиционные стратегии, политические, технологические, маркетинговые, стратегии ресурсобеспечения).

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделом продаж, складами и т.д.), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, проведение рекламной компании и т.д.).

Каждый уровень образует стратегическую среду для нижестоящего уровня и накладывает на него определенные ограничения. Поток данных о направлении развития организации должен идти от высшего уровня к хозяйственным подразделениям, а от них – на функциональный и оперативный уровни.

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего звена (совет директоров). Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры высшего звена управления) [30, с. 66].

Таким образом, при разработке стратегии развития предприятия руководителю приходится учитывать все вышерассмотренные процессы и связанные с их реализацией нюансы.

Практические задания

1. Выберите известную компанию для анализа.
2. Сформулируйте миссию выбранной компании. Сравните свою формулировку с представленной миссией компании, определите достоинства и недостатки в обоих случаях.
3. Определите стратегические цели фирмы в соответствии с функциональными областями деятельности. Какие из них более приоритетны в текущей ситуации, какие могут стать более важными в перспективе, какие факторы влияют на это распределение?
4. Определить заинтересованные стороны и описать их интересы.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Под термином **внешней среды** организации понимают множественные условия и факторы в окружающей среде, которые независимы от деятельности самой фирмы, но воздействующие на функционирование организации. Внешняя среда фирмы служит источником, который питает ее необходимыми ресурсами для поддержания внутреннего потенциала на оптимальном уровне. Внешняя среда располагает некоторой сложностью. К ней относят число факторов, на которые реагирует организация, а также множественные варианты каждого фактора. Таким образом, внешняя среда – это совокупность хозяйствующих субъектов, а также экономических, национальных, межгосударственных структур, которые действуют на организацию и оказывают влияние на сферу деятельности. Внешняя среда определена внешним влиянием. К внешним влияниям относят неизменные условия, которые организация учитывает в своей работе (государство, потребители, экономические факторы и др.).

Внешняя среда подразделяется на две основных группы: микросреду (обозначают как среда прямого воздействия) и макросреду (обозначают как среда косвенного воздействия). Микросреду еще обозначают как прямое деловое окружение предприятия.

Важным элементом анализа внешней среды является выбор поставщиков. С точки зрения системного подхода, организация определяется как механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод ресурсов – пример воздействия внешней среды на операции. В ряде случаев все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком.

Выбор материалов является частью анализа внешней среды. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. При этом в одних регионах, например, в Японии, возможно использование методов ограничения запасов, то есть фирмы, исходя из того, что необходимые для следующего этапа производственного процесса материалы должны доставляться точно в срок.

Для функционирования и развития организации нужен капитал. В качестве потенциальных инвесторов могут выступать: банки, программы федеральных учреждения по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации.

Конкуренты относятся к важнейшему фактору, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Государственное воздействие осуществляется через законодательную деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду. Государственные органы по

характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на регулирующие и контролирующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации. Например, установление ставок налогов и квот, выдача лицензий, регулирование уровня цен и тарифов, определение мест строительства объектов. Взаимодействие с профсоюзами происходит через подписывание договоров. Фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов.

К важному фактору анализа внешней среды относится законодательство местных органов управления. Регулирующие постановления местных органов власти усложняют ситуацию и требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет, например, об энергетике, системах телефонной связи и страхования, то и устанавливают цены.

Считается, что единственной подлинной целью бизнеса является создание потребителя. Под этим понимается, что самовыражение и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно.

Макросреда, как правило, не оказывает воздействие так сильно, как микросреда. Она организывает общие условия существования предприятия во внешней среде. Эти факторы необходимо обязательно принимать во внимание, так как их структура сложнее, чем среда прямого воздействия: политические, правовые, социокультурные, межгосударственные, технологические и другие. На рисунке 3 показаны факторы внешней среды организации.



Рис. 3. Факторы внешней среды организации

Таким образом, внешняя среда создает постоянное беспокойство для организации. В ее анализе отражаются аспекты, которые оказывают сильное воздействие на успехи фирмы. К ним относят постоянно меняющиеся демографические условия, институциональные, жизненные циклы услуг, быстроту проникновения на рынок, уровень конкуренции в самой отрасли, степень распределения доходов населения.

Связь между средами рассматривает М. Бейкер: «Акцент на макроэкономическом анализе основан на вере в то, что практика маркетинг-менеджмента на уровне отдельной фирмы в значительной степени определяется внешними факторами, внутри которых фирма действует. Это макроэкономические факторы, управляющие структурой отраслей и рынков и природой конкуренции, то есть микросредой». Политические факторы оказывают большое влияние на сферу бизнеса, а именно на саму политическую обстановку, степень лояльности и стабильность органов власти. Наличие барьеров входа в отрасль. Также значение придается системе охраны отрасли. Обязательно необходимо учитывать тот факт, что изменение политического строя, либо протесты и оживление национализма являются важными движущими силами. Также важной силой обладают такие эффекты как наличие эмбарго, санкций, которые оказывают давление в сфере экономики. Общественные настроения оказывают влияние на действие правительственных органов, установление налоговых пошлин, торговых ставок. Наличие законодательства по защите прав потребителей, введение стандартов качества, стандартов на чистоту окружающей среды, контроль над ценами. Вышеперечисленные факторы оказывают большое влияние на общество. При проведении анализа факторов экономики, необходимо рассмотреть темпы инфляции либо дефляции, величину ВВП, степень занятости населения. Также необходимо обратить внимание на уровень платежеспособности компаний и предприятий, на степень перераспределения ресурсов, нормы накопления и международный платежный баланс. Большое значение отводится на анализ уровня образованности населения, величину заработной платы, тип и уровень конкуренции, принятой в обществе, добываемые природные ресурсы. Вышеперечисленные факторы являются комплексной оценивающей составляющей.

Достижения общества в научном прогрессе невозможно переоценить. Прогресс оказывает влияние на саму среду компании, где она функционирует на данный момент. С появлением и разработкой новых изделий и технологий усиливаются конкурентные отношения между компаниями. Научно-техническая революция представляет собой возможности и в то же время большую опасность для предприятий. Особенно необходимо уделить внимание малым предприятиям, так как в большинстве случаев у них отсутствуют ресурсы для приспособления к изменяющимся неопределенным условиям внешней среды, что несет в себе угрозу для таких компаний. Таким образом, большинство предприятий не в силах рассмотреть будущие перспективы для роста и развития из-за того, что технический потенциал таких компаний формируется за пределами отрасли рынка, где происходит функционирование. Часто малые компании теряют долю рынка, что приводит к отрицательным настроениям. На данный момент, необходимо сделать вывод об обязательном отслеживании тенденции в научно-технической революции и модернизации для поддержания предприятием силы на рынке. При внимательном отслеживании развития технологий компании необходимо внедрять в производство новые технологии и достижения общества. Компании необходимо прогнозировать изменения в отказе от используемой технологии для повышения конкурентоспособности. Данное действие необходимо в первую очередь для того, чтобы предприятие не опоздало с решением о принятии нововведения и технологического обновления.

Организации необходимо анализировать факторы конкуренции с целью контроля над действиями рыночных конкурентов. При анализе важно ответить на такие вопросы: кто конкурент, что на данный момент он предпринимает и что может предпринять в дальнейшем. Большую роль при анализе составляют зоны диагно-

стики конкурентов. К ним относят оценку настоящей стратегии, анализ целей компаний, возможностей и угроз. То есть определяется перспектива развития и тенденции в дальнейшем среди конкурентов.

Необходимо рассмотреть и деятельность предприятия в зависимости от социальных факторов. К ним относят социальные запросы, которые определяют потребности работников в рассматриваемой компании, а также вопросы, которые влияют на жизнедеятельность региона, где находится фирма. Например, оказывают большое значение на развитие компании факторы: структура населения, прожиточный минимум. Влияет культура и мораль общества, уровень образования и религия. Существенную роль оказывает такой фактор, как методы привлечения работников к трудовой деятельности. К социальному вопросу относят также стиль жизни самих сотрудников предприятия, качество вовлеченности в решение задач предприятия. Отношения среди работников (управляющего состава и подчиненных), риски и внутренние ожидания сотрудника от самой деятельности также оказывают влияние на общественные настроения. Особенностью социального фактора является влияние на остальные сферы макроокружения. Темп изменений социальной компоненты медленный, но приводит к быстрым изменениям во внешней среде в условиях неопределенности. Необходимо сделать вывод об обязательном анализе тенденции социальных изменений и настроений.

