Заболоцкая В. В.

Стратегический менеджмент

Учебно-методическое пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Российский университет дружбы народов
им. Патриса Лумумбы

В. В. Заболоцкая

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Электронное текстовое издание

Санкт-Петербург
Наукоемкие технологии
2025

© Российский университет дружбы
народов им. Патриса Лумумбы, 2025
© Заболоцкая В. В., 2025
ISBN 978-5-907946-71-2

УДК 005:330:65(075.8)
ББК 65.291.213я73
З-12

Рецензенты:
Ж. Д. Дармилова, доктор экономических наук, профессор;
Е. Н. Александрова, кандидат экономических наук, доцент

З-12 **Заболоцкая, В. В.**
Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / В. В. Заболоцкая, Российский университет дружбы народов им. П. Лумумбы. – СПб.: Наукоемкие технологии, 2025. – 112 с. – URL: https://publishing.intelgr.com/archive/Strategicheskii-menedzhment.pdf.

ISBN 978-5-907946-71-2

Предлагаемое издание расширяет системное представление о методических основах и практических особенностях системы стратегического управления в организации. Содержит программу курса, рекомендации по организации учебного процесса в рамках изучения данной дисциплины, рекомендуемую литературу, основные понятия, контрольные вопросы и практические задания, тесты для самоподготовки. Предлагаемые тексты лекций, темы сообщений, контрольные вопросы и задания, практические ситуации охватывают основные темы курса «Стратегический менеджмент».

Адресуется студентам (бакалавриата, магистратуры) экономических и неэкономических специальностей, изучающим курсы «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент».

УДК 005:330:65(075.8)
ББК 65.291.213я73

© Российский университет дружбы народов
им. Патриса Лумумбы, 2025
© Заболоцкая В. В., 2025

ISBN 978-5-907946-71-2

Учебное издание

Заболоцкая Виктория Викторовна

Стратегический менеджмент

Учебно-методическое пособие

Электронное текстовое издание

Подписано к использованию 28.05.2025.
Объем издания – 3,5 Мб.

Издательство «Наукоемкие технологии»
ООО «Корпорация «Интел Групп»
https://publishing.intelgr.com
E-mail: publishing@intelgr.com
Тел.: +7 (812) 945-50-63
Интернет-магазин издательства
https://shop.intelgr.com/

ISBN 978-5-907946-71-2

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН 8
ПРОГРАММА УЧЕБНОГО КУРСА 9
ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ 43
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент 43
Тема 2. Концепции и научные школы теории стратегического менеджмента 51
Тема 3. Структура и содержание анализа внешней среды организации 53
Тема 4. Отраслевой и конкурентный анализ в системе стратегического управления организацией 59
Тема 5. Анализ внутренней среды (управленческий анализ) организации 64
Тема 6. Основные методы и инструменты стратегического анализа бизнес-среды организации 66
Тема 7. Основные стратегии развития организации 73
Тема 8. Стратегические альтернативы в системе стратегического управления организацией 79
Тема 9. Реализация стратегии организации 83
Тема 10. Стратегический контроль и его значение в системе стратегического менеджмента 87
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ (ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМУ ЗАЧЕТУ) 91
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ 95
ГЛОССАРИЙ 97

ВВЕДЕНИЕ

Экономика России сегодня находится на этапе модернизации и адаптации к воздействию экономических и политических санкций, в рамках которой государство формирует стратегические механизмы для дальнейшей устойчивой интеграции РФ в мировую экономику. Отечественным организациям целесообразно не только локально реагировать на те или иные рыночные изменения, но и принимать своевременные и действенные стратегические решения в условиях нестабильной внешней геополитической и бизнес-среды. В мировой практике стратегического менеджмента накоплен значительный опыт формирования и развития долгосрочных управленческих решений. Россия все еще находится на этапе формирования эффективной системы стратегического менеджмента в различных сферах и отраслях.

Целью изучения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов (бакалавриата и магистратуры) системного представления о теоретических и практических аспектах стратегического управления, понимания общих закономерностей, структуры и принципов его применения в различных сферах деятельности, а также необходимого объема знаний, умений и навыков работы с инструментами, используемыми руководителями и менеджерами в области стратегического управления предприятиями.

Задачи курса:

– изучение стратегического менеджмента как экономической категории, исследование специфики его применения;

– формирование теоретических знаний об основных этапах становления и развития стратегического менеджмента;

– выработка системного подхода к анализу внутренней и внешней бизнес-среды организаций с целью дальнейшего формирования стратегических альтернатив развития бизнеса;

– изучение основных методических подходов и инструментария, используемых при определении типа стратегии и способов контроля стратегических изменений.

В результате изучения дисциплины студент должен:

1) **иметь представление** о проблемах стратегического управления организациями в различных сферах и отраслях в условиях изменения бизнес-среды.

