

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

И. Л. КЛАВСУЦ, Д. А. КЛАВСУЦ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

НОВОСИБИРСК
2022

ББК 65.291.213я73
К 47

Рецензенты:

д-р экон. наук, доцент *А. В. Алексеев*
канд. экон. наук, доцент *С. С. Чернов*

Клавсуц И. Л.

К 47 Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2022. – 115 с.

ISBN 978-5-7782-4675-1

Учебное пособие предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей экономических и технических факультетов. Благодаря тщательно продуманной структуре и простоте изложения может быть полезно предпринимателям, руководителям и менеджерам организаций.

ББК 65.291.213я73

ISBN 978-5-7782-4675-1

© Клавсуц И. Л., Клавсуц Д. А., 2022
© Новосибирский государственный
технический университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Понятия и определения.....	6
1.1.1. Бизнес	6
1.1.2. Стратегия.....	11
1.1.3. Миссия организации	15
1.1.4. Стратегический менеджмент.....	18
1.1.6. Стратегическое планирование.....	28
1.1.7. Различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом.....	31
1.2. Стратегия организации – система стратегий	33
1.2.1. Цели стратегического менеджмента и планирования.....	33
1.2.2. Портфель стратегий организации. Стратегическая пирамида	36
1.2.3. Алгоритм разработки стратегии организации	40
Вопросы	40
1.3. Методика и этапы разработки стратегии организации на основе стратегического анализа.....	41
1.3.1. Гипотеза. Критерии. Подходы.....	42
1.3.2. Алгоритм разработки портфельной стратегии организации	43
1.3.3. Методика разработки стратегии.....	44
1.3.4. Типовые бизнес-ситуации и стратегии.....	52
Вопросы	54
2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	56
2.1. Формулирование миссии организации.....	56
Задание по курсовой и практической работе на семестр.....	58

Задание к стратегической сессии № 1	60
Представление бизнес-идей на конкурс	60
2.1. Анализ рынка позиционирования организации.....	66
Задание к стратегической сессии № 2	72
Анализ рынка позиционирования организации.....	72
2.3. Анализ и оценка конкурентных преимуществ организации	75
Задание к стратегической сессии № 3	81
Анализ и оценка конкурентных преимуществ.....	81
2.4. Комплексный ситуационный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	82
2.4.1. SWOT-анализ ближней внешней среды организации.....	85
Задание к стратегической сессии № 4	93
Разработка стратегических планов организации на основе SWOT-анализа	93
2.4.2. PEST-анализ дальней внешней среды организации	95
Задание к стратегической сессии № 5	99
Доработка альтернативных стратегических планов организации на основе PEST-анализа.....	99
2.4.3. SNW-анализ внутренней среды организации	102
2.5. Стратегия организации	107
Задание к стратегической сессии № 6	109
Доработка альтернативных стратегических планов организации на основе SNW-анализа. Формирование стратегии организации.	109
Вопросы	110
Библиографический список	112

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель учебного пособия – познакомить студентов, помочь им понять и научиться применять принципы современной концепции стратегического управления и планирования в организациях, методы и методики стратегического анализа внешней и внутренней среды организаций и их практического применения, позволяющего разрабатывать конкретные планы конкретных действий, т. е. стратегии развития организаций любой отрасли и сферы деятельности на несколько лет вперед.

В первом разделе «Стратегический менеджмент в организации» даны основные понятия и их определения, цель, предмет исследования дисциплины «Стратегический менеджмент», описан основной принцип формирования системы менеджмента организации, представлена методика и этапы разработки стратегии организации как комплексной программы, включающей не менее двух альтернативных стратегических планов ее развития в предстоящий стратегический период.

Во втором разделе «Стратегическое планирование: разработка стратегии организации на основе стратегического анализа» представлена современная практическая методика разработки стратегии развития организации на основе многофакторного системного стратегического анализа, позволяющего прогнозировать и учитывать изменения во внешней и внутренней среде организации в будущем, т. е. в исследуемой стратегической перспективе, для того чтобы управлять этими изменениями и повышать конкурентоспособность организации при любом варианте развития событий в прогнозируемой перспективе, включая кризисные.

Авторы выражают искреннюю признательность своим учителям, коллегам и ученикам за полезные советы, поддержку и помощь при проведении исследований, которые нашли отражение в настоящем учебном пособии.

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1.1.1. БИЗНЕС

Управление любой организацией начинается с разработки стратегии, а значит, стратегического менеджмента.

Для лучшего понимания современной концепции управления организацией и ролей стратегического, тактического и операционного управления в системе менеджмента организации уточним понятие *бизнес*.

В переводе на русский язык термин *бизнес* (англ. *business*) означает «дело», «предприятие», «занятие», «профессия», «обязанность», «игра» и пр. Активное использование этого термина в русском языке начинается с первой половины XX века. Спектр осваиваемых значений чрезвычайно многообразен. В большинстве словарей этимологию английского слова *business* связывают с *busy* – «деятельный, занятой». Среднеанглийское *busi* и древнеанглийское *bisig* несли значения «занятый», «поглощенный», «прилежный», «усердный». Немецкое слово *beziehen* с родственными корнями имеет значения «покупать», «закупать», «заказывать».

Понятие «бизнес» по-китайски – 生意 (шэньи). Этимология слова крайне интересна. Первый иероглиф 生 – жизнь, рождение, средства к жизни; условия существования; благоденствие, благосостояние. Второй иероглиф – мысль, идея, желание, стремление, мнение, точка зрения, смысл, значение, интерес, влечение, энергичность.

Отсюда можно сложить некоторый набор словосочетаний. Бизнес – это и «смысл жизни», и «стремление к богатству», и «рождение идеи». И все это хорошо подходит к описанию бизнеса в его настоящем понимании.

Кроме того, понятие «бизнес» (по-китайски 生意) имеет целый ряд других интересных значений.

⌚ *Торговля.* Отсюда можно сделать вывод, что бизнес и торговля находятся очень близко друг к другу. Любой бизнес – это торговля (не забывайте, что торговать можно не только вещами, но и услугами), любая торговля – это бизнес.

⌚ *Торгашество, нечестная торговля.* Это значение быстро стареет, оно является откликом тех «советских» времен Китая, когда богатство ассоциировалось с чем-то плохим. В этом Китай и Россия очень похожи.

⌚ *Работа, занятие, дело.* Заниматься бизнесом можно не только когда ты управляешь собственной организацией, но и если являешься наемным работником, менеджером.

⌚ *Средства к существованию.* В Китае бизнес – это не что-то только для богатых. Бизнесом тут занимаются все слои населения. Пройдитесь по китайским улицам, и вы непременно встретите кого-то, кто ходит по дворам и громко предлагает какую-либо услугу. Это ли не собственное дело, т. е. бизнес?

⌚ *Врожденные стремления.* Бизнесом занимается тот, кто имеет врожденные способности и стремления. Тот, кто использует врожденные стремления, и есть бизнесмен. Вот только как найти эти самые свои «врожденные стремления»?

⌚ *Будить мысль (например, о производстве искусства).* Бизнес будит мысль. Разбуженная мысль создает бизнес-идею. Чтобы быть успешным бизнесменом, необходимо быть очень смышленным, а глубоко продуманный и успешно созданный бизнес подобен производству искусства.

⌚ *Живость, энергия, энергичность.* Например, в предложении 春天的大地生意盎然 (кит.) – (Весна бурно оживила землю) используются иероглифы 生意, обозначающие слово «бизнес». Стоит ли говорить, что такие понятия, как «бизнес», «живость» и «энергичность», практически синонимы.

☺ *Тяга к жизни.* Как правило, те, кто занимается бизнесом, весьма жизнелюбивые люди. Сама жизнь есть бизнес, и каждый из нас – генеральный директор своей жизни. Любишь жизнь? Любишь что-то делать? Любишь дело? Значит, ты бизнесмен¹.

Современная модель бизнеса, разработанная Гарвардской школой менеджмента², может быть представлена тремя главными элементами, связанными между собой. Это, прежде всего, личность предпринимателя: **Я**, в голове которого рождается **ИДЕЯ** – деловая идея, «бизнес-идея», с которой он «выходит» на **РЫНОК**, так называемый «рынок позиционирования» будущей организации, включающий конкретных участников: клиентов, поставщиков, партнеров, конкурентов, а также все связанные с ними ресурсы. Данная концепция представлена на рис. 1, а. Чем больше площадь пересечения элементов бизнеса в виде окружностей, тем успешнее развивается бизнес.

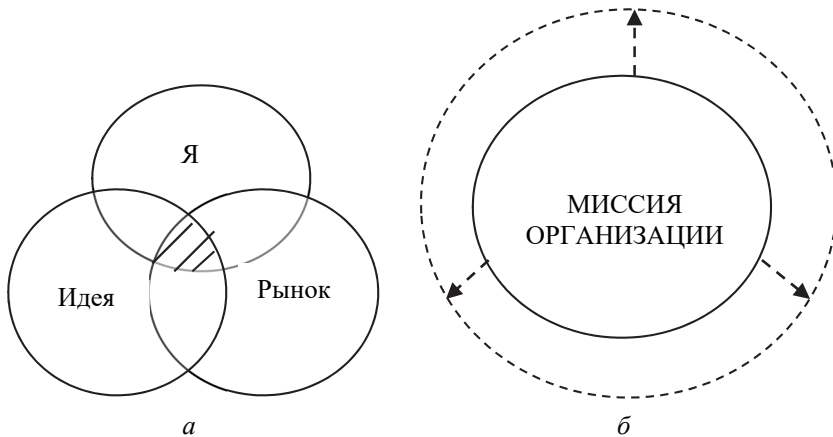


Рис. 1. Модель бизнеса

Источник: Harvard Business Review on Customer Relationship Management, 1st ed / Harvard: Harvard Business School Press, 2001.

¹ Economic focus: <http://www.focus-economics.com/index.php>

² Harvard Business Review on Customer Relationship Management, 1st ed / Harvard: Harvard Business School Press.

Цель бизнеса при отсутствии системы управления им достаточно скромна – выживание и улучшение позиций.

Основные ограничения бизнеса: время и денежные средства.

Для того чтобы бизнес рос и развивался, необходимо работать с ограничениями, а именно: увеличивать количество денежных средств, т. е. прибыли, и сокращать время роста прибыли. На это направлено управление бизнесом, а следовательно, организацией.

Очевидно, что при успешном развитии бизнеса площади пересечения окружностей стремятся к полному совпадению, образуя единый круг, а диаметры окружностей стремятся к бесконечности. Для повышения вероятности осуществления этой практически идеальной картины (рис. 1, б) бизнес необходимо обеспечить системой управления, краткая концепция которой изложена в документе, который называется «Миссия организации» (см. раздел 1.1.3).

Для понимания сущности стратегического менеджмента полезно начинать с первичного представления о стратегическом мышлении. Известный японский ученый в области корпоративного стратегического управления Kenichi Ohmae, создатель модели 3C (компания (corporation), клиенты (customer), конкуренты (competitors)), влияющей на успех стратегии организации, представил схематично различные процессы мышления в сравнении со стратегическим. Представление трех видов процесса мышления показано на рис. 2.

Модель предпринимателя («Я» на рис. 1), т. е. человека, постоянно генерирующего конкурентоспособные идеи, осуществляющего предпринимательскую деятельность, имеющего, вероятнее всего, врожденный талант к осуществлению подобной деятельности, берущего на себя все риски, связанные с этой деятельностью, проявляющего инициативу по управлению предприятием, представлена на рис. 3. Рисунок показывает кардинальные различия в процессах мышления обычного человека, который размышляет так: «дайте мне... миллион, тогда я сделаю, тогда я буду существовать», в то время как предприниматель рассуждает совершенно противоположным образом: «я есть, я делаю, я имею...».

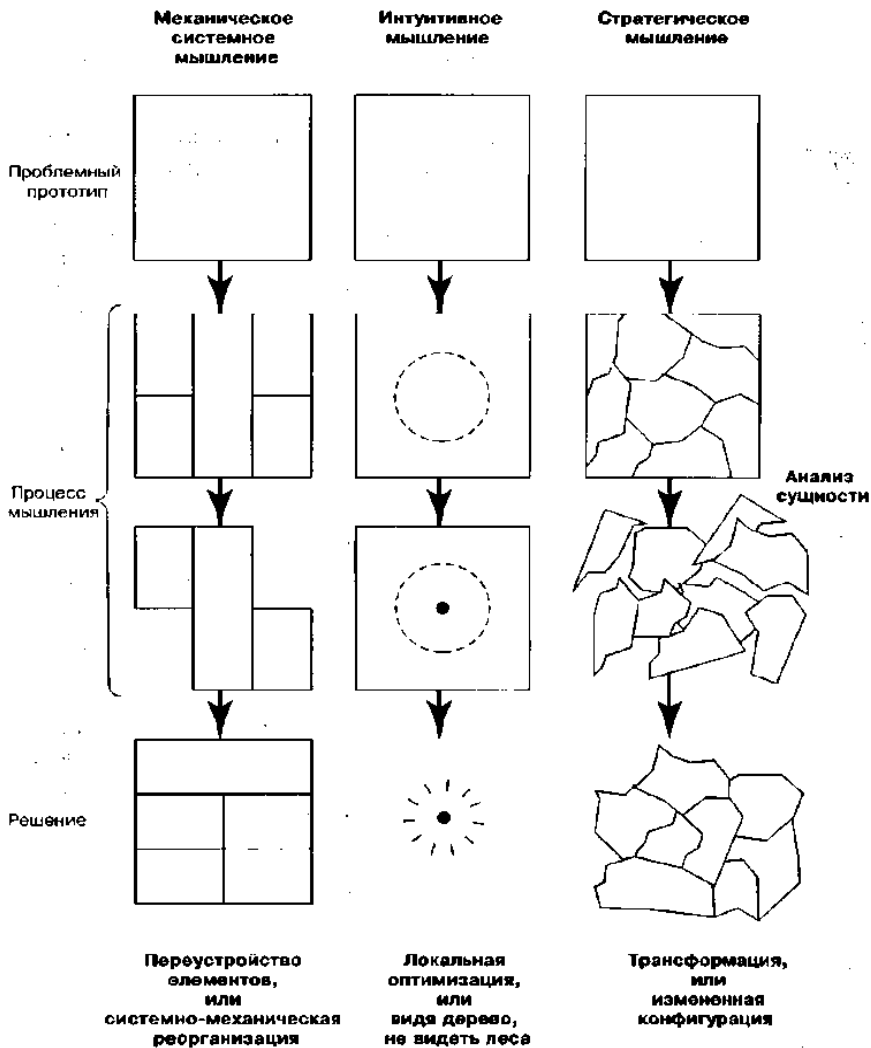


Рис. 2. Три вида процесса мышления (по К. Охмае)

Источник: Kenichi Ohmae, 100 Hours' Logic Thinking (Chinese) Paperback», Kenichi Ohmae, Jilin Publishing Group Ltd.; 2018. 256 pages ISBN-10: 7558158117, ISBN-13: 978-7558158117.

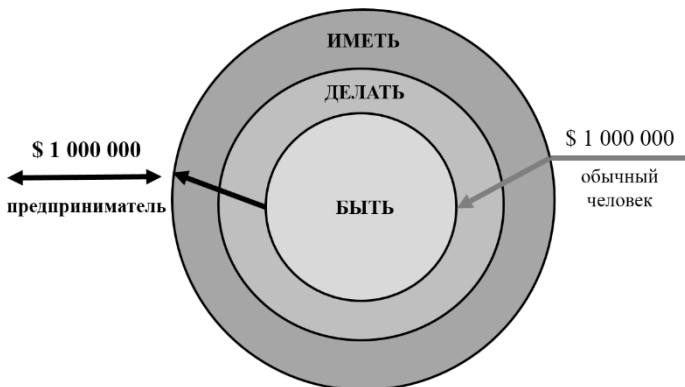


Рис. 3. Модель предпринимателя

Источник: Harvard Business Review on Customer Relationship Management, 1st ed / Harvard: Harvard Business School Press, 2001.

1.1.2. СТРАТЕГИЯ

Рассмотрим эволюцию понятия «стратегия».

Термин «стратегия» (от греч. *stratis* – войско + *ago* – веду или *strategos* – искусство генерала) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. В древнем Китае в период между 480 и 221 годами до н. э. была написана книга под названием «Искусство стратегии». Брюс Хендерсон, основатель Boston Consulting Group, отмечает, что многие принципы стратегии позаимствованы из военного искусства. В качестве примера он приводит знаменитое рассуждение из работы Сун-Цзу «Искусство стратегии»: «Высшее совершенство состоит в том, чтобы сломить сопротивление врага в бою. Следовательно, высшая форма полководческого искусства в том, чтобы расстроить планы врага». Таким образом, уже 23 века тому назад понятие «стратегия» стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегия придает смысл всему тому, что можно сегодня назвать нормой рационального поведения, относится ли это к орга-

низации или же к отдельному человеку³. Термин «стратегия» применяют в политике. Например, С.И. Ожегов определяет стратегию как «искусство руководства общественной, политической борьбой»⁴, а Л.М. Куликов определяет понятие «стратегия» как «общий план достижения каких-либо (обычно крупных, общественно значимых) целей»⁵.

В число управленческих терминов понятие «стратегия» вошло в 60-е годы XX века, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде организации приобрела большое значение. Впервые сфера научных исследований стратегий организаций была формально очерчена с точки зрения особенностей концепций, определений и методологий в трудах А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа.

Исходное понимание стратегии было сформулировано А. Чандлером (Chandler, 1962, p. 16) как «установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Эта трактовка стала отправной для других основоположников теории стратегического управления и классической для всего ее последующего развития. К. Эндрюс обосновал методику разработки стратегии организации на основе синтеза знаний о ее внутренней и внешней среде, т. е. соответствия характеристик организации, так называемых «сильных и слабых сторон организации» и рыночных «возможностей и угроз». Благодаря корреляции (от лат. *correlatio* – соотношения, взаимосвязи) этих соответствий организация успешно адаптируется к внешней среде.

Определения понятия «стратегия» представлены в табл. 1.

³ <http://loginfo.ru/issue/94/1226> – Эволюция понятия «стратегия».

⁴ Ожегов С.И. Словарь русского языка. Ок. 57 000 слов / под ред. Н.Ю. Шведовой. – 17-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с.

⁵ Куликов Л.М. Основы социологии и политологии: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 336 с.

Определения понятия «стратегия»

Авторы	Источник	Определение
Чандлер Альфред Д. младший	Strategy and structure. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962 1990 reprint includes a new introduction by the author	Стратегия – установление основных долгосрочных целей и задач предприятия, выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для реализации этих целей
Ожегов С.И.	Словарь русского языка / под ред. Н.Ю. Шведовой. – 17-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с.	Стратегия – искусство руководства общественной, политической борьбой
Ансофф И.	Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Thompson A.A., jr & Strickland A.J.	Grafting & Implementing Strategy. IRWIN, 1995	<p>Стратегия – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства.</p> <p>Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности.</p> <p>Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.</p> <p>Стратегия компании динамична и обновляется по мере развития компании.</p> <p>Стратегия компании состоит из множества ответов на вопрос «как?»: как развито дело? как удовлетворить своих клиентов? как обогнать конкурентов? как ответить на изменяющиеся рыночные условия? как управлять</p>

Продолжение табл. 1

Авторы	Источник	Определение понятия «стратегия»
		отдельным функциональным звеном предприятия? как достичь стратегических и финансовых целей? Вопрос «как?» в стратегии специфичен для различных компаний и связан исключительно с ситуацией в компании и целями ее деятельности
Виханский О.С.	Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. Мировая экономика – Теория управления – Методы управления: учебник для высшей школы	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
Дойль П., Штерн Ф.	Маркетинг, менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2007	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках
Минцберг Г., Альстэнд Б., Лэмпел Дж.	Школы стратегий: пер. с англ. – СПб.: Питер: YOYO Media, 2017	Стратегия – план, где есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией
Портер М.	Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019	Стратегия – подробный всеобъемлющий план, разрабатываемый с тем, чтобы обеспечить выполнение миссии и достижение целей организации

Авторы	Источник	Определение понятия «стратегия»
Томпсон А.А. мл., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд Ш Дж.А.	Стратегический менеджмент.: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2020	Стратегия предприятия – это согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность
Ким В. Чан, Моборн Рене	Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020	Стратегия голубого океана – это создание свободного от конкуренции рыночного пространства

1.1.3. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В каждой организации по каждому отдельному бизнесу и по каждому специализированному виду деятельности разрабатывается своя стратегия, направленная на реализацию миссии.