Классификация факторов внешней среды многообразна и сложна. Сложность внешней среды состоит из числа факторов, на которые реагирует система. Важным фактором является подвижность системы. Она обозначает скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. Максимально быстро происходит подвижность в таких сферах индустрии, как фармацевтическая и электронная области. Снижена подвижность в кон-

дистерских и мебельных отраслях. Следующим фактором является неопределенность внешней среды. К данному свойству относится неопределенность информации о самой внешней среде и неуверенность в ее точности и прогнозах.

Важным фактором внешней среды, оказывающим возрастающее влияние на международные операции предприятий, становится деятельность международных организаций. Наиболее многогранное воздействие на хозяйственную деятельность организаций оказывают структуры Европейского союза. Примером здесь может быть Единая согласованная политика в области конкуренции. Определены основные направления такой политики, правила, конкуренции, согласовано законодательное регулирование процедур создания и регистрации компаний, их деятельности, бухгалтерской и финансовой отчетности. Каждое из этих государств согласилось предоставлять другим равный режим торговли, снижать на основе многосторонних договоренностей тарифы и со временем устранить импортные квоты.

Глобализация относится к интегральной характеристике внешней среды, так как именно она определяет перспективу и направленность стратегического управления. Под данным термином рассматривают сложную структуру трансграничных взаимосвязей между человеком, предприятием и государством, направленную на объединение данных институтов в единое и общее информационное пространство (товарное, информационное, финансовое).

Объемность учитывают при разработке управленческого решения. Как правило, выделяют три уровня: большая объемность (до 10 элементов), средняя (до 6 элементов) и малая (до 3 элементов).

Динамизм и высокая степень неопределенности факторов внешней среды значительно осложняют процедуры разработки и

принятия управленческих решений. Поэтому руководители как зарубежных, так и отечественных предприятий остро ощущают потребность в систематической, оперативной и всесторонней информации о состоянии и возможных изменениях, происходящих во внешней среде.

Внутренняя среда организации – совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть. Ресурсная часть организации – совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т.п.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс. Операционная часть организации – совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции.

Подобная структура внутренней среды позволяет выделить состав объектов управления, но не дает ответа на вопрос о технологии управления. Для этого может быть использовано иное определение внутренней среды. Внутренняя среда – это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения. Выделяют следующие элементы внут-

ренной среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

1) Производство.

В производственный срез можно включить такие составляющие части как изготовление товара или продукта, обслуживание машин и аппаратов, осуществление разработок, снабжение, ведение и планирование производства и остатков на складе.

2) Персонал.

Характеристика кадрового среза – взаимодействие рабочих и менеджеров, управленцев и специалистов, менеджмент организации, обучение и продвижение кадров, стимулирование рабочих для достижения результатов, поддержание корпоративных отношений.

3) Маркетинг.

Маркетинговый срез демонстрирует процессы, которые сопровождают сбыт продукции, пример, стратегии продукта и ценообразование, выбор рынков сбыта, взаимодействие с другими участниками рынка.

4) Организация управления.

Составляющие организационного среза – структуры, нормы и правила, по которым действует учреждение и персонал, распределение прав и обязанностей, взаимосвязи и иерархии.

5) Финансы и учет.

Финансовый срез помогает отследить и выявить последовательно расходы и траты предприятия, ключевые источники дохода, проанализировать движение денежных средств в периоде времени.

Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансо-

вых и др.). Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации. Они всегда ограничены, неравномерно развиты как в количественном, так и в качественном отношении. Развитость одного вида ресурса может представлять силу по отношению к открывшемуся из окружающей среды шансу (высокий научно-технический потенциал на рынке наукоемкой продукции), и, наоборот, нехватка какого-либо из ресурсов может нести в себе угрозу существованию организации (отсутствие надежных поставок материальных ресурсов ведет к перебоям в производстве и срыву сроков исполнения заказов, потере потенциальных заказчиков и рыночных позиций).

Анализ внутренней среды предприятия помогает:

- сформировать новый взгляд на бизнес-процессы;
- определить текущее состояние компании;
- выявить состав и структуру трудовых ресурсов;
- рассмотреть финансовые, производственные результаты и

возможности для вложения капитала и др.

Для успешного развития в долгосрочной перспективе организации необходимо прогнозировать трудности и возможности, которые могут возникнуть на ее пути. Данное направление рассматривает стратегическое управление. Оно изучает внешнюю среду организации, обращая внимание на то, какие угрозы и возможности ждут её в будущем. Рассмотрим наиболее популярные инструменты, используемые при проведении стратегического анализа.

Для выявления угроз и возможностей разработаны некоторые методы для анализа среды организации. Первым общепризнанным методом является **SWOT-анализ**, который позволяет изучить внутреннюю и внешнюю среду организации. При применении данного метода устанавливается связь между силой организации и ее слабостью, между угрозами и возможностями на рынке. Полу-

ченные результаты в ходе анализа используются для выявления стратегии фирмы на будущий период.

При проведении анализа с учетом рыночной ситуации организации составляется список сильных и слабых сторон, рассматриваются угрозы и возможности фирмы. Далее устанавливаются связи между ними. Матрица SWOT-анализа показана в таблице 2.

Матрица состоит из четырех квадрантов, где слева показаны сильные и слабые стороны организации, а в верхней части рассматриваются угрозы, риски и возможности фирмы в долгосрочной перспективе. На пересечении данных разделов формируются четыре поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности) и СЛУ (слабость и угрозы).

Таблица 2. **Общий вид матрицы SWOT анализа**

Матрица SWOT	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	П О Л Е «СИВ»	П О Л Е «СИУ»
Слабые стороны	П О Л Е «СЛВ»	П О Л Е «СЛУ»

На каждом рассматриваемом поле необходимо провести анализ всех имеющихся парных комбинаций, обозначая те комбинации, которые необходимо рассмотреть при разработке стратегии поведения компании в условиях неопределенности внешней среды.

При анализе квадранта «СИВ», необходимо разработать стратегию использования сильных сторон для возможной отдачи во внешней среде. При проведении анализа поля «СЛВ» рассматривается стратегический план, позволяющий за счет появившихся возможностей ликвидировать слабости, которые выявлены в компании. При анализе квадранта «СИУ» разрабатывается стратегиче-

ский план по использованию силы для уменьшения воздействия угрозы фирмы. При анализе поля «СЛУ» предприятие предлагает стратегический план, который позволяет уменьшить слабость и выявленную угрозу рассматриваемой фирмы. Предлагая стратегию развития компании, необходимо обращать внимание на тот факт, что возможности и угрозы компании могут перейти в противоположную сторону, которой воспользуются конкуренты для развития своего стратегического плана.

Рассматриваемые вышеперечисленные стратегии равны между собой. Необходимо тщательно анализировать внешнюю среду компании для дальнейшего принятия решения о назначении стратегии. Но рассмотренные стратегические планы имеют и различия. Стратегия поля «СИБ», которая строится на использовании сильных сторон рассматриваемого предприятия для реализации возможностей фирмы, будет являться более агрессивной. Использование на практике данного варианта стратегического плана «СИБ» может быть аргументировано амбициями рассматриваемого предприятия. Необходимое условие для выбора данной стратегии – существующее на данный момент главенствующее положение на рынке компании. В обратном случае, воплощение стратегического плана станет невыгодной и затратной для анализируемого предприятия. Также при выборе стратегии «СИБ» очень важна доля ответственности самого руководителя компании, так как предприятие приобретает все качества лидера.

В качестве выбора в пользу стратегического плана «СИБ» обязателен анализ всех сфер деятельности исследуемого предприятия. Например, необходимо внимание к таким сторонам, как фирменный стиль, конечные продукты или услуги предприятия и коммуникационные каналы. Важен процесс внедрения новых методов, что потребует определенных финансовых вложений со стороны рассматриваемого предприятия. Однако все финансовые

затраты в дальнейшем будут приносить большую выгоду и прибыль для компании, чем расходов.

Стратегический план «СИУ» отличается от плана «СИБ» консервативностью. На данном этапе необходимо рассмотреть сосредоточение компании на уже имеющихся положительных сторонах фирмы, и необходимо уточнить угрозы, которые могут ожидать предприятие в будущем времени. Рассматриваемый стратегический план способствует защитной функции, что, безусловно, отразится в планах предприятия, так и в целях вышестоящих руководителей.

При использовании стратегии «СИУ» необходимо применять инструментарий, позволяющий усилить положительные стороны предприятия, которые преобладают в настоящем времени. К инструментарию необходимо отнести такие методы, как вовлечение клиента в близкую коммуникацию с компанией за счет e-mail рассылок и предоставление обратной связи. Также необходимо отметить проведение актуальных конференций, увеличение покупок за счет прогнозирования и предоставление различных инноваций. Рассматриваемый стратегический план «СИУ» отличается малыми затратами требуемых ресурсов. Тем не менее, стратегия рассматривает внимание на самом предприятии, что сказывается не в интересах рассматриваемой компании, и отрицательно прогнозируется на вопросах масштабирования стратегии.