2) обладать определенным объемом **знаний**:

– понимать сущность стратегического менеджмента и знать различные виды стратегий конкуренции и управления в практике ведения бизнеса;

– иметь диалектическое представление об эволюции стратегического менеджмента;

– иметь представление о возможности применения основных моделей и алгоритмов формирования портфеля стратегий для успешного развития организации.

В процессе изучения курса у студентов формируются следующие **умения**:

– владение методикой практического исследования конкретных видов стратегий и этапов цикла стратегического управления;

– применение инструментария стратегического менеджмента и технологии управления изменениями в организации для проведения отраслевого анализа;

– проведение анализа конкурентных позиций организации с помощью различных методических подходов.

Изучив курс, студент должен приобрести **навыки**:

– применения SWOT и PEST-анализа в организациях различных сфер деятельности и отраслей;

– использования различных матриц и моделей стратегического менеджмента при оценке эффективности системы управления конкретной организации;

– составления профиля потребителя.

Курс «Стратегический менеджмент» основывается на ранее изученных студентами предметах, таких как введение в менеджмент, экономика для менеджеров.

Курс включает лекционные и семинарские (практические) занятия, которые проводятся параллельно. Важное значение имеет самостоятельная работа студентов с учебной и научной литературой. Работа на семинарах нацелена на закрепление теоретических

знаний, полученных на лекциях, на проведение дискуссии по самостоятельно изученному материалу в области стратегического менеджмента, а также на развитие у студентов навыков самостоятельного исследования реального состояния современной макроэкономической системы на основе обработки имеющихся материалов и данных с помощью применения методов и инструментов стратегического менеджмента.

При подготовке к лекционным и семинарским занятиям рекомендуется обращаться к ресурсам Интернета, раскрывающим современные аспекты развития стратегического менеджмента.

Контроль за освоением текущего материала осуществляется преподавателем в течение учебного семестра с использованием следующих форм промежуточного контроля:

– тестирования, контрольных заданий и практических задач;

– экспресс-опросов, в том числе с использованием индивидуальных контрольных заданий, а также докладов и рефератов.

Для формирования навыков самостоятельной работы студентами в течение семестра должны быть выполнены:

– контрольные и практические задания;

– рефераты;

– варианты решения конкретных практических ситуаций (в письменной форме).

Итоговая форма контроля – зачет (дифференцированный зачет).

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование темы	Лекции, ч	Практ. занятия, ч
1	Введение в стратегический менеджмент	2	2
2	Концепции и научные школы теории стратегического менеджмента	2	2
3	Структура и содержание анализа внешней среды организации.	4	4
4	Отраслевой и конкурентный анализ в системе стратегического управления организацией	4	4
5	Анализ внутренней среды (управленческий анализ) организации	4	4
6	Основные методы и инструменты стратегического анализа бизнес-среды организации	4	4
7	Основные стратегии развития организации	4	4
8	Стратегические альтернативы в системе стратегического управления организацией	4	4
9	Реализация стратегии организации	4	4
10	Стратегический контроль и его значение в системе стратегического менеджмента	4	4
Всего		36	36

ПРОГРАММА УЧЕБНОГО КУРСА

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

1. Становление и эволюционное развитие стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области.
2. Стратегический менеджмент: сущность, функции, объект и предмет.
3. Теоретико-концептуальные подходы к определению сущности стратегического менеджмента.

Краткое содержание лекции

Общая характеристика учебной дисциплины «Стратегический менеджмент». Становление и эволюционное развитие стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области. Сущность, объект, предмет, функции и этапы развития стратегического менеджмента. Различные теоретико-концептуальные подходы к определению сущности стратегического менеджмента как экономической категории.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте характеристику объекту, цели и основным задачам изучения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент»?
2. Укажите место и роль стратегического менеджмента в системе научных знаний и профессиональных навыков менеджера. Какова его взаимосвязь с социально-экономическими, общепрофессиональными и специальными дисциплинами?
3. Проведите компаративный анализ стратегического и оперативного управления в организации.
4. Дайте обоснование целесообразности внедрения и реализации стратегического менеджмента в хозяйственной деятельности организации?
5. Систематизируйте проблемы и дайте краткое описание ограничениям, возникающим в практике стратегического управления организацией.
6. Перечислите и раскройте принципы стратегического менеджмента.

7. Сравните формы и способы организации стратегического менеджмента.

8. Опишите предпосылки возникновения и раскройте условия развития стратегического менеджмента: эпоха массового производства, эпоха массового сбыта, постиндустриальная эпоха, новое информационное общество, характеристика происходивших изменений в среде и поведении организаций.

Практические задания

1. Проанализируйте различные отрасли / сферы деятельности по набору критериев и определите используемые системы управления. Предложите возможные рекомендации по оптимизации.

2. Смоделируйте для конкретной организации ситуацию возникновения стратегической неожиданности и разработайте систему ответных мер.