Этапы разработки стратегии организации кратко и обобщенно показаны на рис. 4, который свидетельствует о том, что вначале необходимо сформулировать *видение* будущего успешного бизнеса, затем структурированную по семи пунктам суть видения следует профессионально сформулировать в виде основного документа организации *миссии* и затем, в процессе и на основе стратегического анализа (шаг за шагом, метод за методом), разработать *целевые стратегические приоритеты организации, несколько альтернативных вариантов стратегических планов по выполнению этих приоритетов и реализовать стратегию*.

Важно понимать соподчиненность разработки планов в организации: вначале *стратегия*, затем – *тактика*, потом – оперативные пла-

ны. Вначале разрабатываются стратегические планы, *тактические планы* организации разрабатываются на основе и для выполнения стратегических планов, а *оперативные планы* организации разрабатываются на основе и для выполнения *тактических планов*.

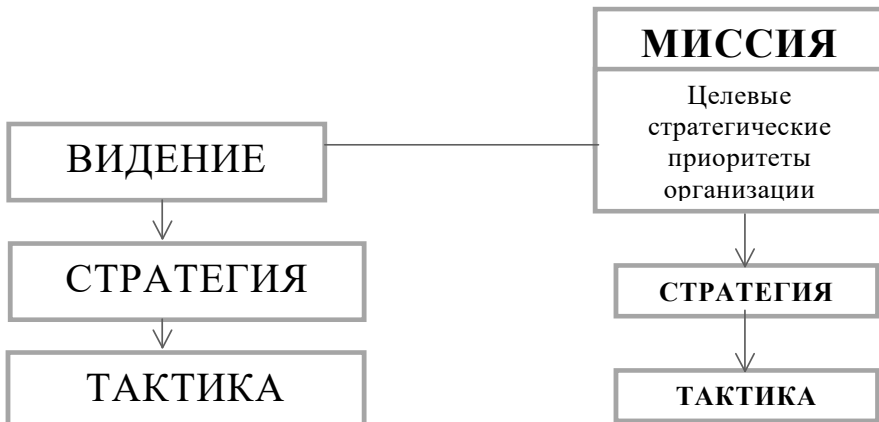


Рис. 4. Этапы разработки стратегии организации

Миссия организации – это официальный документ организации, разрабатываемый на основе и в процессе стратегического анализа, в котором четко, кратко и комплексно изложены основные положения стратегии. Миссия организации включает 7 пунктов, из которых лишь пункт «Ценности организации» не является конфиденциальным в период разработки и реализации стратегии:

- 1) ценности организации;
- 2) продукты и / или услуги, производимые и / или оказываемые организацией;
- 3) стратегические целевые приоритеты организации на стратегический период (от двух до трех);
- 4) рынок позиционирования организации: клиенты, поставщики, партнеры;
- 5) способы расширения рынка позиционирования организации;
- 6) ключевые технологии управления маркетингом и / или производством организации;

7) стратегические принципы финансирования и развития организации.

Взаимосвязь миссий, целей, стратегий в структуре организации и обеспечение их согласованности и непротиворечивости показаны на рис. 5.



Рис. 5. Система миссий, целей и стратегий организации

Таким образом, формула бизнес-успеха и стратегической эффективности организации может быть представлена следующим образом:

$$\text{Business Success / Strategic Efficiency} = \text{Vision / Mission} + \\ + \text{Strategic / Tactical Planning} + \text{Strategy Implementation.}$$

Для выполнения миссии организации, а значит, достижения успеха в бизнесе требуется провести стратегический анализ, на основе которого разработать несколько (не менее двух-четырех) содержательно различных стратегических планов / стратегий организации, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов, сформулированных в главной цели организации – миссии.

1.1.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рассмотрим эволюцию понятия «стратегический менеджмент» и этапы развития теории стратегического менеджмента.

Ученые разрабатывали новые подходы к решению задач прогнозирования и превентивного (т. е. носящего предупреждающий, предохранительный и предупредительный характер) стратегического менеджмента в организациях.

Основы концепции стратегического менеджмента впервые были изложены И. Ансоффом, одним из ведущих специалистов в теории стратегического управления, в 1973 г. на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта, США. В 1979 году вышла книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», переведенная позднее на русский язык⁶, в которой внимание уделяется проблемам разработки и реализации стратегии, анализируется непрерывность и интерактивность развития стратегического управления, корректируемого изменениями в окружающей деловой среде. В дальнейшем ученым разработаны многофакторная теория управления стратегическим поведением организаций, обслуживающих внешнюю среду, и «парадигма стратегического успеха», в которой на основе широкомасштабных эмпирических исследований выдвигаются различные гипотезы успешного поведения организаций при разных уровнях так называемой «внешней турбулентности», и предложен метод стратегического управления, основанный на разработке оптимального стратегического плана для каждой организации.

Существует несколько трактовок понятия «стратегическое управление». Так, авторы Д. Шендел и К. Хаттер рассматривают *стратегическое управление* как «процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей», как попытку достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением за счет такого распределения ресурсов, которое позволяет эффективно и результативно действовать организации и ее подразде-

⁶ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

лениям⁷. По Дж. Хиггинсу, «*стратегическое управление* – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»⁸. Дж. Пирс и Р. Робинсон определяют *корпоративное стратегическое управление* как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»⁹. Определения, которые дают отечественные специалисты в области стратегического менеджмента, чаще всего являются зеркальным отражением дефиниций зарубежных коллег. В качестве примера можно привести определение А.Н. Люкшинова, согласно которому *стратегическое управление* – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям¹⁰. Определение О.С. Виханского: «*стратегическое управление* – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»¹¹.

Определения понятия «стратегическое управление» представлены в табл. 2.

⁷ Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.

⁸ Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Chicago, The Drydent Press, 1983.

⁹ Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985.

¹⁰ Люкшинов А.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

¹¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.

Эволюция определений понятия «стратегический менеджмент»

Автор	Источник	Определения понятия
Higgins J.M.	Organizational Policy and Strategic Management. Chicago: The Dryden Press, 1983	Стратегический менеджмент – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением
Pearce J.A., Robinson R.B.	Strategic Management, 2 nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. – P. 6	Стратегический менеджмент – набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации
Катькало В.С.	Эволюция теории стратегического управления: Высшая школа менеджмента. – Изд. дом СПбГУ, 2008. – 548 с.	Стратегический менеджмент – это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод (рент)
Томпсон Артур А., Питереф Маргарет, Гэмбл Джон, Стрикленд А.Дж.	Стратегический менеджмент. – Вильямс, 2020. – 800 с.	Стратегический менеджмент – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей

Автор	Источник	Определения понятия
Ким В. Чан, Моборн Рене	Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 336 с.	Стратегический менеджмент – создание новых рынков сбыта во всех отраслях экономики. В «голубых океанах», спрос нужно создавать, а не биться за него

Эволюционный процесс развития теории стратегического менеджмента представлен в табл. 3¹².

Таблица 3

Этапы развития теории стратегического менеджмента

Характеристики	Период			
	Этап I	Этап II	Этап III	Этап IV
	1960-е – первая половина 1970-х	Середина 1970-х – 1980-е	Конец 1980-х – 1990-е	Начало 2000-х
Уровень развития теории	Доаналитический	Становление новой научной дисциплины	Развитие на собственной основе	Формирование динамической теории стратегического управления
Организационно-экономические особенности конкуренции и фирм	Высокие темпы экономического роста, новые факторы обострения конкуренции; рост компаний через конгломератную диверсификацию	Снижение надежности экономических прогнозов и рост международной конкуренции, деконгломератизация	Рост значения нематериальных активов в конкуренции и глобализация мировой экономики; разукрупнение и/или специализация фирм	Экономика знаний; усиление роли баланса глобального и локального в конкуренции; сети и другие формы межфирменных организаций

¹² Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. – 2-е изд. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2008. – 548 с.

Продолжение табл. 3

Характеристики	Период			
	Этап I	Этап II	Этап III	Этап IV
	1960-е – первая половина 1970-х	Середина 1970-х – 1980-е	Конец 1980-х – 1990-е	Начало 2000-х
Доминирующая концепция успешных стратегий	Планирование	Позиционирование	Ресурсная	Динамические способности
Трактовка предмета исследований	«Состыковка» фирмы с внешней средой	Конкурентные преимущества (в основном путем правильного рыночного позиционирования)	Организационные факторы устойчивых конкурентных преимуществ и экономических рент	Источники конкурентных преимуществ в пост-индустриальной экономике и механизмы их активного обновления
Тип присваиваемой экономической ренты	Не обсуждался	Чемберлианские (так называемые портеровские)	Рикардианские (в том числе репутационные)	Шумпетерианские (в том числе отношения)
Источники конкурентных преимуществ	Внутренние (сильные и слабые стороны фирмы)	Внешние (структура отрасли и иного окружения фирмы)	Внутренние (ресурсы и способности фирмы)	Совместное развитие внутренних и внешних
Соотношение содержания, процесса и институционального контекста стратегий фирмы	Разрыв содержания и процесса в рамках отдельных концепций; контекст не учитывается	Акцент на содержание в экономических и на процесс – в неэкономических концепциях; контекст учитывается слабо	Сопряженность содержания и процесса; возрастает учет контекста	Сопряженность содержания, процесса и контекста
Соотношение административного и предпринимательского аспектов стратегий	Преобладает административный стиль	Предпринимательский и административный аспекты важны, но учитываются в разных соотношениях	Предпринимательский и административный аспекты одинаково важны	Преобладает предпринимательский стиль при важнейшей роли организационного обучения для поддержания конкурентных преимуществ

Продолжение табл. 3

Характеристики	Период			
	Этап I	Этап II	Этап III	Этап IV
	1960-е – первая половина 1970-х	Середина 1970-х – 1980-е	Конец 1980-х – 1990-е	Начало 2000-х
Основные базовые научные дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> • Теория организаций • Исследование операций 	<ul style="list-style-type: none"> • Теория отраслевой организации • Неортодоксальные экономические теории фирмы • Социология • Психология 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономическая теория организаций • Теория организаций • Ранние концепции стратегий фирм 	<ul style="list-style-type: none"> • Теория предпринимательства Шумпетера • Эволюционная экономическая теория • Ресурсная теория фирмы • Теория лидерства
Новые понятия и концепции стратегического управления	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия фирмы • Корпоративная стратегия • Стратегическое планирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое управление фирмой • Экономическая эффективность стратегий • Типовые конкурентные стратегии • Внешний контроль фирмы 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсная база фирмы • Организационные способности и ключевые компетенции фирмы • Фундаментальные проблемы теории стратегического менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> • Динамические способности фирмы • Управление знаниями • Сетевая организация
Основные авторы	Чандлер А., Ансофф И., Эндриус К., Кристенсен К., Штайнер Дж. и др.	Портер М., Рамелт Р., Шендел Д., Хаттен К., Хофер Ч., Тис Д., Майлз Р., Сноу Ч., Минцберг Г., Пфедфер Дж., Саланчик Г., Фримен Р., Петтигрю Э. и др.	Вернерфельт Б., Прахалад К., Хамел Г., Тис Д., Рамелт Р., Петераф М., Барни Дж., Коллиз Д., Виттингтон Р., Фосс Н., Монтгомери С., Грант Р., Когут Б. и др.	Тис Д., Уинтер С., Нонака И., Такеучи Х., Хамел Г., Когут Б., Зотт К., Венкатраман Н., Субраманиам М., Санчес Р., Чезборо Г., Волберда Х., Хелфат К., Эйзенхардт К. и др.

Характеристики	Период			
	Этап I	Этап II	Этап III	Этап IV
	1960-е – первая половина 1970-х	Середина 1970-х – 1980-е	Конец 1980-х – 1990-е	Начало 2000-х
Институционализация исследований стратегий	<ul style="list-style-type: none"> Журналы Long Range Planning (1968), The Planning Review (1972) и J. of Business Policy (1970) (затем J. of General Management) Секция политики бизнеса и планирования в Американской академии менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> Международная конференция «Политика бизнеса и планирование: состояние дел» (1977) Журналы Strategic Management J. (SMJ, 1980) и J. of Business Strategy (1980) Общество стратегического управления (1981) Профильная аспирантура 	<ul style="list-style-type: none"> Международная конференция «Фундаментальные проблемы стратегического управления» (1990) Бурное расширение SMJ Журналы Industrial & Corporate Change (1992) и J. of Economics & Management Strategy (1992) 	<ul style="list-style-type: none"> Международные конференции (форумы) и центры (программы) по вопросам управления знаниями и сетевых структур на базе ведущих школ бизнеса США, Европы и Японии

Современный четвертый этап развития стратегического менеджмента – динамическая теория, стратегического менеджмента в основе своей содержит концепцию динамических способностей (dynamic capabilities) организации, разработана Д. Тисом и И.Э. Шуен¹³ и получившая развитие в работах Д. Тиса, С. Уинтера, К. Эйзенхардт, Х. Волберды, К. Зотта и других. Концепция динамических способностей основана на постулате, что «динамические способности делают организации (корпорации) способными создавать, развертывать и за-

¹³ Teece, David J. "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance". Strategic Management Journal. 28 (13). – 2017: 1319–1350. CiteSeerX 10.1.1.319.1687. doi:10.1002/smj.640.

щищать нематериальные активы, поддерживающие долгосрочную эффективность бизнеса».

Новейшая концепция, получившая названия «Стратегия голубого океана» и «Стратегия красного океана», позволяет найти ответ, пожалуй, на самый главный вопрос: «Как найти или создать рынок, свободный от других игроков?»¹⁴ и к настоящему времени имеет ряд явных преимуществ в изучении вопросов конкуренции организаций в экономике знаний.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Систему менеджмента организации можно представить состоящей из двух основных подсистем: стратегического менеджмента и тактического менеджмента, включающего оперативный менеджмент (рис. 6).

Цель системы менеджмента организации – выполнение миссии организации.

Цель стратегического менеджмента – повышение конкурентоспособности организации, а следовательно, ее стоимости.

Цель тактического менеджмента – повышение прибыли в соответствии со стратегическим планом, т. е. стратегией организации.

Структура, процесс и последовательность формирования системы менеджмента организации показаны на рис. 6 и 7. Важно понимать, что получение прибыли – это цель тактического менеджмента. Стратегический менеджмент направлен на создание долгосрочных условий максимизации прибыли при любых обстоятельствах, включая кризисные, на основе выявленных в процессе многофакторного системного стратегического анализа внешней и внутренней среды конкурентных преимуществ организации, состоящих из ключевых компетенций, ключевых отличий и прочих ключевых факторов успеха деятельности организации, которые позволяют ей выжить в условиях конкурентной среды и успешно развиваться в будущем.

¹⁴ В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 336 с.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ ⇔ выполнение МИССИИ

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«Делай правильное дело»

Doing the right thing

**Цель: ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

2. ТАКТИЧЕСКИЙ И ОПЕРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«Делай дело правильно»

Doing the thing right

Цель: ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ

Рис. 6. Система менеджмента организации

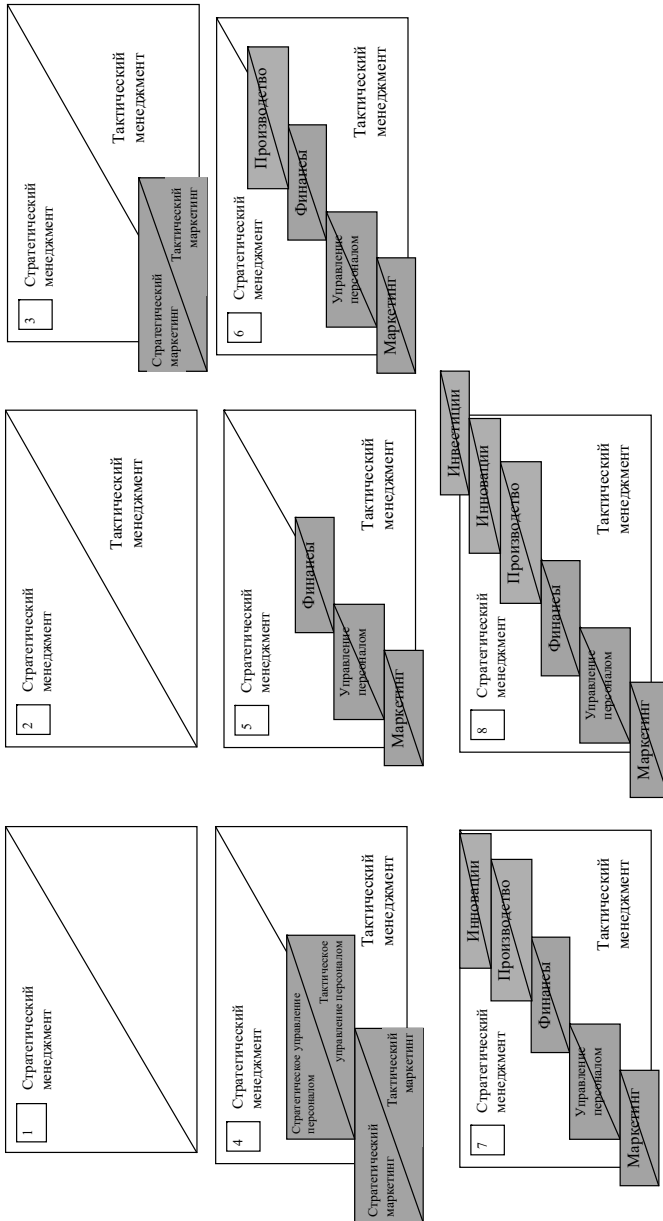


Рис. 7. Процесс и последовательность формирования системы менеджмента организации

Важно понимать, что получение прибыли – это цель тактического и оперативного менеджмента. *Стратегический менеджмент направлен на повышение конкурентоспособности организации, а значит, на создание долгосрочных условий максимизации прибыли и стоимости организации при любых обстоятельствах развития событий во внешней и внутренней среде организации, включая кризисные*, на основе выявленных в процессе многофакторного системного стратегического анализа возможностей и угроз, исходящих из внешней среды организации и конкурентных преимуществ организации, которые позволяют ей выжить в условиях конкурентной среды и успешно развиваться в будущем.

1.1.6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегический план – основа всех управленческих решений. Именно на разработку стратегических планов нацелены управленческие функции организации, мотивации и контроля¹⁵.

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегии на основе и в процессе стратегического анализа.

Цель стратегического планирования – разработка стратегии в виде комплексной программы развития организации на заданную стратегическую перспективу, включающей стратегические планы развития всех бизнесов и функциональных подразделений организации.

Проведем небольшой анализ эволюции понятия «стратегическое планирование».

По мнению П. Лоранжа, *стратегическое планирование* – инструмент принятия управленческих решений, назначение которого состоит в обеспечении должного уровня новаторства и изменений в организации.

В процессе корпоративного стратегического планирования присутствуют все четыре основных вида управленческой деятельности:

1) *распределение ограниченных организационных ресурсов*: денежных средств, времени, талантливых управленцев и специалистов;

¹⁵ Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. Классическое издание: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.

2) *адаптация к внешней среде* – это разработка эффективной стратегии адаптации корпорации к *угрозам и возможностям внешней среды* организации;

3) *внутренняя координация* заключается в выявлении *сильных и слабых сторон организации*;

4) *стратегическая осведомленность* – это систематический подход к развитию менеджмента организации, способного проводить процесс стратегического анализа, планирования, реализации, интеграции и оценки корпоративной стратегии.

Определения понятия «стратегическое планирование» представлены в табл. 4.

Таблица 4

Определения понятия «стратегическое планирование»

Автор	Источник	Определение понятия
Schendel D.E., Hatten KJ	Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972	Стратегическое планирование – процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям
Thompson Arthur A., jr & Strickland III A.J.	Grafting & Implementing Strategy. IRWIN, 1995	«Стратегический план – документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию»
Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин	Основы менеджмента. Классическое издание: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.	Стратегическое планирование – набор действий и решений менеджмента, ведущих к выработке конкретных стратегий, которые призваны помочь организации в достижении ее целей

Процесс стратегического планирования в организации показан рис. 8 и 9.