Дальнейший стратегический план «СЛВ» выступает как анализ возможностей для ликвидации слабостей предприятия. Большое внимание акцентируется на различных новшествах в компании и модификациях, приводящих к позитивной динамике в формировании рассматриваемого предприятия. Есть шанс возобновить стороны фирмы, где ранее необходимо было улучшение. Рассматриваемый стратегический план «СЛВ» является наименее непредвиденным. Но при правильной разработке мероприятий принесет

прибыль и плодотворные итоги работы компании. Предприятию необходимо будет обдумать план расходов. Так как расходы будут направлены на внедрение инновационного продукта, и переём опыта более развитых фирм. Стратегический план «СЛВ» акцентирует внимание на поиск возможных моментов в условиях неопределенности внешней среды. Рассмотренную неопределенность необходимо перенести в среду деятельности предприятия.

Стратегический план «СЛУ» относится к самому консервативному из рассмотренных планов. При анализе плана происходит сосредоточение на ликвидации слабостей компании с целью предотвращения возможных угроз. Данное мероприятие приведет к укреплению позиций компании на рынке. Рассматриваемый стратегический план подходит в большинстве для стабильных и рослых предприятий.

К сожалению, стратегия «СЛУ» совершенно не подходит для только начинающих предприятий. Таким образом, ликвидация слабостей предприятия предоставляет компании дополнительное преимущество в конкурентной среде. Желание высшего руководства противостоять возможным угрозам ведет к сохранению и приумножению лидерских позиций компании на неограниченный срок. В данном случае применяемыми инструментами становятся контроль качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг, степень ориентации на потребителя. Таким образом, происходит поиск путей разрешения возникающих проблем для компании в условиях неопределенности внешней среды.

Разработка методологии SWOT-анализа подвергает рассмотрению угрозы и возможности предприятия. Также необходимо отметить, что SWOT-анализ оценивает стратегическое поведение компании, учитывая выявленные угрозы и возможности.

Для анализа возможностей необходимо рассмотреть метод позиционирования каждой возможности на матрице возможностей. Данная матрица рассмотрена в таблице 3.

Таблица 3. Матрица возможностей

Матрица возможностей	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛУ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Вертикальное поле матрицы показывает степень влияния выявленной возможности на деятельность предприятия в условиях неопределенности внешней среды. А именно сильное влияние, умеренное влияние или малое влияние. Горизонтальное поле матрицы рассматривает вероятность того, что именно из возможностей сможет использовать компания (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Таким образом, полученные внутри матрицы девять полей возможностей оказывают одинаковое значение для компании в целом. Возможности компании, которые рассматриваются на полях «ВС», «ВУ» и «СС», оказывают большое практическое значение для рассматриваемого предприятия. Полученные возможности необходимо обязательно использовать предприятию.

Возможности компании, которые располагаются в значениях «СМ», «НУ» и «НМ», практически не достойны внимания рассматриваемого предприятия. Таким образом, ликвидация слабостей предприятия предоставляет компании дополнительное пре-

имущество в конкурентной среде. Желание вышестоящего руководства противостоять возможным угрозам ведет к сохранению и приумножению лидерских позиций компании на неограниченный срок. В данном случае применяемыми инструментами становятся контроль качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг, степень ориентации на потребителя. Стратегический план акцентирует внимание на поиск возможных моментов в условиях неопределенности внешней среды. Рассмотренную неопределенность необходимо перенести в среду деятельности предприятия.

Для оценки угроз предприятия показана матрица, которая рассмотрена в таблице 4.

Вертикальное поле матрицы составляют возможные последствия предприятия, к которым может привести реализация угрозы организации (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»).

Таблица 4. Матрица угроз организации

Матрица угроз	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

К горизонтальному полю матрицы относят вероятность того, что угроза предприятия будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, которые попа-

ли на квадрант «ВИ», «СК» и «НР», также находятся в пристальном внимании руководителей высшего звена. Данные угрозы предприятия должны быть устранены в первую очередь. Угрозы, которые находятся в секторах «НК», «СТ» и «ВЛ» требуют внимания и взвешенного подхода к ликвидации рассмотренного вида угроз компании. Угрозы компании, которые попали на остальные квадранты – также важны для предприятия, но ликвидация угроз уже становится второстепенной и не представляет повышенного внимания. Здесь высшему руководству необходимо наблюдение и анализ их развития.

Совместно с анализом угрозы и возможностей предприятия, а также силы и слабости компании для качественной оценки внешней среды необходимо использовать метод составления среды профиля. Рассматриваемый метод необходимо применять с целью составления профиля среды отдельно макроокружения фирмы, непосредственного окружения и внутренней среды предприятия. При помощи метода составления проводится анализ и его оценка, рассматривается относительная значимость отдельных элементов системы для предприятия. Данная методика составления профиля среды для предприятия изображена в таблице 5. Методика, которая изучает профиль внутренней среды компании, заключается в нижеследующем. В таблице профиля внешней среды фиксируются некоторые факторы среды предприятия. Каждому фактору экспертным методом обозначаются следующие значения. Оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение. Оценка и анализ влияния на предприятие рассматривают по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния. Оценка направленности влияния фактора анализируется по шкале: +1 – позитивное влияние, -1 – негативная направленность профиля среды компании.

Таблица 5. Профиль среды организации

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности D
1	2	3	4	5

В дальнейшем, полученные в ходе анализа экспертные оценки перемножаются между собой. Таким образом, имеет место быть интегральная оценка, которая указывает степень важности рассматриваемого качества для внешней среды компании. Исходя из полученной экспертной оценки, вышестоящее руководство может обозначить, какие из факторов среды имеют относительно первостепенное значение для их фирмы и заслуживают максимального повышенного внимания. Также определяются факторы, которые обозначают меньшее внимание руководства предприятия к обозначившимся проблемам.

Очень часто при составлении макросреды организации применяют методику **PEST-анализа**. Терминология «PEST» указывает на анализ макросреды фирмы, который основан на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов предприятия.

При анализе внешней среды можно выделить факторы, влияющие на развитие компании. Для этого используется методика под названием «PEST-анализ» организации. Она позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для их определения и классификации. Каждый из этих факторов подвергают соответствующему анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать при работе в данной сфере и какие здесь открываются позитивные возможности. Названные причины удобно анализировать, вследствие чего можно подобрать стратегию для складывающейся ситуации. Далее

будут рассмотрены факторы в сфере политики, общества, экономики и технологии.

К политическим факторам относят стабильную политическую ситуацию в стране. Ситуация в стране отражает возможности развития организаций. Большое внимание уделяется ужесточению политики в отношении защиты окружающей среды, это объясняется тем, что автомобильный транспорт – один из главных факторов, загрязняющих атмосферу, также не исключено, что вероятны изменения в законодательстве по данному вопросу. Это может стать угрозой для организации, потому что влечёт за собой либо уменьшение возможностей эксплуатации автотранспорта, либо рост расходов, которые связаны с использованием автомобильного транспорта. Фактор, относящийся к изменению нормативно-правовой базы, может стать не только угрозой, но и возможностью для организации: это имеет зависимость от того, в чью пользу будут происходить потенциальные изменения. К политическим фактором относятся также изменения в форме проведения и условиях государственных тендеров, так деятельность организации может быть связана с обслуживанием заказов государства. Этот фактор будет считаться угрозой для компании, ведь в случае ужесточения требований организации будет либо сложно соответствовать требованиям, либо невыгодно брать за подобный заказ, а при упрощении процесса это привлечёт большое количество организаций-конкурентов, что может так же негативно отразиться на участии в подобных тендерах.

К социальным факторам относится повышение числа квалифицированных кадров благодаря росту внимания к образованию. Данный фактор может стать возможностью для набора более квалифицированных управленческих специалистов, может стать угрозой в случае дефицита квалифицированных специалистов – водителей, менеджеров. Следующий фактор – высокий уровень смерт-

ности мужчин в трудоспособном возрасте. Это является угрозой для организации, так как значительная часть сотрудников пребывает в зоне риска. Также к социальным факторам относят изменение отношения персонала к труду. Таким образом, рост требовательности сотрудников к компании труда может стать весомой угрозой для организации.