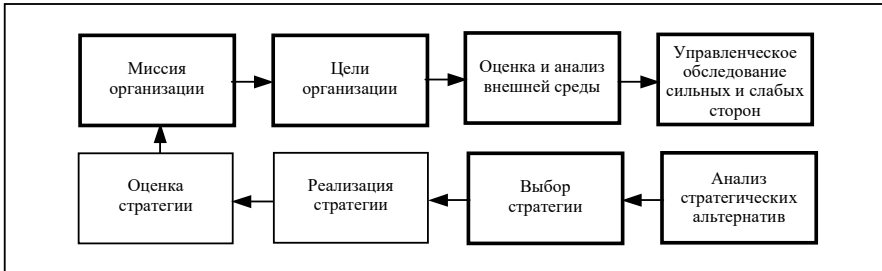


Рис. 8. Процесс стратегического планирования в организации

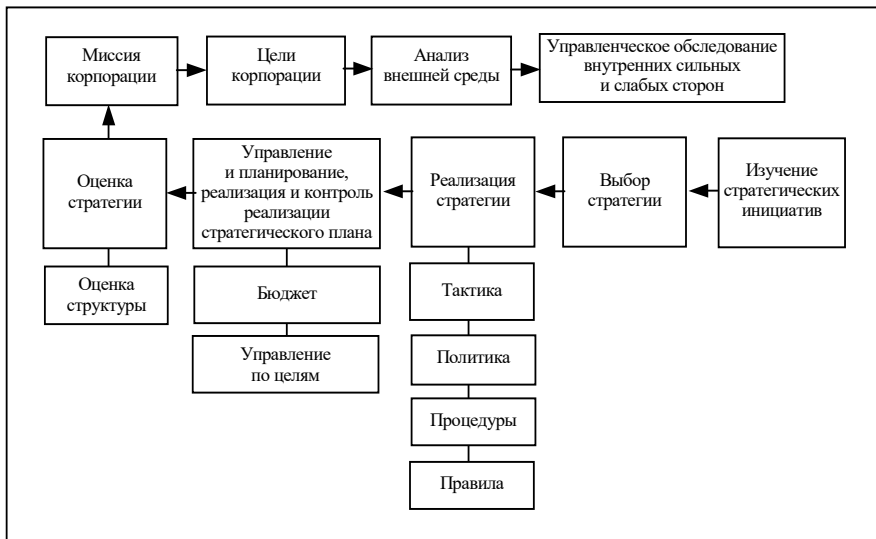


Рис. 9. Процесс корпоративного стратегического планирования (расширенная версия)

Источник: Мескон Майкл, Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. Классическое издание: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2020

Стратегическим планированием, т. е. разработкой стратегических планов в организации, занимается высшее руководство; менеджеры и специалисты также участвуют в процессе, предоставляют нужную информацию, обеспечивая обратную связь. Для организации, координации и улучшения результата стратегического планирования приглашают специалистов консалтинга. Приглашаются также независимые эксперты.

1.1.7. РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ И СТРАТЕГИЧЕСКИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ

По мнению теоретика стратегического менеджмента Генри Минцберга, существует *различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом*, которое, прежде всего, характеризуется следующим.

Во-первых, успешные стратегии – это всегда в первую очередь удачное стратегическое видение и во вторую – стратегические планы.

Во-вторых, стратегическое планирование, особенно на первом этапе своего развития, фактически сводилось к стратегическому программированию, т. е., как правило, к формализации и детальной проработке стратегий, которые уже были приняты и уже осуществлялись¹⁶.

Стратегическое планирование всегда весьма существенно зависит от уже сложившихся параметров организации, а также от ее ключевых бизнес-процессов:

- ⌚ реализуемая стратегия, включающая стратегии основных подсистем: отдельных бизнесов, функциональных, операционных;
- ⌚ производственно-операционный процесс и заданная структура выпускаемого продукта;
- ⌚ сложившаяся организационная структура и сформировавшиеся процессы профессиональных взаимодействий.

¹⁶ Минцберг Г. Альстрэнд Б. Лэмпел Д. Школа стратегий: пер. с англ. – СПб.: Питер: YOYO Media, 2017.

Кажется, что особенности планового процесса не дают вырваться за рамки ранее заданных параметров. Но с позиции правильного стратегического мышления и современного стратегического менеджмента стратегическое планирование – необходимый элемент процесса стратегического управления и составная часть процесса разработки стратегии. При этом стратегическое планирование как определенный элемент более общего процесса выполняет свою строго заданную роль или функцию, которая является производной от стратегических приоритетов, миссии, дерева целей и других ключевых элементов стратегии.

Кроме того, развитие стратегического планирования как специализированной подсистемы деятельности непосредственно детерминируется процессами развития корпоративного стратегического управления и в целом всей системы менеджмента организации.

Принципиально разные подходы к стратегическому управлению и планированию, основанные на существенно разных ментальных принципах, показаны на рис. 10 и 11.

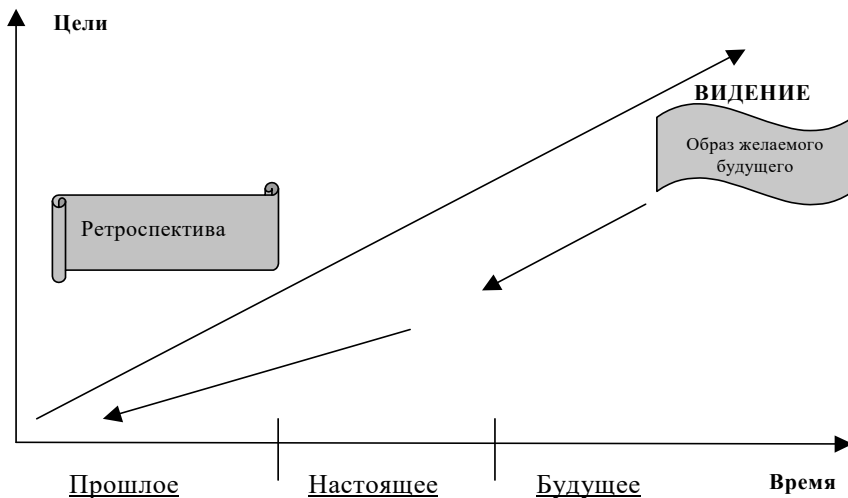


Рис. 10. Парадигма стратегического управления «из будущего через прошлое и настоящее назад – в будущее»

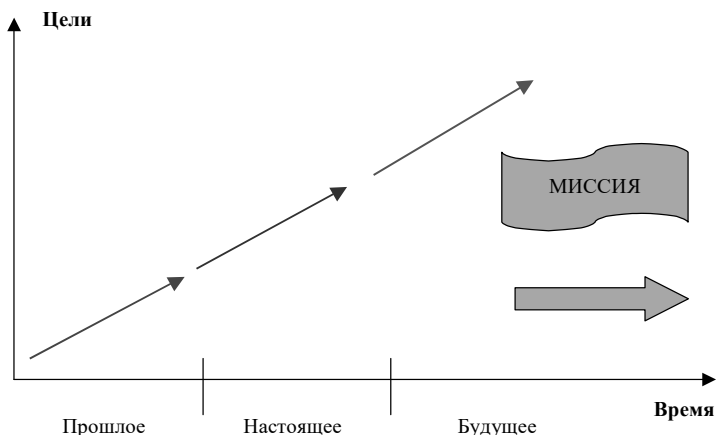


Рис. 11. Парадигма стратегического планирования
«из настоящего в будущее»

Все отмеченные существенные различия между стратегическим планированием и стратегическим управлением в своем исходном синтезированном виде, по нашему мнению, заключаются в разнице ментальных подходов, которые служат основой двух принципиально разных альтернативных моделей управления организацией: планирование и развитие организации согласно мышлению «от прошлого через настоящее – к будущему» или стратегическое управление организацией: «от образа будущего бизнес-успеха – к настоящему»¹⁷.

1.2. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – СИСТЕМА СТРАТЕГИЙ

1.2.1. ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПЛАНИРОВАНИЯ

Стратегический менеджмент – это ведущая подсистема управления любой организацией, направленная на ее устойчивое развитие, выполняющая комплекс профессиональных работ по разработке и реали-

¹⁷ Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2019.

зации стратегии развития организации, основными составляющими которой являются постановка целевых стратегических приоритетов и стратегический анализ, направленные на определение и планирование необходимых ресурсов, а также на поддержание организацией таких взаимоотношений с внешней средой, которые позволят выполнить ее миссию.

Цель стратегического менеджмента – повышение конкурентоспособности организации, а следовательно, ее стоимости.

Организация / корпорация* – это «систематизированное, сознательное объединение действий людей, направленное на достижение определенных целей», по определению одного из основоположников и лидеров российской школы менеджмента О.С. Виханского.

Следует отметить, что в системе права понятие «корпорация» в основном совпадает с понятием юридического лица. Корпорация – это совокупность юридических лиц (коллективное образование), основанная на объединенных капиталах, или организация, признанная юридическим лицом, осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность.

Конкурентоспособность организации – это способность организации достигать поставленных целей в конкурентной среде.

Конкурентные преимущества организации – это ключевые компетенции, ключевые отличия и прочие ключевые факторы успеха, которые создают для организации определенное превосходство над ее конкурентами.

Предметом исследования стратегического менеджмента являются следующие проблемы:

1) связанные с целями бизнеса, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации посредством обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;

2) с внутренними факторами организации, являющимися либо сильными, либо слабыми ее сторонами;

3) с возможностями и угрозами, исходящими из внешней среды организации.

* **Корпорация** от позднелат. *corporatio* (объединение) или от лат. *corpore* (связывать, взаимосвязывать, объединять).

Стратегический менеджмент должен дать ответы на главные вопросы организации.

1. Какова миссия организации?

2. Каков бизнес, т. е. дело, которым организация занимается сегодня, и каким оно будет в ближайшие несколько лет?

3. Какие меры следует предпринять, чтобы обеспечить выполнение целевых стратегических приоритетов организации?

Результат стратегического менеджмента – это успешно разработанная и реализованная стратегия развития организации.

В основе стратегического менеджмента лежит принцип «от образа будущего успеха дела (бизнеса), отраженного в миссии организации, – через прошлое и настоящее – к будущему», а не «от прошлого к будущему».

Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегии организации на основе и в процессе стратегического анализа, направленного на адаптацию изменений внутренней среды организации к изменениям в ее внешней среде в будущем, т. е. на планируемый стратегический период.

Цель стратегического планирования – разработка стратегии организации в виде комплексной программы, включающей стратегические планы развития всех бизнесов и функциональных подразделений организации на заданную стратегическую перспективу.

Горизонт стратегического планирования определяется инвестиционным анализом.

В основе стратегического планирования лежит принцип «из настоящего – к будущему».

Стратегическое планирование предназначено для успешного управления будущими изменениями на основе внедрения инноваций и является основным инструментом при принятии управленческих решений в организации.

Стратегическое планирование включает четыре основных вида управленческой деятельности:

1) эффективное *распределение в будущем* ограниченных ресурсов организации: финансовых, временных, человеческих и др.;

2) умение вовремя *адаптироваться к будущим* изменениям внешней среды организации, прогнозируя исходящие из нее возможности и угрозы;

3) умение вовремя *в будущем координировать* внутриорганизационные процессы на основе выявления сильных и слабых сторон организации и корреляции их с возможностями и угрозами внешней среды организации;

4) организация системы *стратегической осведомленности*, т. е. *осведомленности о будущем* на всех уровнях менеджмента организации.

1.2.2. ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПИРАМИДА

Стратегия организации (комплексная программа) по сути является системой стратегий, или «портфелем» стратегий организации, состоящим из блока стратегий отдельных бизнесов (бизнес-стратегий) и блока стратегий функциональных подразделений организации (функциональные стратегии), таких как маркетинговое, финансовое, управление персоналом, производственное, НИОКР и другие, которые централизованным образом обеспечивают всю совокупность бизнесов организации (рис. 12).



Рис. 12. Портфель стратегий организации

Итак, современная организация является системой, оптимально сочетающей в себе подсистемы одного или нескольких относительно обособленных бизнесов и / или подразделений и нескольких укрупненных (агрегированных) специализированных видов обеспечивающей деятельности, которые в структуре организации также относительно обособлены и соответствуют ее основным функциональным подразделениям и отдельным оперативным единицам. Основное различие этих подсистем организации заключается в способе их финансирования. Конкретный бизнес в корпоративной структуре финансируется из собственного дохода.

Стратегический менеджмент выполняет комплекс профессиональных работ по разработке и реализации стратегии развития организации по принципу «стратегической пирамиды» – от общего к частному (рис. 13).

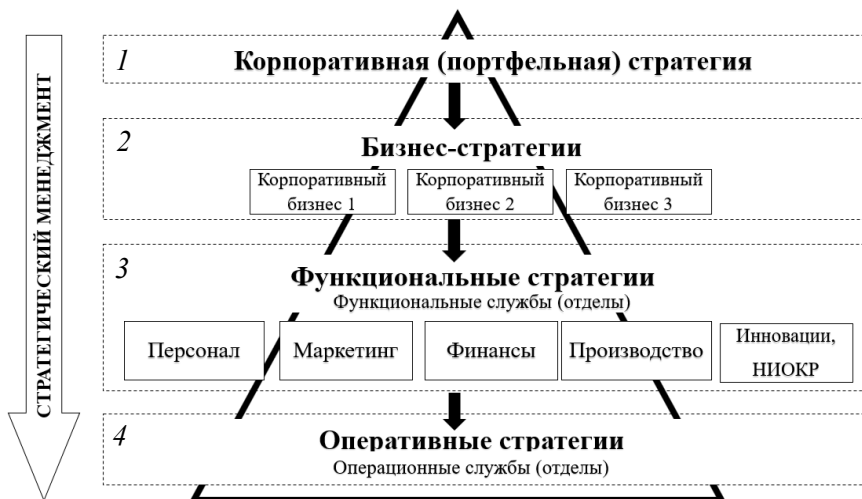
Стратегическая пирамида состоит из четырех ступеней в ситуации, когда организация одновременно реализует несколько бизнесов, т. е. является корпорацией (совокупностью юридических лиц), и по каждому из них разрабатывается стратегия, подчиненная корпоративной (портфельной) стратегии (рис. 13, а)).

Стратегическая пирамида состоит из трех ступеней в ситуации, когда организация осуществляет только один конкретный бизнес, т. е. является единственным юридическим лицом, для которого разрабатывается стратегия развития (рис. 13, б)).

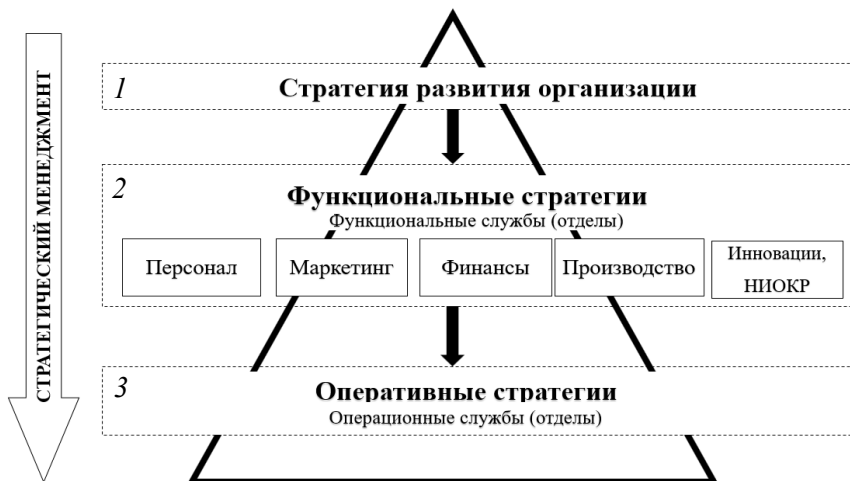
Вначале разрабатывается корпоративная (портфельная) стратегия 1, затем разрабатываются стратегии развития отдельных бизнесов 2, далее разрабатываются функциональные стратегии: управления персоналом, маркетинговая, финансовая, производственная, НИОКР 3, в заключение разрабатываются операционные стратегии 4.

1. Корпоративная (портфельная) стратегия / стратегия развития организации в целом включает:

- корпоративную миссию;
- корпоративные целевые стратегические приоритеты развития организации в целом;
- общекорпоративные / комплексные стратегические программы по выполнению целевых стратегических приоритетов организации.



a



б

Рис. 13. Стратегическая пирамида:

a – для совокупности юридических лиц; *б* – для одного юридического лица

Бизнес-стратегии, или стратегии отдельных бизнесов, – это основная подсистема корпоративной стратегии.

Бизнес-стратегия включает:

- миссии каждого крупного подразделения или отдельного бизнеса;
- целевые стратегические приоритеты развития каждого крупного подразделения или отдельного бизнеса;
- стратегические планы по их выполнению.

Бизнес-стратегии направлены на стратегическое планирование деятельности соответствующих крупных подразделений или отдельных бизнесов корпорации и подчинены корпоративной (портфельной) стратегии.

Функциональные стратегии соответствуют функциональным подразделениям (службам, отделам) организации: управления персоналом, маркетинговому, финансовому, производственному, НИОКР. Соответственно организация разрабатывает соответствующие функциональные стратегии развития этих подразделений (служб, отделов).

Основными функциональными стратегиями организаций являются:

- 1) маркетинговая стратегия;
- 2) стратегия управления персоналом;
- 3) финансовая стратегия;
- 4) производственная стратегия;
- 5) стратегия НИОКР.

Функциональная стратегия включает:

- функциональную миссию;
- целевые стратегические приоритеты развития функционального подразделения;
- стратегические планы по их выполнению.

Функциональные стратегии направлены на стратегическое планирование деятельности соответствующих функциональных подразделений и подчинены корпоративной (портфельной) стратегии (рис. 13, а), **или стратегии развития** (рис. 13, б).

Операционные стратегии – стратегии, которые соответствуют функциям операционных задач, поставленных перед отдельными оперативными единицами организации. Они формируют долгосрочные возмож-

ности любого типа операций посредством согласования потребностей рынка с операционными ресурсами организации. Операционные стратегии подчинены корпоративной (портфельной) стратегии.

1.2.3. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия организации – это комплексная программа развития организации, включающая от двух до трех планов ее развития в стратегический период, разработанных на основе стратегического анализа, которые обеспечивают организации конкурентные преимущества за счет реализации двух-трех целевых стратегических приоритетов миссии организации.

ВОПРОСЫ

1. Дайте определение и раскройте сущность понятия «стратегический менеджмент».
2. Какова цель стратегического менеджмента?
3. Что является предметом исследования дисциплины «Стратегический менеджмент»?
4. На какие вопросы организации дает ответ стратегический менеджмент?
5. Что является результатом стратегического менеджмента в организации?
6. Какой принцип находится в основе стратегического менеджмента?
7. Дайте определение и раскройте сущность понятия «стратегия организации».
8. В чем разница понятий «организация» и «корпорация»?
9. Дайте определение и раскройте сущность понятия «стратегическое планирование».
10. Какова цель стратегического планирования?
11. Какие 4 основных вида управленческой деятельности организации включает стратегическое планирование?
12. Что означает фраза «стратегия организации – система стратегий»?

13. Какие стратегии организации включает в себя портфельная стратегия?
14. Объясните, каков принцип «стратегической пирамиды» при разработке и реализации стратегии организации?
15. Сколько ступеней и почему может быть в «стратегической пирамиде»?
16. Какая стратегия называется корпоративной? Что она включает? Сколько их может быть в организации?
17. Какая стратегия называется бизнес-стратегией? Что она включает? Сколько их может быть в организации?
18. Какая стратегия называется функциональной? Что она включает? Сколько их может быть в организации?
19. Какая стратегия называется операционной? Сколько их может быть в организации?
20. Дайте определение понятиям «миссия» и «видение». Каков основной принцип формулирования миссии? Сколько пунктов и какие конкретно включает миссия организации?
21. Какова структура системы менеджмента современной организации?
22. Каковы процесс и последовательность формирования системы менеджмента организации?
23. По какому принципу формируется в организации система миссий, целей и стратегий?
24. Каковы этапы развития теории стратегического менеджмента?
25. Какова основная концепция современного этапа развития стратегического менеджмента?

1.3. МЕТОДИКА И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Стратегия организации разрабатывается в виде комплексной программы, включающей не менее двух вариантов планов ее развития, на случаи как негативного, так и позитивного сценария развития событий будущего во внешней и внутренней среде организации, направленных на выполнение двух-трех стратеги-

ческих целевых приоритетов, сформулированных в миссии организации.

Разработка стратегии организации проводится в процессе и на основе стратегического анализа, направленного на адаптацию будущих изменений внутренней среды организации к изменениям внешней среды в планируемый стратегический период с целью повышения конкурентоспособности организации.

1.3.1. ГИПОТЕЗА. КРИТЕРИИ. ПОДХОДЫ

Основная гипотеза

Эффективность деятельности организации тесно связана с внешним окружением, поэтому по мере изменений внешней среды организации (т. е. поведения ее потенциальных потребителей, конкурентов, поставщиков, партнеров; изменения тенденций в политике, экономике, социуме, технологиях в ближайшие несколько лет) должна меняться организация, успешно адаптируясь к этим изменениям. Высший пилотаж в поведении организации – управление будущими изменениями внешней среды.

Основные критерии успешной стратегии

В процессе разработки и реализации стратегии основными критериями принято считать следующие:

- 1) правильное ментальное видение ситуации, т. е. существования в стратегическом будущем организации, ее ресурсов, дальнего и ближнего окружения;
- 2) уникальность организации относительно ее клиентов, партнеров, поставщиков и конкурентов;
- 3) гибкая адекватность при принятии управленческих решений;
- 4) отношение к будущей неопределенности как к стратегической возможности.

Методологические подходы к разработке стратегии организации:

- Ⓟ системный подход;
- Ⓟ ситуационный подход;
- Ⓟ программно-целевой принцип;

- Ⓟ принцип перспективного управления;
- Ⓟ принцип адаптивности.

1.3.2. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Алгоритм разработки портфельной стратегии организации, т. е. комплексной программы развития организации (в виде системы стратегий) на заданную стратегическую перспективу, можно представить следующим образом.

1. Определение (формулирование) миссии организации (вначале как видения будущей бизнес-модели, затем, после уточнений на основе проведенного многофакторного системного стратегического анализа, как официального документа).

2. Многофакторный системный стратегический анализ.

2.1. Финансово-экономический анализ → корректировка миссии организации.

2.2. Инвестиционный анализ → корректировка миссии организации → инвестиционное планирование (корректировка миссии организации) → набор инвестиционных проектов → корректировка миссии организации.

2.3. Маркетинговое исследование → корректировка миссии организации.

2.4. Анализ конкурентоспособности организации → корректировка миссии организации.

2.5. Анализ рынка позиционирования организации: клиентов, конкурентов, партнеров, поставщиков → корректировка миссии организации.

2.6. Оценка конкурентных преимуществ организации → корректировка миссии организации.

2.7. Комплексный ситуационный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации → корректировка миссии организации.

3. Утверждение руководством документально оформленных миссии организации и портфельной стратегии. Документ включает, как правило, два-три стратегических плана, направленных на выполнение целевых приоритетов миссии организации, разработанных в процессе

комплексного ситуационного стратегического анализа, позволяющего выявить ключевые альтернативные варианты поведения агентов внешней и внутренней среды организации, которые смогут существенным образом повлиять на реализацию стратегии при различных прогнозируемых сценариях развития событий на рынке позиционирования организации.

Далее для каждого из трех вариантов планов портфельной стратегии соответственно следует комплексная разработка стратегических программ, включающих стратегии отдельных бизнесов, стратегии функциональных подразделений (функциональные стратегии) и стратегии оперативных единиц (операционные стратегии) организации, направленных на выполнение целевых приоритетов корпоративной миссии.

4. Разработка стратегий отдельных бизнесов (аналогично пп. 1–3).

5. Разработка функциональных стратегий:

- маркетинговой,
- управления персоналом,
- финансовой,
- производственной,
- НИОКР.

6. Разработка операционных стратегий.

7. Завершается процесс разработки портфельной стратегии оценкой эффективности выполнения стратегических приоритетов организации на основе аудита инвестиционных проектов всех стратегических планов и выбором на основе ситуационного стратегического анализа одной из комплексных стратегических программ для реализации.

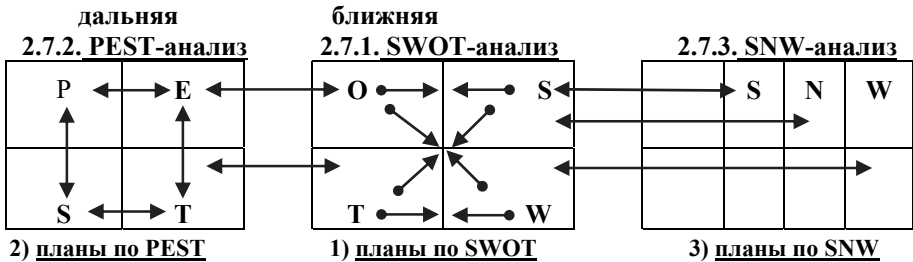
1.3.3. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Стратегия организации разрабатывается на основе многофакторного системного стратегического анализа. Это итерационный процесс, имеющий обратные связи, так как результат выполнения каждого из этапов может выявить необходимость частичного пересмотра предыдущих этапов. Методика разработки стратегии организации показана на рис. 14.

1. МИССИЯ-ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (формулировка)
2. МНОГОФАКТОРНЫЙ СИСТЕМНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
 - 2.1. Финансовый анализ (ретроспектива деятельности 3–5 лет)
 - 2.2. Инвестиционный анализ ⇔ Инвестиционное планирование ⇔ Портфель инвестиционных проектов (перспектива 1–5 и более лет)
 - 2.3. Маркетинговые исследования
 - 2.4. Анализ конкурентоспособности организации:
 - ⊕ анализ пяти конкурентных сил
 - ⊕ анализ системы и цепочки создания стоимости
 - ⊕ выбор базовой конкурентной стратегии: D,CL,FD,FCL
 - 2.5. Анализ рынка позиционирования организации: клиенты, конкуренты, поставщики, партнеры, ресурсы
 - 2.6. Оценка конкурентных преимуществ организации
- 2.7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОГО СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СЦЕНАРИЕВ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ВО ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА



3. МИССИЯ-ДОКУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

4. РАЗРАБОТКА ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. СТРАТЕГИИ ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ (аналогично пп. 1–3)

4.2. СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ:

- ⊕ продуктово-маркетинговая
- ⊕ управление персоналом
- ⊕ финансовая
- ⊕ производственная
- ⊕ НИОКР

4.3. ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

5. АУДИТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПО КАЖДОМУ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНУ ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рис. 14. Методика разработки стратегии организации

Этап 1. Разработка миссии организации начинается с формулирования видения комплексного осмысления событий будущего организации (см. рис. 10).

Важно, что основным принципом разработки миссии является следующий: миссия описывает события будущего, но формулируется в настоящем времени.

При работе с миссией менеджеры ориентируются на стратегические целевые приоритеты и ключевые моменты стратегии. Обязанность менеджеров – доносить миссию до сотрудников и клиентов.

Важность и необходимость миссии для организации заключается в том, что, *во-первых*, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, т. е. способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды. *Во-вторых*, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в том, что миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении и могут легче идентифицировать себя с организацией. *В-третьих*, миссия создает возможность для более действенного управления организацией, так как она служит основой для разработки целей организации, обеспечивает непротиворечивость их набора, определяет общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования. Всё это способствует лучшему пониманию работниками смысла и содержания их трудовой деятельности.

В процессе разработки стратегии на основе проведения многофакторного системного стратегического анализа будущих изменений во внешней и внутренней среде организации первичное видение собственников и топ-менеджеров уточняется, корректируется и из первоначального видения превращается в документ – миссию организации.

Этап 2. Проведение многофакторного системного стратегического анализа организации и ее внешней среды, выполняемого относительно миссии и включающего финансовый анализ, инвестиционный анализ и планирование портфеля инвестиционных проектов,

маркетинговое исследование, анализ конкурентоспособности, анализ рынка позиционирования, оценку конкурентных преимуществ, комплексный ситуационный анализ. Набор этих анализов является необходимым минимумом для разработки стратегии организации. Все анализы выполняются относительно миссии организации.

Многофакторный системный стратегический анализ предполагает комплексное изучение внешней и внутренней среды организации:

- 1) микроокружения – ближней внешней среды;
- 2) макроокружения – дальней внешней среды;
- 3) внутренней среды.

Внешняя и внутренняя среда организации характеризуется постоянным нарастанием сложности, изменчивости и неопределенности, следовательно, стратегический анализ должен быть адекватным, многофакторным, системным и высокопрофессиональным. Многофакторность и системность стратегического анализа организации заключается во взаимосвязи миссии организации со всеми факторами, рассматриваемыми в анализе трех сред.

Менеджерам необходимо изучать те факторы, от которых успех организации зависит больше всего. Дж. Белл сформулировал следующее определение: «**Внешняя среда организации** состоит из таких внешних элементов, как потребители, конкуренты, поставщики, правительственные органы, финансовые институты и резерв трудовых ресурсов, имеющих отношение к ее деятельности».

Внешние факторы разделяют на две основные категории: прямые и косвенные¹⁸.

К прямым факторам внешней среды относятся те, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе ее влияние. *Это потребители, поставщики, партнеры, конкуренты, трудовые ресурсы, законодательные органы, органы государственного регулирования.*

Косвенные факторы внешней среды – факторы, не всегда оказывающие прямое и немедленное воздействие на деятельность организа-

¹⁸ Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. Классическое издание – 3-е изд.: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.

ции. Это экономические, социокультурные, политические и технологические условия и тенденции, имеющие существенное значение для реализации стратегии организации.

Методы стратегического анализа можно условно разделить на следующие группы:

1) методы анализа микроокружения: анализ конкурентоспособности, анализ целевого рынка позиционирования, оценка конкурентных преимуществ организации, анализ стратегических групп, анализ 3С: клиент, конкурент, корпорация;

2) методы анализа потенциала предприятия: цепочки и системы создания стоимости организации, анализ организационного потенциала, модель 7S: стратегия, способности, соединяющие ценности, структура, системы, сотрудники, стиль;

3) методы комплексного ситуационного анализа трех сред организации: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ;

4) матричные методы (модели) портфельного анализа: матрицы Бостонской консалтинговой группы, Джeneral Электрик – Мак-Кинси, Ансоффа, Хофера – Шенделя, Shell/DPM;

5) методы стратегического выбора согласно жизненным циклам: анализ традиционных и эволюционных жизненных циклов отрасли, организации, технологий, товарных групп.

В соответствии с методикой разработки стратегии организации необходимая и достаточная часть этих анализов в ней применяется. Кроме того, многофакторный системный стратегический анализ включает маркетинговое исследование, а также финансовый и инвестиционный анализы. Эти анализы являются предметом изучения других университетских дисциплин, поэтому на методике их проведения мы не останавливаемся. Важно отметить, что все эти анализы проводятся относительно будущего организации, т. е. относительно ее корпоративной миссии.

Финансовый анализ проводится в случае, если стратегия разрабатывается для уже существующей организации. Исследуются финансовая отчетность организации: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств; все документы изучаются в ретроспективе от трех до пяти лет.

Важно! Все выводы по результатам проведенного финансового анализа делаются относительно миссии организации, т. е. будущего организации.

Ⓜ *Инвестиционный анализ и планирование*, на основе которых разрабатывается *портфель инвестиционных проектов*, – документы, обозначающие объемы и сроки прихода и расхода денежных средств в предстоящем стратегическом периоде как для корпорации / организации в целом, так и для всех ее бизнесов, а также функциональных подразделений (служб, отделов).

Ⓜ *Маркетинговые исследования*, которые фокусируются на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов в диктуемой рынком экономике.

Ⓜ *Анализ конкурентоспособности организации*, включающий анализы пяти конкурентных сил, системы и цепочки создания стоимости организации, позволяющий установить, какого базового конкурентного преимущества может добиться организация и как его можно защитить в процессе выбора и реализации ее базовой конкурентной стратегии (БКС).

Базовые конкурентные преимущества организации бывают двух видов: *низкие издержки* и *дифференциация*.

Низкие издержки – это способность организации разрабатывать, производить и продавать сопоставимый продукт с затратами меньшими, чем у конкурентов.

Дифференциация – это способность организации обеспечить покупателя уникальной и / или большей ценностью, чем это делают конкуренты, в виде нового качества продукта, его особых потребительских свойств или сервиса.

Конкурентное преимущество организации реализуется в определенной рыночной сфере – это либо вся рыночная ниша, либо фокусирование на определенном сегменте.

Существует четыре базовых конкурентных стратегии:

D (differentiation) – дифференциация;

CL (cost Leader-ship) – лидерство по издержкам;

FCL (focus cost leadership) – фокусированное лидерство по издержкам;

FD (focus differentiation) – фокусированная дифференциация. Следует отметить, что одна из самых больших стратегических ошибок – стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как по существу они альтернативны.

⌚ *Анализ рынка позиционирования организации*, позволяющий определить будущие изменения в поведении главных и основных субъектов рынка – потребителей (клиентов), конкурентов, поставщиков, партнеров организации – и выявить возможности и угрозы, исходящие от них в стратегическом периоде.

⌚ *Оценка конкурентных преимуществ организации*, позволяющая выявить и оценить конкурентные преимущества организации: *ключевые компетенции, ключевые отличия, а также другие ключевые факторы успеха организации.*

Результаты всех проведенных анализов служат подготовкой исходной информации для проведения комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней среды организации, на основе которого разрабатываются от двух до четырех альтернативных стратегических планов по выполнению целевых приоритетов организации, сформулированных в миссии.

⌚ *Комплексный ситуационный анализ внешней и внутренней среды организации* проводится на основе результатов анализа конкурентоспособности, анализа рынка позиционирования и оценки конкурентных преимуществ организации.

Цель анализа – разработка стратегии организации (портфельной, бизнес-стратегии, функциональной).

Основные методы комплексного ситуационного анализа трех сред организации:

- SWOT-анализ ближней внешней среды;
- PEST-анализ дальней внешней среды;
- SNW-анализ внутренней среды.

• *SWOT-анализ* – основной метод ситуационного анализа *ближней внешней среды организации*. При проведении SWOT-анализа необходимо придерживаться следующих принципов: в первую очередь анализируются *внешние* возможности и угрозы со стороны потенциальных клиентов, конкурентов, поставщиков, партнеров, затем – сильные

и слабые стороны организации. На основе SWOT-анализа разрабатываются от двух до четырех стратегических планов организации.

Для исследования *дальней внешней среды организации* применяется метод *PEST-анализа*, который выделяет четыре основные группы тенденций, характеризующих воздействие дальней внешней среды на организацию:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) технологические.

Стратегический анализ каждой из четырех тенденций должен быть системным, так как в реальности все они тесным и сложным образом взаимосвязаны. Такие изменения для организации могут быть либо угрозой, либо новой стратегической возможностью. Связь PEST- и SWOT-анализа показана стрелками на рис. 14. На основе выявленных политических, экономических, социальных и технологических тенденций изменения дальней внешней среды, имеющих существенное значение для стратегии организации, разрабатываются альтернативные сценарии развития организации, которые служат основанием для дальнейшей разработки от двух до четырех стратегических программ организации, дополняющих и уточняющих программы, разработанные на основе SWOT-анализа.

Стратегический *анализ внутренней среды организации* следует за анализом внешней среды организации (ближней и дальней), при этом возможный потенциал организации рассматривается как его внутренний стратегический ресурс. Для стратегического анализа внутренней среды организации применим метод SNW-анализа, который сохраняет всё, что связано со SWOT-анализом в части SW, но при этом добавляется особая, нейтральная N-позиция, фиксирующая ситуационное среднерыночное состояние организации. Таким образом, определяется своеобразная «точка отсчета» уровня конкурентоспособности организации. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N (нейтральная позиция) и только по одной позиции – в состоянии S (сильная позиция).

Этап 3. Формирование планов стратегии организации на основе утвержденной миссии

По результатам *комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней среды организации* разрабатывается два-три варианта планов по выполнению миссии организации при любом из альтернативных сценариев развития событий.

Этап 4 посвящен разработке портфеля стратегий организации, включающего стратегии отдельных бизнесов, стратегии функциональных подсистем организации (маркетинговую, управления персоналом, производственную, финансовую, НИОКР и др.) и операционных стратегий.

Таким образом, разработанная стратегия организации является системой стратегий, *портфелем стратегий, направленным на выполнение миссии организации*. Документально стратегия оформляется в виде комплексной программы развития организации на заданную стратегическую перспективу.

Этап 5. Завершается процесс разработки стратегии организации оценкой и выбором для реализации одной из стратегических программ по выполнению стратегических приоритетов миссии организации на основе аудита инвестиционных проектов по каждому стратегическому плану стратегии (портфеля стратегий) организации. Аудит инвестиционных проектов позволяет принять оптимальные инвестиционные решения, укрепляющие конкурентоспособность организации, а также уточнить стратегические периоды, а следовательно, сроки выполнения стратегических планов.

1.3.4. ТИПОВЫЕ БИЗНЕС-СИТУАЦИИ И СТРАТЕГИИ

При всем многообразии конкретных бизнес-ситуаций и разработанных под эти ситуации абсолютно разных для различных организаций конкретных стратегий теория и практика стратегического менеджмента сводит их к некоторому определенному числу типовых вариантов, практическое использование которых оказалось достаточно эффективным. Типовые бизнес-ситуации и соответствующие им названия стратегий представлены в табл. 5.

Типовые бизнес-ситуации и стратегии

№ п/п	Типовые стратегии	Назначение	Типовые бизнес-ситуации
1	Прямая интеграция	Приобретение, установление контроля над дистрибьюторской сетью	Дистрибьюторы слабы. Конкуренция в быстрорастущей отрасли. Своя сеть лучше обслужит рынок
2	Обратная интеграция	Контроль поставщиков сырья	Поставщики слабы, дороги. Ожидается рост рынка сбыта, нужны быстрые поставки ресурсов для производства
3	Горизонтальная интеграция	Контроль своих конкурентов	Система может стать монополистом в регионе. У конкурентов ошибки. Нужен масштаб производства, ведущий к росту
4	Захват рынка	Увеличение доли своего продукта на традиционных рынках	Рынки не насыщены продуктом. Потребление может расти. Нужен рост масштабов – стратегические преимущества
5	Развитие рынка	Выведение продукта на рынок в новых районах	Появляются новые каналы сбыта. Система преуспевает в бизнесе. Есть ненасыщенные рынки
6	Развитие продукта	Увеличение реализации через улучшение – модификацию продукта	Конкуренция связана с технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают лучшие продукты
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств по своему профилю	Новые продукты пойдут по высоким ценам. Традиционные – в стадии умирания. Сильная команда менеджеров
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов	В базовой отрасли снижаются объемы и прибыли. Рынки сильно насыщены традиционными продуктами

№ п/п	Типовые стратегии	Назначение	Типовые бизнес-ситуации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение новых непрофильных продуктов для традиционного потребителя	Новые непрофильные продукты улучшат реализацию традиционных. Традиционные каналы можно использовать для новых
10	Совместное предприятие	Объединение для работы над проектом	Компании дополняют друг друга. Есть потребность быстрого вывода на рынок новой технологии – продукта
11	Сокращение	Реструктуризация для сокращения издержек, выхода из процесса падения	Система слабейшая, неэффективная. Росла очень быстро – нужна внутренняя реорганизация
12	Отторжение	Продажа отделения организации	Сокращение не дало эффекта, какое-то подразделение плохо работает с другими
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации	Сокращение, отторжение не дают эффекта. Акционеры могут минимизировать свои потери через продажу активов
14	Комбинация	Одновременная реализация не менее двух разных стратегий	

Таким образом, эффективная стратегия может быть представлена как результат ряда удачных типов стратегических решений, включающих выбор одной альтернативы из заданного набора типовых стратегий для каждого конкретного бизнеса организации.