К экономическим факторам относят существенное замедление темпов инфляции. Замедление темпов инфляции анализируется как возможность роста для организации, так как при этом процессе ценность каждого заработанного рубля будет больше, что благоприятно отразится на организации. Следующим фактором, который оказывает влияние на организацию, служит изменение ставки рефинансирования. Изменение данного фактора, определённо, имеет большое значение, так как весомый объём капитала организации представлен в виде займа. В зависимости от направления изменения ставки рефинансирования фактор можно расценивать как угрозу или как возможность. Увеличение стоимости энергоносителей – угроза для организации, так как основным используемым ресурсом является автомобильное топливо, при росте цен на топливо расходы организации значительно увеличатся. Снижение объёмов прибыли организаций-клиентов относится к угрозе для предприятия, так как в случае неплатёжеспособности клиентов увеличится дебиторская задолженность, и значительно упадёт показатель ликвидности, что прямо отражается на стоимости предприятия. Фактор, рассматривающий изменение структуры налогообложения может быть как возможностью, так и угрозой, в зависимости от направления вносимых изменений.

К технологическому фактору относят совершенствование систем автоматизации логистики. Успешно функционирующая система логистики – одно из главных конкурентных преимуществ в автотранспортной сфере, и разработка новых технологий в автотранспортной сфере окажет большое влияние на деятельность ор-

ганизации. Важным технологическим фактором является появление новых видов топливных ресурсов. Нельзя не учитывать данный фактор, так как разработки в данном направлении ведутся уже давно. Появление новых, более эффективных видов топлива может привести к необходимости полной смены автопарка, что, несомненно, отразится на деятельности организации.

В настоящее время существует два основных варианта STEP- и PEST-анализа. Первый вариант (STEP-анализ) применяется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритетом является учёт технологических и социальных факторов. Для проведения анализа макросреды в странах со слабо развитой экономикой используют форму PEST-анализа. Первое место в данном анализе занимают факторы экономики и политики. При выборе первого или второго варианта анализа критерием выбора выступает приоритетность групп факторов макросреды. Данные факторы необходимо рассматривать с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Таким образом, PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных, технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Основные факторы этого метода схематично изображены на рисунке 4.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду организации и извлечение основных ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является главным условием деятельности организации.

Не менее важные потребительские предпочтения определяют с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом

развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. Важным аспектом при проведении PEST-анализа является требование системности стратегического анализа каждой из четырех указанных компонент, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны. Далее приведены основные показатели, которые учитываются при проведении оценки внешней среды.

Методика PEST-анализа, как и все прочие перечисленные ранее методики анализа, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируют показатели динамики факторов и их влияние на предприятие.



Рис. 4. Основные факторы PEST-анализа

Таким образом, формируется модель реакции определённой организации на совокупность факторов макросреды. Модель по-

может повысить качество принятия решений организации. Данный вид анализа может проводиться в табличной форме PEST-анализа, который представлен в таблице 6.

Таблица 6. Табличная форма для проведения PEST-анализа

Группы факторов	События факторы	Опасность	Вероятность события	Важность фактора	Влияние	Действия
Политические						
Экономические						
Социальные						
Технологические						

Таким образом, любое предприятие существует и функционирует во взаимосвязи с большим количеством факторов.

Факторы имеют разное воздействие на предприятие и оказывают существенное влияние на возможности её развития, перспективы и стратегию. Совокупность факторов рассматривают в менеджменте как среду предприятия.

Анализ микроокружения внешней среды рассматривают с помощью модели пяти сил конкуренции **М. Портера**. Модель пяти конкурентных сил представлена на рисунке 5.

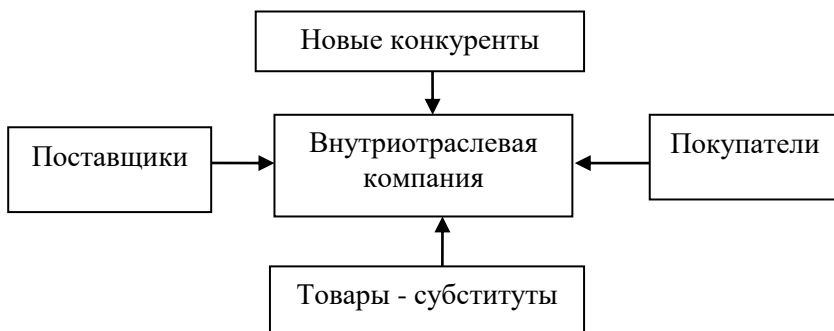


Рис. 5. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Данный анализ становится серьёзным инструментом систематической диагностики конкуренции внешней среды рынка. Рассматриваемая модель анализирует интенсивность и важность факторов конкурентных сил.

Согласно мнению М. Портера, в конкурирующей борьбе за долю рынка участвуют не только непосредственные претенденты, но и поставщики, потребители, потенциальные участники и продукты-заменители. Все участники в той или иной степени имеют влияние на рыночную отрасль.

Самой сильной из пяти конкурентных сил, как правило, становится борьба за рыночную позицию и внимание потребителей товаров либо услуг одной из соперничающих между собой компаний.

Конкуренция складывается в результате того, что конкуренты рассматривают возможности для максимального удовлетворения запросов клиентов или находятся под влиянием улучшения коэффициентов своей деятельности. Интенсивность борьбы между конкурентными силами проявляется в том, насколько максимально они применяют такие конкурентные тактические воздействия.

К данным воздействиям можно отнести уменьшение ценового фактора, увеличение полезности своей продукции или услуги, увеличение объема обслуживания посетителей. Необходимо отметить увеличение сроков гарантий на продукцию или услугу, разработка специальных мер по стимулированию сбыта и выпуска новой продукции или оказания услуги [15]. Независимо от вида конкуренции на рынке (слабая или напряженная), каждому рассматриваемому предприятию необходима разработка стратегического плана, который позволит достигать победы в конкуренции.

Конкурентное давление только тогда называется интенсивным, когда действия конкурентов приводят к уменьшению прибыльности отрасли. Конкурентное давление считается умеренным только в таком случае, когда множество предприятий охватывают приемлемые равные прибыли. Конкурентное давление становится слабым, когда предприятия обеспечивают прибыльность на денежные средства выше среднего уровня.

Интенсивность борьбы между конкурентными силами проявляется в том, насколько максимально они применяют такие конкурентные тактические воздействия. К данным воздействиям можно отнести уменьшение ценового фактора, увеличение полезности своей продукции или услуги, увеличение объема обслуживания посетителей. Необходимо отметить увеличение сроков гарантий на продукцию или услугу, разработку специальных мер по стимулированию сбыта и выпуска новой продукции или оказания услуги.

Новые конкурентные силы несут на рынок производственные мощности. Но для входа на рынок и получения доли, необходимо захватить доступ к рыночным ресурсам. Степень серьезности угрозы при появлении на рынке нового конкурента напрямую зависит от нескольких факторов. К данным факторам относят наличие или отсутствие барьеров для входа на рынок и реакции

конкуренентов. Существует несколько видов барьеров для входа. К ним относится эффект масштаба; приверженность торговой марке; потребительские предпочтения. Также выделяют потребность в капитале; доступы к каналам распределения услуг и товаров; ограничения тарифов в международной торговле.

В зависимости от «туманности» перспектив отрасли и поднятия барьеров для входа или их исчезновения, степень угрозы вторжения новых конкурентов подвергается изменению.

Следующей «силой» в модели Портера являются поставщики и их влияние. Поставщики могут оказывать воздействие при заключении сделок на участников отрасли увеличением цены или снижением качества предлагаемых услуг и товаров. Поставщики располагают достаточной рыночной властью тогда, когда поставки становятся напряжёнными и потребители соглашаются на условия, диктуемые поставщиками. Поставщики обладают незначительными возможностями и тогда, когда снабжаемая ими отрасль является главным потребителем. Тогда финансовое состояние поставщика оказывается прямо связанным с благосостоянием основных потребителей.

У поставщика появляется заинтересованность в защите отрасли потребителя. Меры, которые помогут улучшить конкурентную позицию потребителя и увеличить его продажи: установление умеренных цен, совершенствование качества товаров и услуг, разработка новых видов товаров. Также поставщики обладают рыночной властью, когда они могут поставлять товары за меньшую стоимость, чем та, которую придётся заплатить организации при самостоятельном производстве этих же товаров. Рыночная власть будет сохраняться до того момента, пока количество требуемых товаров не станет достаточно большим, чтобы оправдать интеграцию назад.

Потребители стремятся к снижению цены и требуют повышения качества продукции и обслуживания. Данным стремлением они настраивают производителей друг против друга, что может принести ущерб прибыльности всей отрасли. Распространённым случаем является покупка потребителем значительной части продукции отрасли. Чем крупнее покупатель и больше объём закупок, тем большую возможность он имеет, чтобы повлиять на производителя во время переговоров (например, в области уступок в цене либо других выгодных условий).