ВОПРОСЫ

1. Перечислите основные постулаты и критерии эффективности, на основе которых разрабатывается стратегия развития организации.

2. Какие методологические подходы применяются при разработке стратегии?
3. Что такое системный анализ, и на каких общих принципах он базируется?
4. Перечислите основные этапы разработки стратегии.
5. Какова цель многофакторного системного стратегического анализа организации? Какие методы анализов он включает?
6. Какова особая роль и цель комплексного ситуационного стратегического анализа внешней и внутренней среды организации при разработке стратегии?
7. Перечислите 7 пунктов миссии организации. Каковы процесс и принципы разработки миссии организации?
8. Каковы формы миссии? На какие вопросы должны отвечать различные формы миссии, и на кого они направлены?
9. Дайте определение понятию «ключевые факторы успеха – КФУ». Какова роль КФУ при разработке миссии организации?
10. Каким критериям должны соответствовать стратегические цели организации?
11. Какая система постановки стратегических целевых приоритетов в миссии организации рекомендуется для адекватного распределения ее ключевых ресурсов?
12. Представьте в общем виде формулировки целевых стратегических приоритетов миссии организации.
13. Какие среды организации изучаются в процессе проведения стратегического анализа?
14. Что относится к прямым и косвенным факторам внешней среды организации?
15. Раскройте содержание понятия «конкурентное преимущество» организации. Раскройте содержание понятий «ключевое отличие» и «ключевая компетенция».
16. Перечислите источники конкурентных преимуществ организации.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В главе представлены практические методические указания по процессу разработки стратегии организации, начинающемуся с формулирования миссии, которая корректируется и формируется в основополагающий документ организации, на основе проведения системного стратегического анализа: рынка позиционирования организации, оценки конкурентных преимуществ организации, комплексного ситуационного стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, включающего следующие методы:

- SWOT-анализ ближней внешней среды,
- PEST-анализ дальней внешней среды,
- SNW-анализ внутренней среды.

2.1. ФОРМУЛИРОВАНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Разработка стратегии организации начинается на *этапе 1* (рис. 14) с формулирования основного документа – **миссии организации**, традиционно состоящего из семи пунктов, в которых кратко и комплексно изложены основные положения стратегии с результатами их первичной инвестиционной оценки:

- 1) ценности организации;
- 2) продукт организации – товары и/или услуги, производимые и/или оказываемые организацией;
- 3) стратегические целевые приоритеты организации на стратегический период (от двух до трех);

- 4) рынок позиционирования организации: потребители, партнеры, поставщики;
- 5) способы расширения рынка позиционирования организации;
- 6) ключевые технологии управления маркетингом организации;
- 7) стратегические принципы развития и финансирования организации.

Миссия описывает события будущего, но формулируется в настоящем времени!

Миссия организации формулируется на основе так называемого **видения** – идеального представления, желаемого образа будущего развития организации, комплексного осмысления событий и стратегической ситуации будущего.

Видение – это первый шаг в разработке стратегии развития организации.

А. Эйнштейн писал: *«Воображение важнее знания, ибо знание ограничено. Воображение же охватывает всё на свете, стимулирует прогресс и является источником его эволюции».*

Видение – это мечта, это представление собственников и топ-менеджеров об организации в будущем.

В процессе формулирования миссии, как правило, несколько раз участвуют фокус-группы визионеров, состоящие из собственников, топ-менеджеров, руководителей подразделений, ведущих специалистов организации и приглашенных консультантов, профессионально организующих этот процесс, в основу которого положен метод мозгового штурма специалистов, **имеющих различные профессиональные субъективные взгляды на процесс будущего развития организации.**

При работе с миссией менеджеры акцентируют внимание:

- 1) на целевых стратегических приоритетах организации;**
- 2) конкурентных преимуществах организации.**

В итоге нескольких коллективных мозговых штурмов, подкрепляемых результатами приводимого параллельно многофакторного стратегического анализа, **субъективные взгляды специалистов должны стать основой коллегиального объективного видения стратегического успеха организации.**

Сформулированный первичный вариант миссии организации корректируется и уточняется, дополняется и сокращается, конкретизируется

ется и систематизируется в процессе дальнейшего проведения (этап за этапом, метод за методом) многофакторного системного стратегического анализа, позволяющего лучше понять и спрогнозировать ситуацию будущих изменений во внешней и внутренней среде организации (см. рис. 14).

В результате проведенного многофакторного стратегического анализа разработка миссии завершается и руководитель подписывает официальный документ из семи пунктов – миссию организации на стратегический период, конфиденциальный по шести пунктам, кроме первого – «Ценности организации», являющегося основанием для рекламирования деятельности организации.

Практический опыт показывает, что итераций корректировки миссии бывает не менее двадцати, а время разработки миссии организации достигает нескольких месяцев.

ЗАДАНИЕ ПО КУРСОВОЙ И ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ НА СЕМЕСТР

О ПРОЕКТЕ

В рамках курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» в течение семестра всей учебной группой разрабатывается общий проект.

Название проекта: «Разработка стратегии развития организации (на примере «Наименование юридического лица»)».

При подготовке основания для разработки проекта каждый студент или несколько студентов (не более четырех человек) готовят презентации своих бизнес-идей о развитии любых организаций – как уже существующих (развивающихся успешно, стагнирующих либо находящихся в кризе), так и новых (стартапов).

Бизнес-идеи представляются студентами на практическом занятии в виде презентации всей учебной группе.

Учебная группа открытым голосованием выбирает одну из понравившихся бизнес-идей, которая становится основой разрабатываемого группой проекта.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Во время практических занятий в процессе проведения стратегических сессий проект выполняется всей учебной группой. Продолжительность одной стратегической сессии – 2 практических занятия, т. е. 3 часа.

- *Руководителем проекта* становится студент – автор представленной бизнес-идеи, выбранной на конкурсной основе открытым голосованием группы.

- *Выбираются / самовыдвигаются заместитель руководителя и руководители проектных групп* анализа участников рынка позиционирования организации.

- *Учебная группа делится на проектные группы:*

- 1) проектная группа стратегического анализа потребителей;
- 2) проектная группа стратегического анализа конкурентов;
- 3) проектная группа стратегического анализа поставщиков;
- 4) проектная группа стратегического анализа партнеров;
- 5) проектная группа стратегического планирования (состоит из руководителей проектных групп анализа участников рынка позиционирования).

- *В процессе разработки стратегии развития организации на основе стратегического анализа используется методология управления проектами – Project Management Methodology (PMM).*

1. *Каждый студент является участником одной из проектных групп и выполняет практические работы по индивидуальным заданиям, формируя индивидуальный отчет.*

2. *Результаты выполненных индивидуальных практических работ после обсуждения и корректировок на стратегических сессиях в малых проектных группах фиксируются в отчетах проектных групп, которые формируются руководителями проектных групп.*

3. *Результаты отчетов проектных групп после обсуждения и корректировок на стратегических сессиях проектными группами фиксируются в итоговом едином отчете проекта, который формируется руководителями проектных групп и руководителем проекта.*

Таким образом, стратегия развития организации разрабатывается учебной группой как один проект.

Разработанный проект «Стратегия развития организации (на примере “Наименование юридического лица”))» оформляется в виде единого отчета, сдается преподавателю и представляется в течение 20 минут в виде презентации.

Основными принципами презентации являются: систематичность, структуризация материалов, логичность, лаконичность всех письменных пояснений, аккуратность и эстетичность оформления, целостность, наглядность, обоснованность, тематическая завершенность материалов проекта.

ЗАДАНИЕ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ № 1

Представление бизнес-идей на конкурс

1. Изучите разделы 1.3.3 «Методика разработки стратегии» и 2.1 «Формулирование миссии организации».

2. Подготовьте презентации ваших бизнес-идей.

Предлагается два варианта представления проекта: стандартный и продвинутый.

СТАНДАРТНЫЙ ВАРИАНТ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

Подготовьте следующие данные о существующей или новой организации.

1. Название организации.

2. Оргструктура (схематично).

3. Досье – краткая историческая справка об организации, ее географическое положение, виды деятельности, персонал, управление, положение на рынке, особенности ведения бизнеса.

4. Конкуренты, клиенты, поставщики, партнеры организации (официальные названия организаций и оценка их положения на рынке относительно исследуемой организации).

5. Сформулируйте в письменном виде наиболее острые для исследуемой организации проблемы, которые необходимо разрешить в будущем.

6. Инвестиции и сроки, требуемые для реализации проекта.

ПРОДВИНУТЫЙ ВАРИАНТ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

Подготовьте следующие данные о существующей или новой (стартап) организации в предполагаемый стратегический период, т. е. на ближайшие несколько лет.

1. Миссия-видение организации (7 пунктов) с результатами первичной инвестиционной оценки. Заполните таблицу.

2. Оргструктура (схематично).

3. Результаты первичного анализа конкурентов и потребителей исследуемой организации. Заполните табл. 6 и 7.

Миссия «Наименование юридического лица» на стратегический период с ЧЧ.ММ.ГГГГ по ЧЧ.ММ.ГГГГ

Дата заполнения _____

1. ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. МИССИЯ-ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Отвечает на вопрос: Какое дело мы делаем? Где (адрес, сайт)? Для кого?

Конкурентные преимущества организации:

- 1) *ключевые отличия: перечислить, ;*
- 2) *ключевые компетенции перечислить, ;*
- 3) *прочие ключевые факторы успеха перечислить,*

1.2. МИССИЯ-ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Отвечает на вопрос: Как мы делаем это дело?

Обязательны ссылки на стандарты качества.

Указать, в соответствии с какими стандартами осуществляется деятельность организации.

Перечислить официальные документы, подтверждающие заявленное: стандарты качества, патенты, сертификаты.

1.3. МИССИЯ-ОРИЕНТАЦИЯ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Отвечает на вопрос: Какие мы, те, кто делает это дело?

Пояснение.

Миссия-ориентация развивает организационную культуру, это могут быть слоганы, лозунги, разработанные с целью мотивации персонала организации.

Это краткое, ясное и четкое определение основного направления деятельности персонала организации во всех ее подразделениях, направленное на мотивацию соответствующего корпоративного поведения сотрудников.

Здесь следует представить **оргструктуру организации**, в каждом квадранте которой в соответствии с занимаемой сотрудником должностью представить миссию-ориентацию поведения сотрудника на своем рабочем месте в виде краткого слогана, мотивирующего сотрудника, помогающего ему правильно выполнять свои служебные обязанности.

2. ПРОДУКТ ОРГАНИЗАЦИИ: ТОВАРЫ И / ИЛИ УСЛУГИ на начало и окончание стратегического периода

Рекомендация.

Этот пункт рекомендуется представлять **в табличном виде** с указанием предполагаемой прибыли от реализации соответствующего количества товаров и / или услуг (различной товарной номенклатуры и / или ассортиментных групп, и / или их совокупности) в соответствии с целевыми стратегическими приоритетами (п. 3 миссии).

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Приоритет оптимальной концентрации. Формулировка конкретизированная..., что позволит получить 60...80 % запланированной прибыли / повысить стоимость организации (рассчитывается на основе инвестиционного анализа и оценки)*.

3.2. Приоритет достаточного минимума. Формулировка конкретизированная..., что позволит получить 40...20 % запланированной прибыли / повысить стоимость (рассчитывается на основе инвестиционного анализа и оценки)*.

3.3. Приоритет по остаточному принципу. Формулировка конкретизированная..., что позволит получить бонус ... % сверх запланированной прибыли / повысить стоимость (рассчитывается на основе инвестиционного анализа и оценки)*.

Рекомендация.

* Ниже представлен список основных формулировок стратегических целевых приоритетов организации, которые следует выбрать и конкретизировать, установив представленную выше систему приоритетов для адекватного распределения ресурсов организации:

1. Рост доли рынка
2. Более сильное и надежное положение в своей бизнес-отрасли
3. Повышение качества продукта (товаров и / или услуг)
4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта
6. Повышение репутации организации среди клиентов
7. Улучшение обслуживания клиентов
8. Признание организации лидером в области технологии и инноваций
9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке
10. Полное удовлетворение запросов клиентов

4. РЫНОК ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ на начало и окончание стратегического периода

Рекомендация.

Этот пункт рекомендуется представлять **в табличном виде**.

- 4.1. Таблица «Потребители» (с указанием предполагаемой выручки от каждой категории).
- 4.2. Таблица «Партнеры» (с указанием сути партнерства и/или % выручки, которая рассчитывается на основе инвестиционного анализа).
- 4.3. Таблица «Поставщики» (с указанием % предполагаемых затрат на каждую категорию поставщиков, которые рассчитываются на основе инвестиционного анализа).

5. СПОСОБЫ РАСШИРЕНИЯ РЫНКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

на начало и окончание стратегического периода

- 5.1. Открытие офиса, (филиала, склада, ...)
- 5.2. Реклама
- 5.3. ...

6. КЛЮЧЕВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИИ (на начало и окончание стратегического периода)

6.1. Франчайзинг (дилерская система, дистрибуция,...).

6.2. Директ-маркетинг.

6.3. ...

7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ И ФИНАНСИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

на начало и окончание стратегического периода

7.1. 60 % собственного капитала.

7.2. 30 % инвестиций фонда ООО УК «Альфа-Капитал», г. Москва.

7.3. 8 % – лизинг оборудования группы компаний «Балтийский лизинг», г. Санкт-Петербург.

7.4. 2 % – налоговые льготы за счет, например, благотворительной деятельности.

Рекомендация.

Как правило, в этом пункте представляются **оптимальные инвестиционные решения**, являющиеся результатом **аудита инвестиционных проектов** (вариантов) по реализации целевых стратегических приоритетов организации, изложенных в п. 3 миссии, уточняется стратегический период, а следовательно, **сроки выполнения стратегических планов.**

Таблица 6

**Первичный анализ конкурентов организации
«Наименование юридического лица» в стратегический период**
с число, месяц, год по число, месяц, год

Дата заполнения _____

Наименование юридического / физического лица Контактные данные (адрес, телефоны, web-сайт и т. д.)	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
Конкурент 1		
Конкурент 2		
Конкурент 3		

Таблица 7

**Первичный анализ потенциальных потребителей организации
«Наименование юридического лица» в стратегический период**
с число, месяц, год по число, месяц, год

Дата заполнения _____

Наименование юридического / физического лица Контактные данные (адрес, телефоны, web-сайт и т. д.)	Возможности, исходящие от потенциальных потребителей	Угрозы, исходящие от потенциальных потребителей
Клиент 1		
Клиент 2		
Клиент 3		

Порядок проведения стратегической сессии № 1

После представления всех бизнес-идей учебная группа открытым голосованием выбирает одну из понравившихся бизнес-идей, которая становится основой разрабатываемого группой проекта.

Студент, автор проекта-победителя, становится руководителем проекта.

Выбирается заместитель руководителя проекта.

Учебная группа делится на проектные группы:

- 1) проектная группа **стратегического анализа потребителей**;
- 2) проектная группа **стратегического анализа конкурентов**;
- 3) проектная группа **стратегического анализа поставщиков**;
- 4) проектная группа **стратегического анализа партнеров**;
- 5) проектная группа **стратегического планирования** (состоит из руководителей проектных групп анализа участников рынка позиционирования).

2.1. АНАЛИЗ РЫНКА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ближняя внешняя среда организации анализируется по основным компонентам, представляющим ее комплексный внешний ресурс и в совокупности образующим **рынок позиционирования организации**, включающий *клиентов, поставщиков, партнеров и конкурентов организации*.

Цель анализа – определение возможностей (*opportunities* – О) и угроз (*threats* – Т), исходящих от главных и основных агентов рынка позиционирования организации: клиентов, партнеров, поставщиков и конкурентов.

Задачи анализа

1. Подготовка к SWOT-анализу ближней внешней среды организации.
2. Выявление ресурсов главных и основных конкурентов клиентов, партнеров, поставщиков организации в исследуемый стратегический период.

3. Мониторинг и контроль деятельности конкурентов, клиентов, партнеров, поставщиков.

Предмет исследования – влияние прямых факторов ближней внешней среды организации, т. е. изменений рыночной ситуации и интенсивности конкуренции в отрасли, на стратегию поведения организации на рынке.

Важно понимать, что разрабатываемая миссия будет уточнена и подкорректирована после проведенного анализа.

Условия проведения анализа

1. Анализ рынка позиционирования выполняется относительно миссии исследуемой организации в процессе ее разработки.

2. При стратегическом анализе рынка позиционирования ближняя внешняя среда рассматривается как комплексный **ресурс организации**, который включает следующее:

⌚ **человеческий ресурс** (рынок рабочей силы) – предмет исследования стратегии управления персоналом;

⌚ **финансовый ресурс** (рынок капитала) – предмет исследования финансовой стратегии;

⌚ **ресурс кооперации** (рынок поставщиков комплектующих) – предмет исследования производственной стратегии;

⌚ **технологический ресурс** (рынок технологий) – предмет исследования технологической стратегии;

⌚ **рынок всех других факторов организации** (системный ресурс факторов бизнеса).

3. **Конкуренты, клиенты, поставщики, партнеры** – предмет особого исследования стратегии. Суть анализа можно свести к поиску ответов на следующие вопросы: Что движет конкурентом, клиентом, поставщиком, партнером? Что он делает? Что может сделать?

В анализе конкурентов, клиентов, поставщиков, партнеров выделяют три диагностические зоны:

1) анализ стратегии конкурентов;

2) анализ перспектив развития клиентов, поставщиков, партнеров и прогноз их поведения относительно корпоративной стратегии;

3) анализ возможностей и угроз, исходящих от конкурентов клиентов, поставщиков, партнеров исследуемой организации.

Для анализа конкурентов, клиентов, поставщиков, партнеров заполняются соответствующие аналогичные по сути таблицы. Приведем пример анализа конкурентов.

Методика проведения анализа

1. Проведем анализ конкурентов организации, для этого заполним табл. 8–10.

Т а б л и ц а 8

**Анализ конкурентов организации «Наименование юридического лица»
в стратегический период с число, месяц, год по число, месяц, год**

Дата заполнения _____

Наименование юридического / физического лица Контактные данные (адрес, телефоны, web-сайт и т. д.)	Конкурентные преимущества конкурентов / Угрозы (threats – Т) для организации, исходящие от конкурентов	Конкурентные отставания конкурентов / Возможности (opportunities – О) для организации, исходящие от конкурентов
Конкурент 1	1) ...; 2) ...; 3) ...; 4) ...; 5)	1) ...; 2) ...; 3)
Конкурент 2	1) ...; 2)	1) ...; 2) ...; 3) ...; 4) ...; 5) ...; 6)
Конкурент 3	1) ...; 2)	–

2. Проанализируем основные характеристики конкурентов организации (табл. 9). Сравним характеристики нашей организации и организации конкурентов по трехбалльной шкале (1 – слабая сторона; 2 – не лучше и не хуже, чем у других; 3 – сильная сторона).

Таблица 9

**Анализ основных характеристик конкурентов организации
«Наименование юридического лица» в стратегический период**

с число, месяц, год по число, месяц, год

Дата заполнения _____

№ п/п	Характеристики (варьируются в соответствии с миссией исследуемой организации)	Наименование юридического / физического лица, контактные данные (адрес, телефоны, web-сайт и т. д.)			
		Исследуемая организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1	Широта ассортимента				
2	Качество товаров				
3	Уровень цен				
4	Постоянное наличие продукции				
5	Гибкие цены (скидки постоянным партнерам, скидки на большие партии товаров и т. д.)				
6	Товарный кредит				
7	Прямые поставки в торговую точку даже минимальных заказов				

Окончание табл. 9

№ п/п	Характеристики (варьируются в соответствии с миссией исследуемой организации)	Наименование юридического / физического лица, контактные данные (адрес, телефоны, web-сайт и т. д.)			
		Исследуемая организация	Конку-рент 1	Конку-рент 2	Конку-рент 3
8	Бесплатные рекламные образцы и помощь в отборе образцов				
9	Помощь в демонстрации продукции				
10	Удобное месторасположение компании				
11	Дополнительные услуги				
12	... _____				
13	... _____				
Общее количество баллов					

3. Определим главных и основных конкурентов организации по результатам заполнения табл. 8 и 9. Главными среди основных по отношению к исследуемой организации на конкретном рынке позиционирования являются те организации, которые претендуют на роль лидеров.

Проведем анализ возможностей и угроз, исходящих от главных и основных конкурентов организации (табл. 10).

**Анализ возможностей и угроз, исходящих от конкурентов организации
«Наименование юридического лица» в стратегический период**
с число, месяц, год по число, месяц, год

Дата заполнения _____

Наименование юридического / физического лица, контактные данные (адрес, телефоны, web- сайт и т. д.)	(Т) Угрозы для организации / Конкурентные преимущества конкурентов	(О) Возможности для организации / Конкурентные отставания конкурента
І. Главные конкуренты		
ІІ. Основные конкуренты		

Заполнение табл. 10 позволяет выявить возможности и угрозы, исходящие от главных и основных конкурентов относительно выполнения миссии исследуемой организации.

Результаты анализа

1. Мониторинг и контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации быть готовым к потенциальным угрозам и использовать возможности, выявленные в процессе анализа.

2. Результаты анализа, т. е. выявленные возможности и угрозы, исходящие от конкурентов, используются для проведения ситуационного SWOT-анализа организации.

По аналогии с анализом конкурентов выполняется анализ клиентов, поставщиков, партнеров.

ЗАДАНИЕ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ № 2

Анализ рынка позиционирования организации

1. Каждый студент индивидуально в соответствии с заданием руководителя соответствующей проектной группы проводит анализ юридических и / или физических лиц – участников рынка позиционирования организации: конкурентов, потребителей, поставщиков и партнеров.

Результаты проведенного анализа оформляются каждым студентом в виде раздела индивидуального отчета.

2. Каждый руководитель проектной группы индивидуально в соответствии с заданием руководителя (и / или заместителя руководителя) проекта индивидуально проводит анализ и коллегиально обобщает результаты анализов участников рынка позиционирования организации на основе присланных участниками соответствующей проектной группы отчетов

Результаты проведенного анализа оформляются каждым руководителем проектной группы в виде индивидуального отчета.

Методические рекомендации

Проведите анализ рынка позиционирования организации.

1. На основе проведенного маркетингового исследования (кабинетного и / или полевого) определите (составьте списки) конкурентов, потребителей, партнеров, поставщиков организации, разделив их на главных, имеющих наибольшее значение для деятельности организации, и основных в предстоящий исследуемый стратегический период.

2. Заполните соответствующие таблицы результатов анализа конкурентов, потребителей, партнеров, поставщиков (пример в табл. 8–10).

3. Сделайте выводы, объединив аналогичные возможности и угрозы, исходящие от нескольких юридических и / или физических лиц: конкурентов, потребителей, партнеров, поставщиков организации.

Очевидно, что в выводах после анализа каждого из агентов рынка позиционирования организации следует представить сокращенный (унифицированный) вариант данных, представленных в табл. 6–8, так как высока вероятность того, что от нескольких организаций или групп физических лиц в отношении исследуемой организации будут выявлены аналогичные (одни и те же) возможности и угрозы.

Для сокращения и структурирования деловой информации, а также лучшего понимания ситуации при разработке стратегических планов по работе с конкурентами, потребителями, поставщиками, партнерами аналогичные возможности и угрозы объединяются в выводах с перечислением наименований юридических лиц и / или групп физических лиц.

Например

Выводы анализа конкурентов организации «Наименование юридического лица» в стратегический период с число, месяц, год по число, месяц, год.

1. Возможности от главных и основных конкурентов:

1) неудачное месторасположение конкурентов ООО «Ф», ИП «У», ООО «К», ИП «Ш».

2) ... ,

3)

2. Угрозы от главных и основных конкурентов:

- 1) удачное месторасположение конкурентов ООО «Z», ПАО «M»,
- 2) ...,
- 3) ...,
- 4)

Скорректируйте предложенный руководителем проекта первичный вариант миссии организации по каждому пункту.

Результаты стратегического анализа рынка позиционирования организации

1. Выявлены возможности и угрозы, исходящие от конкурентов, потребителей, партнеров и поставщиков организации.
2. Скорректирован предложенный руководителем проекта первичный вариант миссии организации по каждому пункту.
3. Результаты анализа будут использованы для проведения SWOT-анализа организации, позволяющего разработать не менее двух стратегических планов по работе с конкурентами, потребителями, партнерами, поставщиками организации при различных сценариях развития событий на рынке позиционирования организации.

Порядок проведения стратегической сессии № 2

На стратегической сессии представьте отчеты о результатах проделанной студентами – участниками соответствующих проектных групп – практической работы, а именно:

1) представляется всей учебной группе к обсуждению и совместному внесению корректировок очередной (третьей) вариант миссии организации, уточненный и дополненный на основе проведенного индивидуально каждым студентом в соответствии с заданием руководителя соответствующей проектной группы анализа рынка позиционирования организации.

Результаты представляют руководитель и заместитель руководителя проекта;

2) представляются к обсуждению и внесению корректировок всей группе результаты проведенного стратегического анализа рынка пози-

ционирования организации. Результаты представляются в виде таблиц с указанием конкретных конкурентов, потребителей, партнеров и поставщиков организации и выявленных возможностей и угроз, исходящих от каждого из них.

Результаты представляют руководители и / или участники соответствующих проектных групп;

3) представляются к обсуждению и внесению корректировок всей группе уточненные результаты проведенной оценки инвестиций и сроков, требуемых для реализации проекта.

Результаты представляют руководитель и заместитель руководителя проекта и / или специально назначенные участники проектных групп.

2.3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель анализа – определение и оценка конкурентных преимуществ организации.

Предмет исследования – конкурентные преимущества организации, являющиеся ее ключевыми факторами успеха (КФУ) в рассматриваемой стратегической перспективе, которые делятся:

- 1) на ключевые отличия организации,
- 2) ключевые компетенции организации,
- 3) прочие ключевые факторы успеха организации.

Конкурентные преимущества организации – это характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт / услугу организации определенное превосходство над ее конкурентами.

Конкурентоспособность – это способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это слагаемые общей конкурентоспособности организации, которые в наибольшей степени влияют на ее способность успешно функционировать на рынке в исследуемый стратегический период, т. е. в ближайшие несколько лет.

Миссия организации разрабатывается с учетом и на основе ее **КФУ**, которые структурируются в группы:

1) ключевые отличия организации – это хорошо реализуемые внутренние процессы организации отличные от конкурентов;

2) ключевые компетенции / отличительные компетенции организации – это дифференцированный набор навыков, комплементарных активов и организационных рутин, совокупность которых позволяет фирме координировать конкретный набор видов деятельности таким способом, который обеспечивает основу ее конкурентного преимущества на конкретном рынке или рынках. (Дэвид Тис);

3) прочие ключевые факторы успеха организации.

К **КФУ** в первую очередь относятся специфические элементы стратегии организации, которые по тем или иным причинам не применяются конкурентами.

1. **Атрибуты продукта:** уникальность, сложность копирования или воспроизведения другими технико-технологическими способами.

2. **Ресурсы, которыми располагает организация:** рабочая сила – особый ресурс.

3. **Компетенция организации:** внутренняя деятельность, которую организация осуществляет или способна осуществлять лучше, чем другие виды деятельности.

4. **Ключевые компетенции:** хорошо реализуемые внутренние виды деятельности, которые являются центральными по отношению к стратегии, конкурентоспособности и рентабельности, а именно особые технологии управления маркетингом, персоналом, финансами, база знаний, высокий научно-технический потенциал, заделы по НИОКР и др.

5. **Информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество как особый ресурс.**

Условия проведения анализа

Анализ и оценка конкурентных преимуществ выполняется относительно миссии исследуемой организации в процессе разработки.

Методы исследования: мозговой штурм, экспертная оценка, системный анализ, ситуационный анализ, взвешенная оценка.

Методика проведения анализа

В процессе уже проведенных нескольких итераций по разработке миссии организации, а также на основе проведенного анализа рынка позиционирования выявлены конкурентные преимущества организации, представленные в миссии в виде так называемых ключевых факторов успеха организации (КФУ).

Проранжируем и оценим конкурентные преимущества, т. е. ключевые отличия, ключевые компетенции и прочие ключевые факторы успеха исследуемой организации в сопоставительном анализе с ее главными и основными конкурентами на основе взвешенной оценки.

Для этого следует заполнить профильную матрицу оценки конкурентных преимуществ организации, которая помогает получить важную стратегическую информацию (табл. 11).

Таблица 11

Профильная матрица оценки конкурентных преимуществ организации _____ на стратегический период _____

Дата заполнения _____

Оцениваемые параметры		Наименование юридических лиц, контактные данные (адреса, телефоны, web)								
№	Конкурентные преимущества организации: ключевые факторы успеха (КФУ)	Вес ¹	Исследуемая организация		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент <i>n</i> ...	
			Рейтинг ²	Результат ³	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
Ключевые отличия										
1	Качество	<i>a</i>	<i>Q</i>	<i>aQ</i>						
2	Конкурентоспособность цены									
3	Реклама									

**Профильная матрица оценки конкурентных преимуществ
организации _____ на стратегический период _____**

Дата заполнения _____

Оцениваемые параметры		Наименование юридических лиц, контактные данные (адреса, телефоны, web)								
№	Конкурентные преимущества организации: ключевые факторы успеха (КФУ)	Вес ¹	Исследуемая организация		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент <i>n</i> ...	
			Рейтинг ²	Результат ³	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
Ключевые компетенции										
4	Управление									
5	Персонал									
Прочие КФУ										
6	Финансовая позиция									
7	Месторасположение									
...										
<i>V</i>		1,0								
Интегральный показатель <i>K</i>			<i>K_{но}</i>		<i>K_{k1}</i>		<i>K_{k2}</i>		<i>K_{kn}</i>	

Источник: *Fred R. David* (2015). *Strategic Management* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall. P. 115.

¹ *a* – вес в относительных единицах (в процентах) каждого из представленных факторов для успеха организации.

² *Q* – рейтинг конкурентного преимущества организации: 4 – основное преимущество, 3 – второстепенное преимущество, 2 – второстепенный недостаток, 1 – основной недостаток.

³ *aQ* – результат – произведение веса и рейтинга организации.

Для составления профильной матрицы в первую очередь необходимо коллегиально определить, обсудить и уточнить на основе проведенных ранее стратегических анализов список оцениваемых параметров, а именно конкурентные преимущества организации:

- 1) ключевые отличия;
- 2) ключевые компетенции;
- 3) прочие ключевые факторы успеха организации.

Примерами таких факторов могут быть:

- 1) ключевые отличия организации по особому качеству продукта, конкурентоспособности цены, рекламы;
- 2) ключевые компетенции в управлении организацией и у ее персонала;
- 3) в качестве других ключевых факторов успеха могут быть, например, финансовое состояние и месторасположение организации.

Выявление, анализ и оценка этих факторов позволяет руководству фирмы уточнить стратегию и укрепить позиции организации на рынке.

Определим вес в относительных единицах каждого из этих факторов, отражающий их значимость в процессе выполнения миссии организации.

Затем ключевые факторы успеха следует ранжировать в соответствии с сильными и слабыми сторонами организации по отношению к конкурентам.

Анализ этих факторов позволяет руководству фирмы уточнить корпоративную стратегию и укрепить позиции организации на рынке.

Определим вес в относительных единицах каждого из этих факторов, отражающий их значимость в процессе выполнения миссии организации.

Затем ключевые факторы успеха следует ранжировать в соответствии с сильными и слабыми сторонами организации.

Последним шагом является расчет интегрального показателя конкурентных преимуществ K каждой из исследуемых организаций посредством суммирования произведений веса и рейтинга соответствующего параметра по формуле

$$K = \sum_{i=1}^V a_i Q_i, \quad (1)$$

где V – число оцениваемых параметров;

a – вес параметра i ;

Q – показатель конкурентоспособности по параметру i .

В результате получаем интегральные показатели оценки конкурентных преимуществ, которые отражают позицию организации относительно ее конкурентов.

Соотношение между суммой баллов, набранное исследуемой организацией, и каждым из конкурентов N рассчитывается следующим образом:

$$N = K_{kn} / K_{н.о}, \quad (2)$$

где K_{kn} – количество баллов, набранное организацией конкурента;

$K_{н.о}$ – количество баллов, набранное исследуемой организацией;

n – число главных и основных конкурентов организации.

Если N находится в интервале от 0 до 0,5, то исследуемая организация существенно опережает данного конкурента.

Если N находится в интервале от 0,5 до 1, то, несмотря на наличие преимуществ у исследуемой организации перед данным конкурентом, он имеет возможность «догнать» ее. Если N находится в интервале от 1 до 2, то отставание от конкурента можно преодолеть за счет изменений отдельных моментов в стратегии исследуемой организации.

Если N больше чем 2, то отставание от конкурента можно преодолеть лишь за счет существенных изменений стратегии исследуемой организации.

По аналогии с проведенным анализом разрабатываются профильные матрицы клиентов, поставщиков, партнеров.

ЗАДАНИЕ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ № 3

Анализ и оценка конкурентных преимуществ

Проведите анализ и взвешенную оценку конкурентных преимуществ организации

1. На основе очередной итерации разрабатываемой миссии, включающей список конкурентных преимуществ организации, разделенных на ключевые отличия, ключевые компетенции и прочие ключевые факторы успеха организации и проведенного анализа конкурентов организации, заполните табл. 11.

2. Постройте график результатов взвешенной оценки конкурентных преимуществ организации: ключевых отличий, ключевых компетенций, прочих КФУ.

3. Сделайте выводы.

Результаты взвешенной оценки конкурентных преимуществ организации

1. Выявлены возможности и угрозы, исходящие от конкурентов, потребителей, партнеров и поставщиков организации.

2. Результаты анализа будут использованы для проведения SWOT-анализа организации, позволяющего разработать не менее двух стратегических планов по работе с конкурентами, потребителями, партнерами, поставщиками организации при различных сценариях развития событий на рынке позиционирования организации.

Подготовьте и представьте отчеты о результатах проделанной студентами – участниками соответствующих проектных групп – практической работы № 3.

Порядок проведения стратегической сессии № 3

1. Руководителем и заместителем руководителя проекта представляется очередная итерация миссии исследуемой организации, в которой содержится результат первичной инвестиционной оценки выполнения целевых стратегических приоритетов организации и определены (обсуждаются) конкурентные преимущества организации: ключевые отличия, ключевые компетенции, прочие ключевые факторы успеха организации.

2. Каждый студент представляет на конкурс формулировки 1-го пункта миссии «Ценности»:

- 1) миссия-предназначение организации;
- 2) миссия-политика организации;
- 3) миссии-ориентации для персонала организации (в соответствии с организационной структурой).

3. Представляются уточненные результаты и выводы проведенного стратегического анализа рынка позиционирования организации в виде SWOT-матрицы с выявленными в процессе маркетингового анализа и согласованными в процессе стратегической сессии возможностями и угрозами и соответствующими сильными и слабыми сторонами организации. Результаты представляют руководители проектных групп, участники проектных групп.

4. Представляются результаты взвешенной оценки конкурентных преимуществ организации, а именно:

- 1) ключевых отличий организации;
 - 2) ключевых компетенций организации;
 - 3) прочих КФУ организации.
5. Преподаватель выставляет оценки.

2.4. КОМПЛЕКСНЫЙ СИТУАЦИОННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Результатом комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней среды организации является разработка стратегии организации в виде комплексной программы, включающей от двух до четырех альтернативных стратегических планов по выполнению целевых приоритетов миссии организации, а также выбор одного из планов для реализации.

Комплексный ситуационный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации проводится на основе результатов анализа конкурентоспособности, анализа рынка позиционирования и оценки конкурентных преимуществ организации.

Цель анализа – разработка стратегии организации, состоящей из нескольких альтернативных стратегических планов, направленных на выполнение миссии организации.

Основные методы комплексного ситуационного анализа трех сред организации (рис. 15):

- SWOT-анализ ближней внешней среды организации,
- PEST-анализ дальней внешней среды организации,
- SNW-анализ внутренней среды организации.

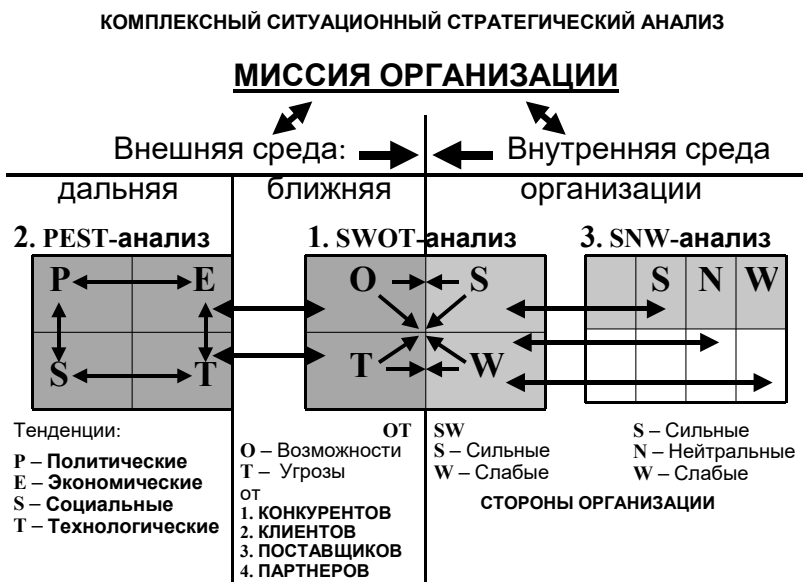


Рис. 15. Комплексный ситуационный анализ внешней и внутренней среды организации: SWOT-, PEST- и SNW-анализы

Процесс разработки и формирования альтернативных стратегических планов по выполнению стратегических целевых приоритетов корпоративной миссии на основе комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней среды организации показан на рис. 16.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ (ЦСП) МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Оптимальной концентрации
(60–80 % запланированной прибыли)

2. Достаточного минимума
(20–40 % запланированной прибыли)

3. Остаточного принципа
(бонус или прекращение выполнения этой части стратегического плана)

SWOT-анализ

Разработка альтернативных стратегических целей / планов по реализации ЦСП

1. Альтернатива	2. Альтернатива	1. Альтернатива	2. Альтернатива	1. Альтернатива	2. Альтернатива
1. 1. 1	1. 2. 1	2. 1. 1	2. 2. 1	3. 1. 1	3. 2. 1
1. 1. 2	1. 2. 2	2. 1. 2	2. 2. 2		3. 2. 2
	1. 2. 3	2. 1. 3	2. 2. 3		

PEST-анализ

Разработка / доработка альтернативных стратегических целей / планов по ЦСП

1. 1. 3	1. 2. 4	2. 1. 4	2. 2. 4	3. 1. 2	3. 2. 3
1. 1. 4	1. 2. 5	2. 1. 5	2. 2. 5	3. 1. 3	3. 2. 4
1. 1. 5	1. 2. 6		2. 2. 6	3. 1. 4	3. 2. 5
	1. 2. 7				

SNW-анализ

Завершение разработки альтернативных стратегических целей / планов по реализации ЦСП

1. 1. 6	1. 2. 8	2. 1. 6	2. 2. 7	3. 1. 5	3. 2. 6
1. 1. 7	1. 2. 9	2. 1. 7	2. 2. 8		3. 2. 7
			2. 2. 9		3. 2. 8

Рис. 16. Процесс разработки и формирования альтернативных стратегических планов по выполнению стратегических целевых приоритетов миссии организации на основе комплексного ситуационного анализа внешней и внутренней среды организации

2.4.1. SWOT-АНАЛИЗ БЛИЖНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

SWOT-анализ — метод комплексного ситуационного стратегического анализа, заключающийся в выявлении тенденций изменений факторов внешней и внутренней сред организации на планируемый стратегический период, разделении их на четыре категории:

1. Strengths - сильные стороны организации
2. Weaknesses - слабые стороны организации

3. Opportunities - возможности

4. Threats - угрозы
внешней среды,

- исходящие от:
- ✓ КОНКУРЕНТОВ,
 - ✓ КЛИЕНТОВ,
 - ✓ ПОСТАВЩИКОВ,
 - ✓ ПАРТНЕРОВ.