Таким образом, совокупное влияние конкурентных сил определяет характер конкуренции на рынке. Для оценки конкурентной среды отрасли организации необходимо проанализировать величину каждой из пяти конкурентных сил. Обычно чем слабее конкурентные силы, тем выше показатель прибыльности организаций на данном рынке. Новые конкурентные силы внедряют на рынок производственные мощности. Но для входа на рынок и получения доли, необходимо захватить доступ к рыночным ресурсам. Степень серьёзности угрозы при появлении на рынке нового конкурента напрямую зависима от нескольких факторов. К данным факторам относят наличие или отсутствие барьеров для входа на рынок и реакции конкурентов. Существует несколько видов барьеров для входа. К ним относится эффект масштаба; приверженность торговой марке, потребительские предпочтения.

По мнению М. Портера, максимально идеальная конкурентная среда для получения прибыли – ситуация, при которой поставщики и покупатели располагают небольшой рыночной властью, наблюдается отсутствие хороших заменителей, существуют высокие барьеры для входа на рынок, а конкуренция между продавцами выражается в умеренной форме.

Еще одним инструментом стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений ис-

ходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке является **Матрица БКГ (BCG Matrix)**. Такой инструмент, как матрица БКГ в настоящее время находит широкое применение и в менеджменте, и в маркетинге, и в других сферах экономики (и не только). Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group»), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона. Именно этой компании матрица обязана своим названием. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы стала одним из первых инструментов портфельного анализа.



Рис. 6. Матрица БКГ (BCG Matrix)

Построив и проанализировав матрицу Бостонской консалтинговой группы, по ней можно сделать ряд выводов.

1. Следует принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп матрицы БКГ:

- Звезды – сохранение лидирующих позиций;
- Дойные коровы – получение максимально возможной прибыли, в течение как можно более длительного периода времени;

– Дикие кошки – для перспективных продуктов инвестирование и развитие;

– Дохлые собаки – прекращение их поддержки и/или уход с рынка (снятие с производства).

2. Следует принять меры по формированию сбалансированного портфеля по матрице БКГ. В идеале такой портфель состоит из товаров 2 видов:

– товары, приносящие компании доход в настоящее время. Это «Дойные коровы» и «Звезды». Они приносят прибыль уже сегодня, прямо сейчас. Полученные от них денежные средства (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие компании.

– товары, которые обеспечат компании доход в будущем. Это перспективные «Дикие кошки». В настоящее время они могут приносить очень маленький доход, не приносить его вовсе или даже быть убыточными (из-за инвестиций в их развитие). Но в будущем, при благоприятных условиях, эти «Дикие кошки» станут «Дойными коровами» или «Звездами» и начнут приносить хороший доход.

Матрица БКГ, как инструмент портфельного анализа, имеет свои плюсы и минусы.

Перечислим некоторые из них.

Преимущества матрицы БКГ:

– продуманная теоретическая основа (вертикальной оси соответствует жизненный цикл товара, горизонтальной – эффект масштаба производства);

– объективность оцениваемых параметров (темп роста рынка, относительная доля рынка);

– простота построения;

– наглядность и понятность;

– большое внимание уделяется денежным потокам.

Недостатки матрицы БКГ:

- трудно четко определить долю рынка;
- оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения;
- не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп;
- не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции;
- почти не учитывается динамика показателей, тренды;
- матрица БКГ позволяет выработать стратегические решения, но ничего не говорит о тактических моментах в реализации этих стратегий.

Матрица Ансоффа – аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке.

Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием (рисунок 7).

Товар Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 7. Матрица Ансоффа

Стратегия проникновения на рынок – в ней подразумевается, что фирма уже присутствует на существующем рынке с каким-

либо существующим товаром. Цель стратегии – увеличить объемы сбыта, количество продаж. Инструменты реализации стратегии: расширение рыночной доли; увеличение количества покупок товара; увеличение частоты покупок товара потребителем; открытие новых возможностей использования продукта потребителями.

Стратегия развития рынка или стратегия расширения – подходит компаниям компетентным в сфере маркетинга, работы с клиентами, построения и поиска каналов сбыта. Цель стратегии – адаптировать и продвинуть свои уже существующие товары для новых рынков. Инструменты реализации стратегии: использование новых каналов сбыта; поиск и завоевание новых сегментов рынка; нахождение возможностей сбыта продукции в новых географических регионах.

Стратегия развития товара/продукта – подходит компаниям связанным со сферой технологий и техники. Цель – предложение уже существующему рынку обновленного товара, с новыми более привлекательными и современными характеристиками. Инструменты роста: модернизация существующих продуктов, путем придания им новых свойств и функций, или повышения их качества; расширение товарного ассортимента; создание новых моделей продукта; разработка и выпуск принципиально нового товара.

Стратегия диверсификации – сложная и самая рискованная, но и самая эффективная. Цель – предложить новые продукты новым рынкам. Формы диверсификации:

1) горизонтальная – новое направление деятельности компании кардинально от существующих не отличается, а скорее дополняет их;

2) вертикальная – новое направление деятельности организации связано с предыдущим или последующим этапом производства, либо продвижения существующих продуктов фирмы;

3) концентрическая – развитие и расширение текущего товарного ассортимента, ориентированное на новых покупателей;

4) конгломератная – подразумевает кардинально новое направление развития, абсолютно не связанное с существующими видами деятельности предприятия.

Стратегия диверсификации заключается в одновременной разработке и выпуске новых продуктов, при освоении компанией новых рынков, но затраты и риски велики.

GAP-анализ применяется при разработке стратегии на основе концепции решения стратегических проблем. Под GAP-анализом понимают набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению, его цель состоит в том, чтобы выявить те рыночные возможности, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

Суть этой модели заключается в определении стратегий и процессов, которые фирма может использовать для достижения превосходства в обслуживании потребителей. Простая по замыслу концепция, однако, оборачивается сложностью применения ее на практике.

Существует множество методик, которые помогут проанализировать финансовое и конкурентное состояние организации. Все эти способы нацелены на выделение слабых и сильных сторон фирмы, чтобы составить дальнейший план развития и оптимизации – как всей компании, так и отдельных ее частей. Причем большинство специалистов применяют в своей работе SWOT и PEST алгоритмы, а про **SNW-анализ** узнают только на практике. Хотя данный метод позволяет разбивать всю деятельность на сегменты и блоки, анализировать их и по факту это расширенная версия популярных методик.

Если дословно переводить с английского, то аббревиатура расшифровывается так:

S – сила;

N – нейтральность;

W – слабость.

Целью этого процесса можно считать определение преимуществ, а затем – устранение недостатков внутри них и их усиление.

Кроме того, важно выявить среднее состояние, с помощью которого можно увидеть полную картину деятельности фирмы.

Руководство компании видит в регулярном проведении исследований две задачи:

- найти сильные сегменты и их наращивание, использование в качестве ресурса;
- уменьшение, нейтрализация, разбор и ликвидация слабых сторон, минимизация их влияния на продукт и на организацию в целом.

Чтобы оказаться далеко впереди всех конкурентов, достаточно добиться, чтобы по отношению к другим удалось занять нейтральную позицию по большинству факторов. Особенно это касается ключевых параметров. Сила может заключаться всего в 1-2 значениях.

Полное исследование состоит из 5 основных сегментов работы любого предприятия:

- маркетинг – какую часть рынка удалось отвоевать, сколько тратится на рекламу;
- финансы – насколько эффективно планируются и расходуются средства, продумана ли стратегия;
- операции – что делают, все ли идет по плану;
- ресурсы персонала – какие специалисты набраны, насколько они разбираются в своей работе;
- культура среды, ценности корпорации – могут ли люди слаженно трудиться, понимают ли общую цель.

В результате получаем:

- достоинства остаются в силе, как и сильные стороны;

– нейтральные сегменты зафиксированы или усовершенствованы;

– слабые – ликвидированы или минимизированы, в идеале превращены в достоинства и отстройку от конкурирующих компаний.

SNW обычно задействуют в крупных организациях, а в малом бизнесе предпочитают SWOT, но и там SNW не окажется лишним или бесполезным. Оно считается более глубоким вариантом, внутри которого рассматривается больше аспектов и факторов. Заключение получится развернутым и точным, понимания, что делать дальше, станет больше.

В идеальных условиях стоит не просто проводить исследование, но и одновременно сравнивать фирму с ближайшим, более успешным, конкурентом. Регулярное проведение таких оценок помогает разрабатывать верную стратегию развития. А также – продумывать и воплощать мероприятия по ликвидации слабых сторон и укреплению сильных и нейтральных.