основанный на корреляции возможностей и угроз, исходящих из внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации для формирования динамических способностей организации в постановке стратегических целей в процессе разработке альтернативных стратегических планов.

Основным методом комплексного ситуационного стратегического анализа ближней внешней среды организации, позволяющим разработать несколько вариантов планов ее стратегического развития, является SWOT-анализ. Без применения этого метода стратегия не может быть разработана.

SWOT – это аббревиатура четырех английских терминов: S (strengths) – сильные стороны, W (weaknesses) – слабые стороны, O (opportunities) – возможности, T (threats) – угрозы (рис. 17).



SWOT-анализ

Рис. 17. SWOT-анализ ближней внешней среды организации

При строгом подходе в самом SWOT-анализе к исследованию внешней среды организации непосредственно относится только та ее часть, которая обозначается буквами О и Т, а часть анализа, которая обозначается буквами S и W, касается внутренней среды организации. Но так как в системе четырехэлементного SWOT-анализа ведущими являются именно элементы, обозначаемые как О (возможности) и Т (угрозы), то в качестве исходного метода анализа внешней среды организации используется именно SWOT-анализ.

Данные для SWOT-анализа формируются на основе выявленных и спрогнозированных изменений внешней среды возможностей и угроз из внешней среды в результате проведения анализа рынка позиционирования, а также на основе формирования и оценки конкурентных преимуществ организации (рис. 18).

как формируются данные для SWOT-анализа ?

- **Strengths - Сильные Стороны** - это в основном КФУ организации, которые сформулированы в её миссии.
- **Weaknesses - Слабые Стороны** - выявляются в сопоставительном анализе с конкурентами: ЧТО У КОНКУРЕНТОВ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ - У ОРГАНИЗАЦИИ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ☺
- **Opportunities и Threats - Возможности и Угрозы из внешней среды, т.е. от: КОНКУРЕНТОВ, КЛИЕНТОВ, ПОСТАВЩИКОВ, ПАРТНЕРОВ**

WHO IS WHO?

What is what????

SWOT-АНАЛИЗ

Рис. 18. Формирование данных для SWOT-анализа

Цель SWOT-анализа – разработка от двух до четырех альтернативных стратегических планов развития организации (функционального подразделения), направленных на реализацию миссии.

Задача SWOT-анализа – сужение области исследования применительно к специфике деятельности конкретной организации, которое

заключается в выделении именно тех критичных факторов внешней и внутренней среды, которые имеют принципиальное значение для выполнения миссии организации.

Предмет исследования SWOT-анализа – синтез (корреляция):

1) возможностей внешней среды с сильными сторонами организации для получения синергического эффекта в постановке целей;

2) угроз внешней среды со слабыми сторонами организации для снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей;

3) сильных сторон организации с угрозами внешней среды для компенсации внешних угроз и снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей;

4) слабых сторон организации с возможностями внешней среды для компенсации слабостей организации, снижения вероятностей риска и кризиса в постановке целей.

Условия проведения анализа. Первичный стратегический SWOT-анализ выполняется относительно миссии исследуемой организации.

В основе корреляции факторов внешней и внутренней среды организации лежит метод формальной логики.

Методика проведения SWOT-анализа представляет собой заполнение таблицы, состоящей из четырех граф (табл. 12).

1. На первом этапе заполняется квадрант «Возможности», затем – квадрант «Угрозы».

2. На втором этапе заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – квадрант «Слабые стороны».

Особенность SWOT-анализа в том, что, во-первых, необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т. е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы», а во-вторых, анализ сильных и слабых сторон на втором этапе необходимо увязывать с соответствующими результатами, которые были зафиксированы на первом этапе.

Цели, разработанные в результате проведенного SWOT-анализа, заносятся в табл. 13.

Результат SWOT-анализа – разработанные два-три стратегических плана организации, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации.

Важно! *Основной задачей профессионально выполненного SWOT-анализа ближней внешней среды организации является разработка*

нескольких стратегических планов, направленных на выполнение корпоративной миссии при существенно разных (альтернативных) ситуациях (от позитивной до негативной), связанных с поведением агентов внешней и внутренней среды организации.

Таблица 12

SWOT-анализ – первичный стратегический анализ ближней внешней среды организации _____

на стратегический период _____ гг.

Дата заполнения _____

О – ВОЗМОЖНОСТИ из внешней среды	S – СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ организации
<p>O1. Наличие свободной ниши на рынке позиционирования</p> <p>→ <i>АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ 1</i></p>	<p>S1. Современные технологии производства</p> <p>S2. Квалифицированный персонал</p> <p>S3. Наличие финансовых ресурсов</p>
<p>O2. Условия поставок</p> <p>O3. Инвестиционные программы</p> <p>O4. Наличие специалистов-маркетологов на рынке трудовых ресурсов</p>	<p>S4. Разветвленная инфраструктура</p> <p>S5. Удачное географическое положение</p>
T – УГРОЗЫ из внешней среды	W – СЛАБЫЕ СТОРОНЫ организации
<p>T1. Тенденция к уменьшению свободной ниши на рынке позиционирования</p> <p>← <i>АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ 2</i></p>	<p>W1. Отсутствие единой информационной системы организации</p> <p>W2. Устаревшие технологии управления маркетингом</p>
<p>T2. Усиление конкуренции</p> <p>T3. Рост цен поставщиков</p> <p>T4. Отсутствие технических специалистов на рынке трудовых ресурсов</p>	<p>W3. Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с ...</p> <p>W4. Неэффективная эксплуатация технологических линий</p>

**Разработка двух стратегических планов организации _____ на основе
первичного стратегического SWOT-анализа ближней внешней среды
на стратегический период _____**

Дата заполнения: _____

СЦЕНАРИЙ ПОЗИТИВНЫЙ «Возможность» О1 – «Наличие свободной ниши на рынке позиционирования»		
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ № 1		
Внешняя среда / Рынок позиционирования организации	Внутренняя среда организации	
	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Возможности – О,	<u>O1 – S1, S2, S3</u> Цели: 1. ... 2. ... <u>O2, O3, O4 – S4, S5</u> Цели: 3. ... 4. ... n. ...	<u>O2 – W4</u> Цели: 1. ... <u>O4–W2</u> Цели: 2. ... 3. ... m. ...
	<u>T2 – S4, S5</u> Цели: 1. ... 2. p. ...	<u>T 2, T3, T4 – W3, W4</u> Цели: 1. ... 2. h. ...
Угрозы – Т		

СЦЕНАРИЙ НЕГАТИВНЫЙ		
Угроза Т1 – «Тенденция к уменьшению свободной ниши на рынке позиционирования»		
АНТИКРИЗИСНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН № 2		
Внешняя среда / Рынок позиционирования организации	Внутренняя среда организации	
	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Возможности – O	<u>O2, O3, O4 – S4, S5</u> Цели: 1. ... 2. r. ...	<u>O4 – W3</u> Цели: 1. ... 2. ... 3. s. ...
Угрозы – T	<u>T2 – S4</u> Цели: 1. ... 2. ... <u>T3 – S4, S5</u> Цели: 3. ... 4. ... 5. . . t. ...	<u>T1 – W1, W2</u> Цели: 1. ... 2. q. ...

Применяя методологию сценарного планирования, разработчики стратегии в процессе проведения SWOT-анализа ближней внешней среды организации прогнозируют, как минимум, два сценария развития событий на рынке позиционирования организации: позитивный и негативный. Например, следует предположить, что в течение стратегического периода во внешней среде – на рынке позиционирования организации – существует вероятность возникновения двух взаимоисключающих событий: «наличие свободной ниши...» как основной возможности и «отсутствие свободной ниши...» как основной угрозы (рис. 19).

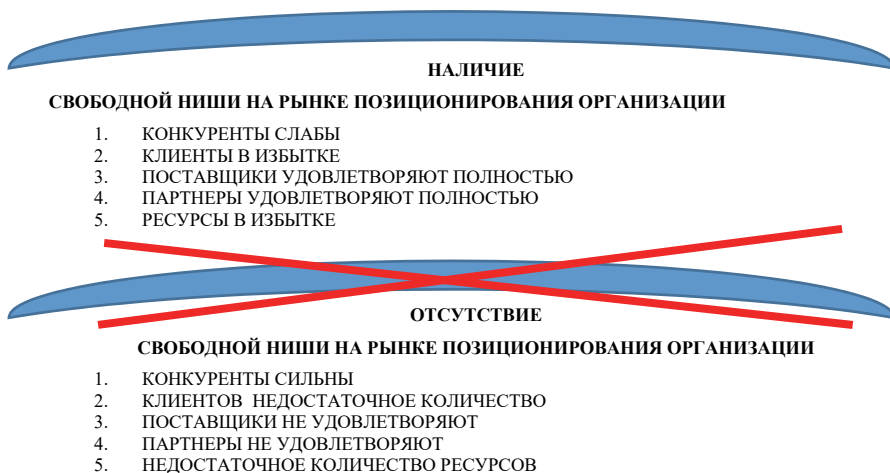


Рис. 19. Две возможные альтернативные ситуации во внешней среде организации в стратегический период

Очевидно, что для каждой из этих ситуаций требуются различные действия, а следовательно, стратегические планы организации (рис. 20).

В результате проведенного SWOT-анализа ближней внешней среды организации разрабатывается, как минимум, два плана по выполнению ее миссии.

Альтернативные планы\цели стратегического развития организации, разработанные на основании SWOT-анализа - первичного стратегического анализа ближней внешней среды.

Дата заполнения: дд.мм.гг



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Оптимальной концентрации (60–80 % запланированной)

2. Достаточного минимума (20–40 % запланированной)

3. Остаточного принципа (Бонус)

1. SWOT-анализ

Разработка альтернативных стратегических целей \ планов по реализации СЦП

1. Альтернативный план	2. Альтернативный план	1. Альтернативный план	2. Альтернативный план	1. Альтернативный план	2. Альтернативный план
1. 1. 1	1. 2. 1	2. 1. 1	2. 2. 1	3. 1. 1	3. 2. 1
1. 1. 2	1. 2. 2	2. 1. 2	2. 2. 2		3. 2. 2
	1. 2. 3	2. 1. 3	2. 2. 3		

2. PEST-анализ

Разработка \ доработка альтернативных стратегических целей \ планов по реализации стратегических целевых приоритетов миссии организации

3. SNW-анализ

Завершение разработки альтернативных стратегических целей \ планов по реализации стратегических целевых приоритетов миссии организации

Рис. 20. Разработка стратегических планов организации на основе SWOT-анализа

В процессе проведения SWOT-анализа ближней внешней среды могут быть выявлены и другие, существенно разные обстоятельства, свя-

занные с поведением агентов внешней и внутренней среды организации. Как следствие, разрабатываются третий, а иногда и четвертый альтернативные стратегические планы по выполнению миссии организации.

Для дополнения и уточнения планов, разработанных после SWOT-анализа, а также лучшей адаптации внутренних изменений организации к изменениям в дальней внешней среде требуется провести PEST-анализ.

ЗАДАНИЕ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ № 4

Разработка стратегических планов организации на основе SWOT-анализа

1. Задание для участников проектных групп – разработчиков стратегии развития организации.

На основании SWOT-матрицы выводов по результатам анализа рынка позиционирования организации, представленной на стратегической сессии № 3, каждому студенту в соответствии с заданием руководителей проектных групп разработать индивидуальный SWOT-анализ – первичный стратегический анализ участников рынка позиционирования исследуемой организации:

- 1) потребителей;
- 2) конкурентов;
- 3) поставщиков;
- 4) партнеров.

Преподаватель выставляет оценки за индивидуальные SWOT-анализы участников рынка позиционирования каждому студенту.

2. Задание для руководителей и участников проектных групп по разработке стратегии развития организации.

2.1. На основании проведенных каждым студентом-участником соответствующей проектной группы в индивидуальных SWOT-анализов совместно с ними разработать итоговый SWOT-анализ – первичный стратегический анализ соответствующего участника рынка позиционирования исследуемой организации: потребителей, конкурентов, партнеров и поставщиков .

Преподаватель выставляет оценки за итоговые SWOT-анализы участников рынка позиционирования каждому руководителю проектной группы.

2.2. На основании разработанного проектной группой итогового SWOT-анализа (первичного стратегического анализа соответствующего участника рынка позиционирования исследуемой организации) разработать два альтернативных стратегических плана по работе с потребителями, конкурентами, партнерами и поставщиками организации, направленных на выполнение ее стратегических целевых приоритетов первого, второго и третьего уровней при любом сценарии развития событий – как позитивном, так и негативном во внешней и внутренней среде организации в исследуемой стратегической перспективе:

1) стратегический план развития № 1 по работе с потребителями (конкурентами, партнерами, поставщиками);

2) антикризисный стратегический план № 2 по работе с потребителями (конкурентами, партнерами, поставщиками).

3. Задание для руководителя, заместителя и руководителей проектных групп по разработке стратегии развития организации.

3.1. На основании проведенных проектными группами SWOT-анализов первичных стратегических анализов соответствующего участника рынка позиционирования исследуемой организации: потребителя, конкурента, партнера и поставщика – совместно с руководителями проектных групп разработать итоговый SWOT-анализ ближней внешней среды исследуемой организации.

Преподаватель выставляет оценки за итоговый SWOT-анализ ближней внешней среды организации руководителю и заместителю руководителя проекта.

3.2. На основании разработанного итогового SWOT-анализа (первичного стратегического анализа ближней внешней среды исследуемой организации) начать *разработку СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, состоящей из двух стратегических планов, направленных на выполнение стратегических целевых приоритетов организации первого, второго и третьего уровней при любом сценарии развития событий во внешней и внутренней среде организации в исследуемой стратегической перспективе – как позитивном (план № 1), так и негативном (план № 2):*

1) план стратегического развития организации № 1;

2) антикризисный стратегический план организации № 2.

3.3. Сделайте рекомендации по очередной итерации корректировок конкретных пунктов миссии организации.

3.4. Проведите (поручите провести) очередную итерацию инвестиционного анализа выполнения целевых стратегических приоритетов миссии (пп. 3, 7) на основе уточнений, полученных в результате проведенного первичного стратегического SWOT-анализа ближней внешней среды исследуемой организации.

2.4.2. PEST-АНАЛИЗ ДАЛЬНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Порядок проведения стратегической сессии.

1. Руководители проекта представляют очередную итерацию миссии.

2. Все участники проекта представляют результаты проведенных SWOT-анализов.

Изучение дальней внешней среды (макросреды) организации проводится методом PEST-анализа, служащего инструментом стратегического анализа, который исследует политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации.

Цель PEST-анализа – продолжить разработку двух-четырёх альтернативных планов стратегического развития организации, являющихся дополнением и уточнением планов, разработанных после SWOT-анализа.

Задача PEST-анализа – адаптировать изменения внутри организации к изменениям ее дальней внешней среды на основе анализа политических, экономических, социокультурных и технологических тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.

Условия. PEST-анализ выполняется относительно миссии организации, а также относительно квадрантов SWOT-анализа (О – возможности, Т – угрозы) и дополняет сведения о ближней внешней среде организации, полученные в результате SWOT-анализа.

Методика PEST-анализа

Технически PEST-анализ представляет собой заполнение таблицы, состоящей из четырех граф (табл. 14). Особенность PEST-анализа в том, что все четыре компонента и все тенденции внутри каждого квадранта должны быть системно взаимосвязаны.

**PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение
для стратегий организации _____ на стратегический
период _____**

Дата заполнения _____

ПОЛИТИКА – P	ЭКОНОМИКА – E
1. Выборы Президента РФ 2. Выборы Государственной Думы РФ 3. Изменение законодательства РФ 4. Отношения вашей организации с Правительством и Федеральной властью в целом 5. Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности 6. Государственное регулирование конкуренции в отрасли ... <i>n.</i> Сценарий № 1 (позитивный) <i>n + 1.</i> Сценарий № 2 (негативный) ...	1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Инфляция 3. Динамика курса российского рубля по отношению к доллару США 4. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ 5. Экспортно-импортная политика по продукту вашей организации 6. Основные внешние издержки для вашей организации, в том числе: 6.1. Затраты на энергоносители ... <i>m.</i> Сценарий № 1 (позитивный) <i>m + 1.</i> Сценарий № 2 (негативный) ...
СОЦИУМ – S	ТЕХНОЛОГИЯ – T
1. Изменения в базовых ценностях 2. Изменения в уровне и стиле жизни 3. Экологический фактор 4. Отношение к работе и отдыху 5. Отношение к образованию 6. Демографические изменения 7. Изменение структуры доходов ... <i>l.</i> Сценарий № 1 (позитивный) <i>l + 1.</i> Сценарий № 2 (негативный) ...	1. Государственная технологическая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые патенты 4. Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий 5. Новые продукты 6. Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации ... <i>k.</i> Сценарий № 1 (позитивный) <i>k + 1.</i> Сценарий № 2 (негативный) ...

Политические тенденции внешней среды изучаются в первую очередь, так как главный политический вопрос – это вопрос о власти, а центральная власть регулирует механизм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для деятельности любой организации.

Затем проводится анализ экономических тенденций внешней среды, который позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства организаций этот фактор есть важнейшее условие их деловой активности.

Далее анализируются социальные тенденции внешней среды, в наибольшей степени связанные с формированием потребительских предпочтений населения. Этим, как правило, и определяется их особое назначение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе.

Следующий этап – анализ технологических тенденций внешней среды, значимость которых представляется очевидной. В современных условиях быстрых технологических изменений перед любой организацией стоит постоянная угроза потери рынка продукта из-за его вытеснения технологически более совершенным продуктом.

Чтобы выполнить анализ, в организации необходимо сформировать информационную базу данных для анализа тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации на стратегический период (табл. 15).

Таблица 15

Информационная база данных для PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации на стратегический период

Дата заполнения: число, месяц, год

№ п/п	Наименование			
	Название документа / публикации	Название источника / ссылка на сайт	Основные тезисы для разработки сценариев (позитивного и негативного)	Периодичность выхода
Нормативные документы				
1				

№ п/п	Наименование			
	Название документа / публикации	Название источника / ссылка на сайт	Основные тезисы для разработки сценариев (позитивного и негативного)	Периодичность выхода
2				
3				
Федеральные и региональные программы				
4				
5				
Отраслевые журналы				
6				
7				
СМИ				
6				
7				
8				

Завершающий этап – *написание сценариев по всем четырем компонентам анализа*, причем количество сценариев для каждого из них должно варьироваться от двух до четырех, соответственно по каждому сценарию разрабатываются стратегические цели.

Результат PEST-анализа – разработанные два-четыре альтернативных плана стратегического развития организации, являющихся дополнением и уточнением планов, разработанных после SWOT-анализа, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации (рис. 21).



Рис. 21. Разработка / доработка стратегических планов организации на основе PEST-анализа

Для дополнения и уточнения планов, разработанных после SWOT- и PEST-анализов, а также для лучшей адаптации внутренних изменений организации к изменениям во внешней среде требуется провести и SNW-анализ.

ЗАДАНИЕ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ № 5

Доработка альтернативных стратегических планов организации на основе PEST-анализа

Задание по проведению PEST-анализа распределяется руководителем проекта между проектными группами.

Например, распределение задания по проведению PEST-анализа может быть следующим:

- по квадранту Р (ПОЛИТИКА) анализ, разработку сценариев и планов осуществляет проектная группа по разработке стратегического плана по работе с партнерами;

- по квадранту E (ЭКОНОМИКА) анализ, разработку сценариев и планов осуществляет проектная группа по разработке стратегического плана по работе с конкурентами;
- по квадранту S (СОЦИУМ) анализ, разработку сценариев и планов осуществляет проектная группа по разработке стратегического плана по работе с клиентами;
- по квадранту T (ТЕХНОЛОГИИ) анализ, разработку сценариев и планов осуществляет проектная группа по разработке стратегического плана по работе с поставщиками.

Процедура проведения PEST-анализа каждой проектной группой.