Практические задания

1. Выберите известное предприятие для анализа.
2. Провести PEST-анализ предприятия. Определить какие факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия.
3. Проанализировать с использованием матрицы BCG продуктовый портфель предприятия. На основе анализа предположить стратегически важные направления развития продукта компании.
4. Провести SWOT-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития.

3 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Реализация стратегии – что еще может быть более важным для организации. Реализация стратегии – это процесс, посредством которого предприятие создает стоимость для акционеров. Это процесс, посредством которого организация создает свои индивидуальные особенности, которые отличают её от конкурентов и делают более привлекательной для потребителей. Однако, и это должно настораживать, от 80 до 90% организаций не сумели реализовать хорошо разработанные и сформулированные стратегии. Почему это происходит? Если обратимся к существующей статистике, то получим, что 60% организаций не связывают собственные стратегии с бюджетом; 67% HR и IT департаментов не связывают собственные приоритеты со стратегией предприятия; 75% менеджеров среднего звена не имеют мотивации, связанной с реализацией стратегии; 95% работников не понимают, что такое стратегия.

Обратимся к результатам исследований, которые были проведены среди более 130 предприятий, которые с успехом реализовали собственную стратегию. Они показывают, что предприятия, удачно реализующие собственную стратегию, добиваются ошеломляющих результатов, которые трансформируются в миллиарды долларов. Эти достижения начали вызывать повышенный интерес в бизнес-среде. В исследовании, проведенном Palladium Group, Inc., 143 менеджерам было предложено описать собственную программу внедрения.

В рамках исследования были заданы два вопроса, на которые нужно было ответить да или нет. Первый вопрос звучал так: Разработан ли у Вас процесс реализации стратегии? «Да» ответили 54%, «нет» – 46%. Второй вопрос звучал так: Реализация страте-

гии Вашей организацией осуществляется лучше в сравняваемой группе? «Да» ответили 70%, «нет» – 27%. В результате становится понятно, что 70% организаций, у которых был внедрен процесс реализации стратегии, декларировали превосходные результаты. Эти организации также имели восьмикратное превосходство по применению технологических решений для автоматизации таких процессов, как бюджетирование, отчеты о выполнении и операционное прогнозирование. Быстрая адаптация к технологическим изменениям позволила данным предприятиям также быстро привести в соответствие внутренние процессы. Для сравнения, только 27% организаций, которые не имели внедренного процесса реализации стратегии, декларировали существенные бизнес-достижения.

Рассмотрим процессы и попробуем понять причины их влияния на успешную реализацию стратегии.

1. Ясная формулировка и измерение стратегии. Наиболее существенным препятствием на пути к успешной реализации стратегии является неспособность ее описания. Невозможно управлять тем, что нельзя измерить. Существующие документы бухгалтерской отчетности и ориентация только на финансовые результаты не способны помочь бизнес-стратегии. Появившаяся ССП и стратегические карты способны ответить на поставленные вопросы. Команды по реализации стратегии во время встреч обсуждают развитие и преобразование разрозненных взглядов на стратегию организации. Зачастую именно во время таких встреч команда впервые достигает совместного решения по многим вопросам. В конечном итоге, стратегические цели преобразуются в ССП с измеримыми взаимосвязанными показателями, а также описаны пути их достижения. Таким образом, стратегия переводится на операционный уровень.

2. Управление ограниченным количеством стратегических инициатив. Организация должна каждый день выполнять сотни процессов. Эти процессы включают бухгалтерские отчеты, учет оборудования, доставку материалов и продукции и т.д. Все они относятся к операционному бизнесу, большинство из них не являются стратегически важными и не обеспечивают достижения стратегических целей. Только немногие из общего числа процессов являются стратегическими. Если организация сможет идентифицировать эти ключевые процессы и уделить им особое внимание, то это значительно повысит ее шансы на успешную реализацию стратегии. Эти ключевые процессы включают такие понятия, как инновации, удержание клиентов и операционное совершенство.

3. Проведение регулярных встреч для мониторинга и управления стратегией. Стратегия – это гипотеза, это предположение о том, как организация будет достигать поставленных целей.

4. Перевод стратегии на все уровни организации. Недавнее проведенное исследование в Palladium Group, Inc. говорит, что 63% организаций поощряет сотрудников для лучшего понимания стратегии и соблюдения правил корпоративной стратегии. Почему они это делают? С первого взгляда вопрос относится к разряду риторических. Однако осознать получаемую от этого выгоду удается далеко не всем. Стратегия создается на верхнем уровне, а выполняется она рядовыми сотрудниками. Многие успешные организации включают понимание стратегии в свои обучающие программы. Такие подходы, как квартальные встречи с руководством, день открытых дверей в различных подразделениях компании и др. позволяют сделать стратегию делом каждого сотрудника предприятия.

5. Координация реализации стратегии бизнес-единиц. Реализация стратегии требует координации и интеграции всех частей организации. Обучающие корпоративные программы, система мо-

тивации организации должны быть сфокусированы на стратегических приоритетах. Развитие информационных технологий должно ориентироваться на тех же перспективах, которые являются приоритетными для маркетинговых, финансовых, инженерных служб, отделов, обслуживающих клиентов и т.д. К сожалению, многие организации не способны управлять перекрестными бизнес-процессами. Проблема здесь не в политике или отсутствии субординации. Это отражает тот факт, что поддерживающие подразделения не знают приоритетов стратегии или оптимизируют собственную деятельность в рамках внутренних границ. Развитие стратегических карт и ССП позволяет исключить данные барьеры. Имея общее видение стратегии, поддерживающие бизнес-единицы способны сфокусировать свои инициативы на стратегических приоритетах.

6. Связь стратегических инициатив и бюджета организации. Те же исследования Palladium Group, Inc показывают, что 60% организаций не достигли этой связи. Однако 64% успешных организаций определило эту взаимозависимость. Данный барьер возник из-за структурной несовместимости планирования и бюджетирования. Стратегия имеет дело с долгосрочными целями и программами, в то время как бюджет связан с краткосрочными операционными мероприятиями. Стратегия имеет дело с перекрестным управлением бизнес-инициативами, в то время как бюджет структурируется иерархически различными департаментами. Поэтому для установления связи данные процессы должны быть синхронизированы.

Описанные шесть различных инструментов позволяют успешно реализовать стратегии. Исключительной особенностью данных методик является то, что их нельзя рассматривать по отдельности – внедрение только трех или четырех из них не позволит достичь ощутимых результатов, потому что шесть инструмен-

тов являются неотъемлемыми шагами интегрированного, замкнутого управленческого процесса. Предложенная «дорожная карта» позволит организациям реализовать стратегию, создать конкурентные преимущества и достичь существенных выгод для акционеров.

Реализация стратегии – это создание условий для ее осуществления, которое заключается в:

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

Структура плана стратегических изменений:

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

- производства;
- маркетинга;
- финансов;
- персонала;
- логистики;
- НИОКР;
- организационного развития и др.

- 5) разработка рекомендуемых действий:

- перспективных;
- немедленных.

Стратегические изменения – это ключ к реализации стратегии. Любое изменение в организации встречает сопротивление. Пре-

одоление сопротивления возможно в организации, обладающей соответствующей организационной культурой.

Чтобы провести изменения, необходимо:

- проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- по возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния. Люди в организации являются как носителями изменений, так и носителями сопротивления изменениям.

Люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Они стремятся помешать им, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию. Отношение к изменению может быть представлено комбинацией состояний двух факторов:

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

Признаки сопротивления:

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

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

- выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе;

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

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

Оценка эффективности внедрения стратегии – заключительный и важный этап в непрерывном цикле стратегического менеджмента. На этом этапе оценивается все, что мешает или помогает компании прийти к желаемым результатам. Изучается, как сработала система стратегического управления, насколько удалось ей достичь поставленных целей, какие ошибки допустили и что повлияло на конечный результат.

В центре стратегического менеджмента всегда стоит стратегия. Это – план, в котором прописаны цели компании и реакции руководства на изменения внешней среды, необходимые для их достижения. Такой план составляют как минимум на год, а в идеа-

ле – на 5-10 лет. Обязательное условие его реализации – постоянный контроль за исполнением.

Оценка эффективности может осуществляться с помощью следующих моделей:

- модель EVA;
- модель EP2M;
- система сбалансированных показателей Д. Нортана и Р. Каплана;
- BSC-модель Мейсела;
- пирамида эффективности К. МакНейра, Р. Ланча и К. Кросса.

Рассмотрим каждую из моделей более подробно.

Авторами показателя экономической добавленной стоимости являются Джоел Стерн и Беннет Стюарт. Их теория основывается на том, что капитал организации должен приносить собственникам необходимую доходность, превышающую рыночную при равных рисках, тем самым, нивелируя их и обеспечивая привлекательность для инвесторов.

В области корпоративных финансов экономическая добавленная стоимость (EVA, разработанной и являющейся зарегистрированной торговой маркой консалтинговой компании Stern Stewart & Co) рассматривается в качестве показателя оценки внутрифирменной эффективности и служит мерой оценки стоимости, создаваемой компанией в единичный период времени (месяц, квартал или год). Экономическая добавленная стоимость является финансовым показателем того, что экономисты иногда называют экономической прибылью или экономической рентой.

Экономическая добавленная стоимость = Чистая операционная прибыль после вычета налогов – (Стоимость капитала × Используемый капитал).

$$EVA = NOPAT - (C \times K), \quad (1)$$

где NOPAT – чистая операционная прибыль после вычета налогов;

C – средневзвешенная стоимость капитала (WACC), представляющая собой среднюю ставку, по которой компания предполагает привлекать средства акционеров для финансирования своих активов;

K – используемый экономический капитал.

Стоимость капитала в организациях измеряется с использованием метода CAPM (Capital Asset Pricing Model – модель оценки финансовых активов). Номинальная стоимость капитала компании рассчитывается как сумма базовой безрисковой ставки доходности и β -коэффициента чувствительности актива к изменениям рыночной доходности.

$$EVA = NOPAT - WACC * IC, \quad (2)$$

где NOPAT – посленалоговая операционная прибыль;

WACC – средневзвешенная стоимость инвестированного капитала,

IC – инвестированный капитал.

$$EVA = (ROI - WACC) * IC, \quad (3)$$

где ROI – уровень доходности инвестированного капитала.

При расчете данного показателя операционная прибыль после уплаты налогов и инвестированный капитал компании корректируются на величины связанные с изменениями в учетной политике организации и помогающие отразить реальный инвестированный капитал в организацию. Авторами было разработано порядка 164 корректировок, применение которых обуславливается спецификой деятельности компании. В основу корректировок положено

разделение капитала на капитальные эквиваленты, и выявление их изменения с тем, чтобы приблизить стоимость к рыночной.

Так, если компания инвестирует большое количество средств на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, должна быть введена корректировка, так как на момент инвестирования они не приносят добавленной стоимости и рассчитаны на долгосрочную перспективу.

Внедрение модели EVA начинается с анализа и весовой оценки параметров стоимости (маржинальной прибыли, средневзвешенной стоимости капитала, инвестированного капитала, теневых активов). Именно они определяют значение EVA. При этом должны учитываться такие факторы, как: отраслевая специфика, фаза жизненного цикла, структура инвестированного капитала, степень капиталоемкости бизнеса, уровень технологической оснащенности и наличие развитой ресурсной базы, политика риск-менеджмента, наличие и степень влияния «теневых» компетенций и т.д.

Затем происходит ранжирование объектов управления (цена и качество продукции, объем скидок, степень загруженности используемых ресурсов, политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью, налоговая нагрузка и т.д.) по степени их влияния на расчетный показатель EVA. Для оценки степени влияния того или иного показателя используется весовой анализ – определяется, насколько изменится значение EVA при изменении на 1 процент одного из параметров (при фиксированном значении всех остальных). Далее каждому объекту управления присваивают соответствующие весовые коэффициенты. Для одних направлений бизнеса более сильное влияние может оказывать увеличение темпов и объемов продаж, для других – более эффективное управление активами и снижение текущих операционных издержек и т.д.

Привлекательность модели EVA и других подобных моделей объясняется тем, что она позволяет решать сразу несколько важ-

нейших задач управления, таких как принятие инвестиционных решений, оценка эффективности деятельности компании, а также ее подразделений и мотивация менеджмента. Для вновь образованных и быстро растущих предприятий и в некоторых других случаях, EVA будет не самым оптимальным методом оценки эффективности инвестиционной деятельности, однако может использоваться в качестве ограничителя чрезмерного увлечения ростом, который при отсутствии сбалансированности может открыть прямую дорогу к банкротству.

К основным недостаткам EVA следует отнести:

- сложность определения и использования для сравнений и сопоставлений;
- потенциальную возможность искажения оценки эффективности проекта на конкретном шаге планирования;
- базирование на учетных данных, а не денежных потоках проекта и др.

Теория модели EP2M (рисунок 8) гласит, что максимальную значимость имеет оценка успешности работы компании в следующих направлениях:

- во внешней среде – поиск потребительских интересов и их удовлетворение;
- во внутренней среде – увеличение результативности и мощности производства;
- сверху вниз в организационной иерархии – расширение и приспособление стратегии развития предприятия на уровни, находящиеся ниже, поощрение тяги к переменам (управление изменениями и стратегией);
- снизу вверх – увеличение влияния акционеров и рост свободы действий работников (собственность и свобода действий).



Рис. 8. Модель EP2M

Модель EP2M направлена на решение **двух важнейших задач** стратегического менеджмента: обеспечить формирование стратегии предприятия и ее реализацию. Таким образом, посредством модели обеспечивается не только реализация стратегии, но и формируется практика непрерывного совершенствования, которая стимулирует разработку стратегии.

При использовании модели EP2M следует исходить из того, что одна из базовых идей, положенных в основу системы Balanced Scorecard – это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей.

Ряд показателей, таких как производительность труда или прибыль, могут быть измерены прямым путем на основе отчетных данных и плановых расчетов предприятия. Остальные показатели носят оценочный характер (обслуживание потребителей, влияние акционеров, расширение свободы действий работников и т.п.). Их количественное значение можно определить только путем обоб-

щения результатов специальных опросов, анкетирования и экспертизы с помощью балльных и рейтинговых оценок, разработки весовых коэффициентов, определяющих значение каждого из параметров.

Данная модель обладает рядом достоинств и недостатков.

К **достоинствам** относят:

- сравнительно большое количество объектов управления;
- позволяет в режиме реального времени контролировать отклонения от плана и изменять стратегию;
- высокая вовлеченность персонала.

К **недостаткам** относятся:

- сложность при выделении ключевых показателей эффективности;
- в связи со сложностью часто возникают ошибки, влияющие на устойчивость модели;
- требует высокой квалификации персонала.

В основе следующей модели лежат причинно-следственные связи стратегических и тактических показателей, которые для каждой компании выстраиваются индивидуально (рисунок 9).

Во главу этой бизнес-модели поставлена идея выработки некой приемлемой для компании стратегии с последующей декомпозицией целей для каждого конкретного подразделения и исполнителя в виде так называемых ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI).

Укрупнено ССП Нортон-Каплана включает три основных элемента и сопутствующие им процедуры:

- разработку карты стратегических задач;
- составление тактической карты сбалансированных показателей;
- осуществление процессов планирования, сбора информации, отслеживания фактических значений показателей и контроля.



Рис. 9. Логика причинно-следственных связей Нортон-Каплана

Ключевое внимание в модели отводится причинно-следственным связям между отдельными показателями и элементами. Именно внутренняя логика, взаимосвязь отдельных показателей и служат объектом «балансирования». Правильно сконструированная система должна информировать о стратегии той или иной бизнес-единицы в виде цепочки причинно-следственных отношений.

Основная идея ССП – это сбалансировать деятельность компании во времени и в пространстве.

Первая составляющая (сбалансированность во времени) обозначает, что показатели, применяемые для контроля, должны соответствовать тактическим задачам; те, в свою очередь, разрабатываются на основе стратегических целей; текущая же деятельность системы обязана поддерживать компанию в этом русле.

Вторая составляющая (сбалансированность в пространстве) предполагает, что показатели необходимо сбалансировать по подразделениям и сферам деятельности.

В обычных системах финансового управления и учета показатели разрознены, зачастую они противоречат друг другу. Для преодоления указанной проблемы в BSC предлагается поэтапная (от стратегии – к текущему результату) разработка ключевых кон-

трольных показателей, охватывающих одновременно четыре основных сферы приложения усилий, или перспективы:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие.

Важное достоинство этой модели – факт, что любая задуманная стратегия и поставленная цель позволяет топ-менеджерам сделать информацию доступной и понятной каждому на всех уровнях иерархии в компании. Со своей стороны, конкретные исполнители локальных задач могут быть уверены, что делают все правильно во имя достижения стратегических целей.

Модель Лоренца Мейсела (рисунок 10) (Lawrence S. Maisel) была предложена в 1992 году. Она имеет то же название, что и модель Каплана-Нортон. Мейсел также определяет четыре перспективы, на основе которых должна быть оценена бизнес-деятельность.