Шаг 1 – готовится список тенденций (политических, экономических, социальных или технологических), имеющих существенное значение для стратегии исследуемой организации в соответствующий стратегический период. Список вносится в соответствующий квадрант формируемого PEST-анализа (например, «Политика»).

Шаг 2 – готовится информационная база данных (например, политических тенденций), имеющих существенное значение для стратегии исследуемой организации в соответствующий стратегический период. Заполняется соответствующая таблица (табл. 15).

Шаг 3 – разработка сценариев (например, «Политика»):

- сценарий № 1 (позитивный) «Политика»;
- сценарий № 2 (негативный) «Политика».

Шаг 4 – стратегические цели / планы исследуемой организации в соответствующий стратегический период, разработанные соответственно по позитивному № 1 и негативному № 2 сценариям (например, «Политика»):

- стратегические цели / планы организации по позитивному сценарию № 1 «Политика»;
- стратегические цели / планы организации по негативному сценарию № 2 «Политика».

Заполняется соответствующая таблица.

Порядок проведения стратегической сессии № 5

Представляются отчеты о результатах проделанной проектными группами работы.

1. Руководитель и заместитель руководителя проекта представляют очередную итерацию миссии исследуемой организации, в кото-

рой содержится результат первичной инвестиционной оценки выполнения целевых стратегических приоритетов организации и определены (согласовываются и утверждаются) конкурентные преимущества организации: ключевые отличия, ключевые компетенции, прочие ключевые факторы успеха организации.

2. Каждым студентом – участником проектной группы в соответствии с заданием руководителей проектных групп представляются результаты сформированной базы данных тенденций, имеющих существенное значение для стратегии исследуемой организации:

- 1) политических;
- 2) экономических;
- 3) социальных;
- 4) технологических.

А именно разработанный индивидуально студентом фрагмент таблицы «Информационная база данных» (например, политических тенденций), имеющих существенное значение для стратегии организации «Название» на стратегический период с _____ по ____ г.

3. Руководители проектных групп представляют результаты PEST-анализа тенденций исследуемой организации:

- 1) политических;
- 2) экономических;
- 3) социальных;
- 4) технологических.

Таблица 1 – квадрант (например, «Политика») PEST-анализа с внесенным в него списком политических тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации «Название» на стратегический период с _____ по ____ г.

Таблица 2 – информационная база данных (например, политических тенденций), имеющих существенное значение для стратегии организации «Название» на стратегический период с _____ по ____ г.

Таблица 3 – стратегические цели / планы организации «Название» по сценарию (например, позитивному № 1 «Политика») PEST-анализа на стратегический период с _____ по ____ г.

Таблица 4 – стратегические цели / планы организации «Название» по сценарию (например, негативному № 2 «Политика») PEST-анализа на стратегический период с _____ по ____ г.

4. Руководитель и заместитель проекта представляют общие результаты PEST-анализа исследуемой организации.

А именно, на основании проведенных проектными группами анализов и разработок по квадрантам PEST-анализа:

- таблица – PEST-анализ с внесенным в него списком всех тенденций: политических, экономических, социальных или технологических, имеющих существенное значение для стратегии организации «Название» на стратегический период с _____ по ____ г.;

- таблица – стратегические цели / планы организации «Название» на стратегический период с _____ по ____ г., разработанные соответственно по позитивному № 1 и негативному № 2 сценариям PEST-анализа.

5. Преподаватель выставляет оценки.

2.4.3. SNW-АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация – это сложная органическая система, и всё, что находится внутри этой системы, называется внутренней средой организации.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения целевых стратегических приоритетов, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

Цель анализа внутренней среды организации – разработка эффективной конкурентоспособной стратегии.

При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, включая ее отдельные подсистемы и компоненты, рассматривается как стратегический ресурс развития организации. Главным условием анализа служат его полнота, качество и эффективность.

Наиболее известное деление внутренней среды организации – это выделение структурных подразделений, в рамках которого рекомендуется проводить анализ отдельных бизнесов, функциональных служб, структурных подразделений и бизнес-процессов.

Стратегический анализ внутренней среды организации проведем методом SNW-анализа.

SNW – аббревиатура трех английских слов, которые означают: S – strengths (сильная позиция, сторона), N – neutral (нейтральная позиция), W – weaknesses (слабая позиция, сторона). Таким образом, SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых позиций (сторон) организации (табл. 16).

Цель SNW-анализа – завершить разработку двух-четырёх альтернативных планов стратегического развития организации, являющихся дополнением и уточнением планов, разработанных после SWOT- и PEST-анализов.

Задача SNW-анализа – адаптировать изменения внутри организации к изменениям ее внешней среды в постановке целей плана стратегического развития организации.

Условия

1. SNW-анализ выполняется относительно миссии организации, а также относительно квадрантов SWOT-анализа: S – сильные и W – слабые стороны организации.

2. Внутренняя среда организации подразделяется на структурные подразделения. SNW-анализ рекомендуется проводить в такой последовательности:

- 1) отдельные бизнесы;
- 2) функциональные службы;
- 3) структурные подразделения;
- 4) бизнес-процессы.

Подход к анализу внутренних ресурсов организации

При стратегическом анализе внутренняя среда организации рассматривается как стратегический ресурс развития организации:

S – *сильная позиция (сторона)* – это хороший ресурс организации, который следует сохранить и усилить;

W – *слабая позиция (сторона)* – это плохой внутренний ресурс, который следует устранить;

N – *нейтральная позиция (сторона)* – среднерыночное состояние организации относительно ее миссии, т. е. точка отсчета конкурентоспособности организации. Если по результатам SNW-анализа организация относительно всех своих конкурентов по всем ключевым позициям (кроме одной) находится в состоянии N (нейтральная) и только

по одному фактору в состоянии S (сильная), то это конкурентоспособная организация.

Таким образом, при стратегическом SNW-анализе добавляется еще особая нейтральная позиция. В результате мы определяем сильные и слабые стороны организации, а также ее ситуационное среднерыночное состояние, т. е. своеобразную нулевую точку отсчета конкурентоспособности организации (табл. 16).

Таблица 16

**SNW-анализ внутренней среды организации _____
на стратегический период _____**

Дата заполнения _____

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	Стратегия организации		X	
2	Бизнес-стратегии (в целом)		X	
3	Организационная структура		* ←	X
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:		X	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса		←	X
4.2	Финансы как уровень бухучета		X	
4.3	Финансы как финансовая структура		←	X
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение бумаг и т. п.)		X	
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента		X	
5	Продукт как конкурентоспособность в целом, в том числе:		X	
5.1	Продукт 1		←	X
5.2	Продукт 2		X	
5.3	Продукт 3 (Роуминг)		X	
6	Структура затрат (уровень себестоимости)	X		
7	Дистрибуция как система реализации продукции (в целом), в том числе:		X	
7.1	Как материальная структура		X	
7.2	Как умение торговать		←	X

Окончание табл. 16

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
8	Информационная технология		X	
9	Инновации как способ реализации на рынке продуктов		X	
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:		X	
10.1	Способность к лидерству 1-го лица организации	X		
10.2	Способность к лидерству всего персонала		←	X
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X	
11	Уровень производства в целом, в том числе:		X	
11.1	Качество материальной базы	←	X	
11.2	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		X	
11.3	Качество рабочих (основное производство)		X	
12	Уровень маркетинга		X	
13	Уровень менеджмента		X	
14	Качество торговой марки		←	X
15	Качество персонала	X		
16	Репутация на рынке		←	X
17	Репутация работодателя	X		
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:		X	
18.1	С федеральным правительством		X	
18.2	С правительством субъекта Федерации		X	
18.3	С органами местного самоуправления		X	
18.4	С системой налогового контроля		X	
19	Отношение со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)		X	
20	Инновации как исследования и разработки		X	
21	Послепродажное обслуживание		X	

* Стрелкой обозначаются одна и более целей.

Методика SNW-анализа

Технически SNW-анализ представляет собой заполнение табл. 16.

1. Определяются стратегические позиции организации.
2. Проводится качественная оценка каждой стратегической позиции: слабая, нейтральная, сильная.
3. Разрабатываются стратегические цели по каждой стратегической позиции.

Результат проведенного SNW-анализа – два стратегических плана организации (рис. 22).

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ (СЦП) МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ					
1. Оптимальной концентрации (60–80 % запланированной прибыли)		2. Достаточного минимума (20–40 % запланированной прибыли)		3. Остаточного принципа (Бонус)	
SWOT-анализ					
Разработка альтернативных стратегических целей \ планов по реализации СЦП					
1. Альтернативный план	2. Альтернативный план	1. Альтернативный план	2. Альтернативный план	1. Альтернативный план	2. Альтернативный план
1. 1. 1 1. 1. 2	1. 2. 1 1. 2. 2 1. 2. 3	2. 1. 1 2. 1. 2 2. 1. 3	2. 2. 1 2. 2. 2 2. 2. 3	3. 1. 1	3. 2. 1 3. 2. 2
Разработка \ доработка альтернативных стратегических целей \ планов по реализации СЦП					
1. 1. 3 1. 1. 4 1. 1. 5	1. 2. 4 1. 2. 5 1. 2. 6 1. 2. 7	2. 1. 4 2. 1. 5	2. 2. 4 2. 2. 5 2. 2. 6	3. 1. 2 3. 1. 3 3. 1. 4	3. 2. 3 3. 2. 4 3. 2. 5
SNW-анализ					
Завершение разработки альтернативных стратегических целей \ планов по реализации СЦП					
1. 1. 6 1. 1. 7	1. 2. 8 1. 2. 9	2. 1. 6 2. 1. 7	2. 2. 7 2. 2. 8 2. 2. 9	3. 1. 5	3. 2. 6 3. 2. 7 3. 2. 8

Рис. 22. Разработка / доработка стратегических планов организации на основе SNW-анализа

На основании результатов проведенного стратегического анализа переходим к фазе формирования стратегии развития организации.

2.5. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

На основании, проведенного стратегического анализа организации, включающего анализ рынка позиционирования организации, т. е. анализ всех ресурсов в виде возможностей и угроз, исходящих от клиентов, конкурентов, поставщиков, партнеров; взвешенной оценки конкурентных преимуществ организации; ситуационного анализа внешней и внутренней среды организации, проведенного последовательно методами SWOT-, PEST-, SNW-анализов и направленного на адаптацию изменений внутри организации к изменениям ее внешней среды, разработана стратегия развития организации, включающая два плана, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации в любом случае, как при негативном, так и при позитивном сценариях развития событий в исследуемой стратегической перспективе

На основе выявленных в процессе стратегического анализа альтернативных вариантов развития событий во внешней и внутренней среде организации в исследуемый стратегический период и в результате их аналитического соединения со стратегическими целевыми приоритетами миссии организации ***формируется стратегия организации в виде комплексной программы, включающей не менее двух стратегических планов конкретных действий, направленных на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации, а значит, повышение конкурентоспособности и стоимости организации при любом сценарии развития событий будущего*** (табл. 17).

При разработке стратегии проводится аудит инвестиционных проектов по каждому стратегическому плану организации, позволяющий уточнить стратегические периоды и сроки выполнения планов.

После разработки представленного формата стратегии организации следует приступить к разработке портфеля стратегий организации по каждому стратегическому плану, т. е. стратегий отдельных бизнесов и функциональных стратегий: продуктивно-маркетинговой, производственной, управления персоналом, финансовой.

**Стратегия организации «Юридическое название организации»
на стратегический период *число.месяц.год – число.месяц.год***

Дата заполнения *число.месяц.год*

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «Юридическое название организации» на стратегический период <i>дд.мм.гггг – дд.мм.гггг</i> , <i>(формулировка по семи пунктам)</i>						
БАЗОВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – (CL,D, FCL,FD)						
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ						
1. Оптимальная концентрация <i>(см. табл. 5)</i> <i>(Формулировка)</i>		2. Достаточный минимум <i>(см. табл. 5)</i> <i>(Формулировка)</i>			3. Остаточный принцип <i>(см. табл. 5)</i> <i>(Формулировка)</i>	
60-80 % запланированной прибыли		20-40% запланированной прибыли			Сверхприбыль	
Срок исполнения		Срок исполнения			Срок исполнения	
15.01.2022 – 31.05.2025		
СЦЕНАРИЙ НАИБОЛЕЕ РЕАЛЬНЫЙ						
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ № 1 (Название)						
В СУММЕ 100% ЗАПЛАНИРОВАННОЙ ПРИБЫЛИ						
60-80 % запланированной прибыли		20-40% запланированной прибыли				
1.1. Цель, формулировка	1.2. Цель, формулировка	1.3. Цель, формулировка	2.1. Цель, формулировка	2.2. Цель, формулировка	2.3. Цель	
Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	
...	
СЦЕНАРИЙ НЕГАТИВНЫЙ						
АНТИКРИЗИСНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ № 2 (Название)						
60-80 % ЗАПЛАНИРОВАННОЙ ПРИБЫЛИ						
1.1. Цель, формулировка	1.2. Цель, формулировка	1.3. Цель, формулировка				
Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения				
...				

СЦЕНАРИЙ ПОЗИТИВНЫЙ							
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ № 3 (Название)							
В СУММЕ - СВЕРХПРИБЫЛЬ							
60-80 % запланированной прибыли			20-40% запланированной прибыли			Сверхприбыль	
1.1. Цель, формулировка	1.2. Цель, формулировка	1.3. Цель, формулировка	2.1. Цель, формулировка	2.2. Цель, формулировка	2.3. Цель	3.1. Цель	3.2. Цель
Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения	Срок исполнения
...

При разработке портфеля стратегий организации также проводится аудит инвестиционных проектов по каждому плану стратегий отдельных бизнесов и всех функциональных стратегий организации, позволяющий уточнить стратегические периоды и сроки выполнения стратегических планов.

ЗАДАНИЕ К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ № 6

Доработка альтернативных стратегических планов организации на основе SNW-анализа.

Формирование стратегии организации

Порядок проведения стратегической сессии

На стратегической сессии № 6 коллегиально всеми участниками проекта проводится анализ внутренней среды организации (SNW-анализ) и формируется стратегия развития организации.

SNW-анализ завершает проведенный многофакторный системный стратегический анализ организации и проводится на основе всех его результатов, а именно:

- результатов анализа рынка позиционирования и выявленных возможностей и угроз;

- анализа и взвешенной оценки конкурентных преимуществ и выявленных сильных и слабых сторон организации;
- анализа ближней среды – SWOT-анализа;
- анализа дальней внешней среды – PEST-анализа.

1. Руководителем и заместителем руководителя проекта представляется очередная итерация миссии исследуемой организации, в которой содержится результат инвестиционной оценки выполнения целевых стратегических приоритетов организации и определены (согласовываются и утверждаются) конкурентные преимущества организации: ключевые отличия, ключевые компетенции, прочие ключевые факторы успеха организации, определены (согласовываются и утверждаются) списки главных и основных клиентов, партнеров, поставщиков организации и проч., т. е. все 7 пунктов миссии организации.

2. Все участники проекта коллегиально выполняют SNW-анализ.

3. На основании всех результатов проведенного стратегического анализа внешней и внутренней среды организации всеми участниками формируется стратегия развития организации, включающая два стратегических плана: антикризисный и план развития, направленные на выполнение целевых стратегических приоритетов миссии организации как при негативном, так и при наиболее реальном сценарии развития событий в исследуемой стратегической перспективе.

ВОПРОСЫ

1. Перечислите 7 пунктов миссии организации. Каковы процесс и принципы разработки миссии организации?

2. Каковы формы миссии? На какие вопросы должны отвечать различные формы миссии, и на кого они направлены?

3. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа рынка позиционирования организации?

4. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа и оценки конкурентных преимуществ организации?

5. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения комплексного ситуационного стратегического анализа?

6. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа ближней внешней среды, SWOT-анализа – первичного стратегического анализа?

7. Каким образом на основании проведенного SWOT-анализа ближней внешней среды организации разрабатывается несколько альтернативных стратегических планов?

8. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа дальней внешней среды, PEST-анализа?

9. Каким образом на основании проведенного PEST-анализа дальней внешней среды организации разрабатывается несколько альтернативных стратегических плана?

10. Каковы цель, предмет исследования, условия, методы и методика проведения анализа внутренней среды, SNW-анализа?

11. Каким образом на основании проведенного SNW-анализа внутренней среды организации разрабатывается несколько альтернативных стратегических плана?

12. Каким образом на основании проведенных SWOT-, PEST- и SNW-анализов разрабатывается несколько альтернативных стратегических программ организации?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Wit B., Meyer R.* Strategy synthesis: Resolving strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (2015). London: International Thomson Business Press.

2. *Сироткин С. А.* Стратегический менеджмент : учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 263 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/958515. - ISBN 978-5-16-013815-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/958515> (дата обращения: 21.03.2021). – Режим доступа: по подписке.

3. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/836. – ISBN 978-5-16-006592-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/927459> (дата обращения: 21.03.2021). – Режим доступа: по подписке.

4. *Егоршин А. П.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород : НИЭМ, 2019. – 592 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-901335-34-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1240735> (дата обращения: 21.03.2021). – Режим доступа: по подписке.

5. *Курлыкова А. В.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – Москва : ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 176 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-369-01143-0. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/959950> (дата обращения: 21.03.2021). – Режим доступа: по подписке.

6. *Абрамов В. С.* Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. – Москва : Юрайт, 2021. – 270 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7127-9. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469734> (дата обращения: 21.09.2021).

7. *Абрамов В. С.* Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. – Москва : Юрайт, 2021. – 246 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7126-2. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/470510> (дата обращения: 21.09.2021).

8. *Грант Р. М.* Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – 9-е изд. – Москва : Питер, 2020.

9. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления : монография / В. Катькало. – Санкт-Петербург : Изд. дом СПбГУ, 2018. – 548 с.

10. *Клавсуц И. Л.* Корпоративное стратегическое управление : учеб. пособие / И. Л. Клавсуц. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. – 215 с. – ISBN 978-5-7782-3077-4.

11. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019.

12. *Рассел Д. А.* Управление высокотехнологичными программами и проектами (Managing High Technology Programs and Projects) / Д. А. Рассел. – Москва : Академия АйТи, 2017.

13. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : ЮНИТИ, 2017.

14. *Kenichi Ohmae.* 100 Hours' Logic Thinking (Chinese) Paperback», Kenichi Ohmae, Jilin Publishing Group Ltd.; 2018. 256 pages ISBN-10: 7558158117, ISBN-13: 978-7558158117

15. *Renée Mauborgne, W. Chan Ki.* Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Harvard Business Review Press, 2019.

16. *Saba Khalid* Exploring Firm Level Market Knowledge Competence and Its Implications for the Speed and Success of Export Expansion: A Mixed Methodology Study from the Software Industry. University of Vaasa, 2017. ISBN 9789524762700.

17. *Teece, David J.* Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 28 (13). – 2017: 1319–1350. CiteSeerX 10.1.1.319.1687. doi:10.1002/smj.640

18. *Amit S. Mukherjee* «Leading in the Digital World: How to Foster Creativity, Collaboration, and Inclusivity», Book: Publisher: The MIT Press, 03 March 2020. EISBN: 9780262358385.

19. Sloan Management Review «How AI Is Transforming the Organization» Publisher: The MIT Press, 2020, DOI: 10.7551/mitpress/12588.001.0001, EISBN: 9780262357517.

20. *Томпсон Артур А., Питереф Маргарет, Гэмбл Джон, Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. – Вильямс, 2020. – 800 с.

21. *В Чан Ким, Рене Моборн.* Стратегия голубого океана, Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 336 с.

**Клавсуц Ирина Львовна
Клавсуц Дмитрий Александрович**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Выпускающий редактор *И.П. Брованова*
Корректор *Л.Н. Кинит*
Дизайн обложки *А.В. Ладыжская*
Компьютерная верстка *С.И. Ткачева*

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
Издание соответствует коду 95 3000 ОК 005-93 (ОКП)

Подписано в печать 05.05.2022. Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Тираж 50 экз.
Уч.-изд. л. 6,74. Печ. л. 7,25. Изд. № 172/21. Заказ № 164. Цена договорная

Отпечатано в типографии
Новосибирского государственного технического университета
630073, г. Новосибирск, пр. К. Маркса, 20