Рис. 10. Модель Лоренца Мейсела

Вместо перспективы обучения и роста Л. Мейсел в своей модели использует перспективу людских ресурсов. Таким образом, различие между двумя моделями не очень большое. Причина использования Л. Мейселем отдельной перспективы людских ресурсов заключается в том, что руководство предприятия должно быть более внимательным к своему персоналу и оценивать эффективность не только процессов и систем, но и его сотрудников.

При этом основаниями для ключевых показателей успешности (KPI) по составляющим модели являются:

- финансы – доходность, рост совокупной стоимости, прибыль по акциям;
- клиенты – время и качество оказания услуги, сервис, цена/затраты;
- бизнес-процессы – время, качество, производительность, затраты;
- человеческие ресурсы – инновации, обучение и тренинги, интеллектуальное развитие.

Модель была опубликована в журнале *Management Accounting* в статье С.Ж. МакНейра, Ричарда Л. Ланча, Келвина Ф. Кросса «Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?» в ноябре 1990 года.

Эта модель К. МакНейра (С.Ж. McNair), Р. Ланча (Richard L. Lunch), К. Кросса (Kelvin F. Cross) включает в себя максимальное соотношение стратегических и финансовых показателей.

Она разработана в форме пирамиды, состоящей из четырех взаимосвязанных уровней. Двойная связь необходима для трансляции стратегии компании на все иерархические уровни компании, корректируя оперативную деятельность сотрудников, которые, в свою очередь, транслируют «наверх» показатели оценки деятельности.



Рис. 11. Модель пирамиды эффективности

Таким образом, создается целостная картина деятельности предприятия с учетом как финансовых, так и нефинансовых показателей.

Она состоит из четырех различных ступеней, которые условно показывают структуру предприятия:

1. На верхнем уровне руководство предприятия формулирует корпоративное видение.

2. На втором уровне – цели подразделений и дивизионов конкретизируются применительно к определенному рынку и финансовым показателям. Клиенты и акционеры определяют то, что следует оценивать.

3. Третий уровень – фактически не организационный. Здесь цели и функции ориентированы на удовлетворение клиента и гибкость производства и являются связующими звеньями между верхними и нижними уровнями пирамиды. Три цели этого уровня

показывают драйверы эффективности в отношении двух рыночных целей и одной финансовой.

4. В самой нижней части пирамиды, то есть в области операций, действия оцениваются ежедневно, еженедельно или ежемесячно.

Модель построена на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, разбитых на 9 блоков (рынок, финансы, удовлетворение клиентов, инновации и обучение, производительность, качество, время поставки, производственный цикл, потери (брак)).

Пирамида показателей пронизывает всю организационную структуру, определяя каждому уровню иерархии свой блок ответственности.

Пирамида увязывает стратегию организации с операционными показателями эффективности персонала на нижнем уровне иерархии.

Пирамида отражает двухсторонние коммуникации между разными уровнями организационной иерархии. Другими словами, цели передаются вниз по организации, в то время как показатели – собираются снизу вверх.

Эффективность стратегического управления определяется по ряду показателей: достижение целей: организационных, главной миссии, целей объекта и субъекта управления показатели работы системы: количественные и качественные эффективность организационных и стратегических решений руководства.

Эффективность стратегического планирования может рассматриваться в широком и узком смысле: в узком – как соотношение результата стратегии к затратам ресурсов, связанных с ее разработкой в широком смысле – результативность стратегического управления изучается по итогам реализации разработанной стратегии. Второй подход считается более оправданным, так как «фор-

мальное наличие» стратегического плана на бумаге еще не означает ее успешную реализацию. Чтобы получить более полную картинку, эффективность стратегического управления организацией лучше оценивать по 3-м уровням:

1. Эффективность реализации отдельных стратегических проектов;
2. Степень достижения поставленных стратегических целей;
3. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Все 3 уровня оценки эффективности реализации охватывают как отдельные стратегические проекты, так и все системы бизнес-планирования. А также учитывают интересы всех участников процесса (компании, партнеров и государства).

Эффективность стратегии зависит от многого. И как цели в компании поставили, и насколько их согласовали с миссией и мотивацией исполнителей. От этих моментов зависит то, насколько успешно реализуется стратегический план и насколько уверенно будет действовать компания в случае отклонения от основной цели. Вот основные факторы, определяющие эффективность стратегического менеджмента и успешность достижения поставленных целей.

1. Качественное целеполагание.

Насколько цель высокая, достижимая и соответствует ли она требованиям внешней среды? Иногда стратегия не выполняется в полной мере лишь потому, что изначально занижены цели. Это когда при постановке новой финансовой цели смотрят на текущую ситуацию, отталкиваются от достигнутого плана и повышают его на 5-10%. Все это напоминает небольшие косметические улучшения, в то время как компания могла бы достичь большего экономического результата.

2. Сила мотивации сотрудников.

Насколько поставленная цель соответствует возможностям и интересам персонала компании? Любые изменения в организации вызывают сопротивление, а иногда и саботаж. Из-за этого 90% разработанных стратегий остаются нереализованными. Цели, прописанные в стратегическом плане, должны одинаково отражать интересы собственника, менеджеров и рядовых специалистов. Чтобы все действовало согласованно и выполняли свою часть работы в реализации стратегии.

3. Четкие политика и миссия компании.

Насколько стратегия соответствует миссии компании и ее предназначению в обществе? Принятые принципы управления в компании сильно влияют на эффективность реализуемой стратегии.

Например, одна консалтинговая компания отказалась работать с производителями алкоголя и табака. Это резко сузило круг выгодных клиентов. Но повысило социальную ответственность и имидж компании, которые в будущем обеспечат экономические выгоды, в разы превышающие текущие результаты.

4. Система управленческого учета.

Без такой системы в принципе невозможна эффективная работа стратегического управления в компании. При отклонении от запланированного курса, именно ведение управленческого учета позволит вовремя обнаружить нежелательные изменения. Понять, как это сказывается на финансовых результатах и перестроить деятельность компании.

5. Предупреждающие действия.

Стратегии часто разрабатываются в условиях полной неопределенности. И когда процесс внедрения стратегии запущен, важно, чтобы при любых изменениях в компании и на рынке, система стратегического управления могла быстро скорректировать план и действовать на опережение.

Например, в освоенный сегмент рынка зашел сильный конкурент. Компании необходимо оперативно пересмотреть ассортимент продукции, ее производство и сбыт. А чтобы обойти конкурента – найти новые возможности и захватить еще не освоенную рыночную нишу.

Для наибольшей эффективности стратегического менеджмента необходимо сочетать как корректирующие, так и предупреждающие действия, мониторить текущие и конечные результаты, а также пристально следить за изменениями рынка. Также важно, чтобы стоимость реализации стратегии не превышала ожидаемую прибыль и была в интересах всех участников стратегического процесса.

Практические задания

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

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

3. Провести анализ предприятия автомобилестроительной промышленности с использованием «пирамиды эффективности».

4. Привести примеры использования модели EP2M.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 23. 03. 2022).
2. Аакер, Дэвид. Стратегическое рыночное управление / Дэвид Аакер. – 7-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 495 с.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 344 с.
4. Боумэн, К. Стратегия на практике / К. Боумэн; пер. с англ. С. Ивановой [и др.]. – Сер. «Теория и практика менеджмента» – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 250 с.
5. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / Х. Виссема; пер. с англ. – Москва: Финпресс. – 2000. – 271 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов экон. спец. вузов / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардарика, 1998. – 296 с.
7. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум. – Москва: Юрайт, 2016. – 292 с.
8. Дойль, П. Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. А. Вихровой [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 559 с.
9. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2013. – 507 с.
10. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планир.: учебное пособие / В.С. Ефремов. – Москва: Финпресс, 1998. – 191 с.

11. Журавлева, Л.А. Стратегический менеджмент: методы и принципы: учебное пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: Издательство НГАЭиУ, 1999. – 268 с.

12. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – Москва: Проспект / ТК Велби, 2007. – 432 с.

13. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 320 с.

14. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 800 с.

15. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. Т. Виноградовой, Д. Раевской, Л. Царук. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 684 с.

16. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.

17. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 333 с.

18. Томпсон-мл., А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III; пер. с англ. А.Р. Ганиевой [и др.]. – 109 – 12-е изд. – Москва, 2007. – 928 с.

19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – Москва: Дело, 2007. – 448 с.

20. Хасси, Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджера / Д. Хасси; пер. с англ. Т. Еремеевой. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 378 с.

Учебное издание

*Дубровина Наталья Александровна,
Ряжева Юлия Ивановна*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор И. П. В е д м и д с к а я
Компьютерная верстка И. П. В е д м и д с к о й

Подписано в печать 22.08.2022. Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Печ. л. 5,0.
Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 3(Р2У)/2022.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