Т е с т

1. Стратегический менеджмент (управление) – это:

а) управление стратегическими объектами, имеющими важное значение;

б) особая управленческая деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей организации;

в) приемы и методы перспективного планирования;

г) формулирование и постановка масштабных задач.

2. Процесс продуманного определения и систематизации факторов, которые способствуют успешному функционированию компании, включает в себя постановку целей, разработку политики, методов, стратегии и тактики, необходимых для их реализации – это…

3. Системность в стратегическом менеджменте – это:

а) всесторонний охват проблем организации;

б) наличие целевого подхода;

в) комплексность решения задач;

г) упорядоченные процедуры формирования и реализации стратегии.

4. Выделите назначение целевых групп в стратегическом менеджменте:

а) формирование конкурентной среды между работниками;

б) концентрация усилий и ресурсов;

в) решение сложных задач, которые не могут быть самостоятельно выполнены функциональными подразделениями;

г) сохранение конфиденциальности информации.

5. В рамках стратегического управления осуществляется деятельность:

а) по оптимальному распределению ограниченных организационных ресурсов;

б) формированию совокупности экономических отношений между объектами менеджмента;

в) разработке маркетинговой программы;

г) реализации инвестиционных проектов.

6. Раскройте, в чем заключается объективная необходимость в стратегическом менеджменте:

а) интенсивном развитии информационно-коммуникационных технологий;

б) глобализации и интернационализации экономики;

в) ужесточении конкуренции в условиях роста неопределенности внешней окружающей среды;

г) росте уровня квалификации менеджеров высшего уровня.

Рекомендуемая литература

Аронов А. М. Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров / А. М. Аронов, И. Я. Блехцин, М. А. Зверева [и др.]. – под редакцией А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2018. – С. 27–42.

Бгашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Саратов: Амиринт, 2018. – С. 15–16.

Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 6–18.

Тема 2. Концепции и научные школы теории стратегического менеджмента

1. Основные концепции и научные школы теории стратегического менеджмента.
2. Основные этапы стратегического менеджмента и типы применяемых стратегий.
3. Факторы, определяющие стратегию организации.

Краткое содержание лекции

Научные школы эволюции теории стратегического менеджмента. Ключевые этапы стратегического управления и факторы, определяющие стратегию организации. Типы стратегий. Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании. Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте значение понятия «стратегия».
2. Назовите факторы, определяющие необходимость стратегического управления, и раскройте роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление. Приведите соответствующие примеры.
3. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением? Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.
4. Назовите недостатки долгосрочного планирования в финансово-хозяйственной деятельности организации или предприятия.
5. В чем заключается методология стратегического управления организацией?
6. Укажите недостатки и преимущества стратегического управления на предприятии.
7. Почему отечественные руководители организации не уделяют стратегическому управлению должного внимания?
8. Приведите примеры компаний, проигравших в конкурентной борьбе по причине неверного стратегического прогноза.

Практические задания

1. Зная отличия стратегического и оперативного управления, допишите и заполните необходимые характеристики во втором и третьем столбцах таблицы.

2. Изобразите схематично структуру стратегического управления, учитывая, что стратегический менеджмент представляет собой совокупность из пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого, а также существует обратное влияние каждого процесса на остальные.

Критерии сравнения оперативного и стратегического менеджмента

Критерий	Менеджмент	
	Оперативный	Стратегический
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью…	?
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд…	Взгляд…
Учет фактора времени	Ориентация на…	Ориентация на…
Основа построения системы управления	?	?
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на…	Взгляд на работников как на…
Критерии эффективности управления	?	?

Т е с т

1. Укажите черты стратегического менеджмента, свойственные японским компаниям по сравнению с американскими:

а) высочайший уровень качества принимаемых решений;

б) коллегиальность в управлении;

в) социальная ориентация принимаемых решений;

г) принципиальных различий не существует.

2. Миссия организации должна отражать интересы партнеров:

а) да;

б) нет.

3. Видение организации – это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:

а) да;

б) нет.

4. Стратегический менеджмент реализуется через призму мышления:

а) от прошлого через настоящее к будущему;

б) от образа будущего бизнеса к настоящему и снова к будущему.

5. Укажите отличие стратегического менеджмента от стратегического планирования:

а) отмечается тенденция отхода от управленческого рационализма;

б) парадигма основана на системном и ситуационном подходах к управлению;

в) организация рассматривается прежде всего как открытая система;

г) главные предпосылки успешной деятельности фирмы отыскиваются не только внутри, но и вне нее.

6. Выделите принципы стратегического менеджмента:

а) целенаправленность и перспективность;

б) реализуемость;

в) итеративность.

7. Потенциал для достижения будущих целей организации – один из конечных продуктов стратегического менеджмента:

а) да;

б) нет;

в) нет однозначного ответа.

8. Стержневая компетенция – это:

а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;

б) компетенция управленческого персонала организации;

в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции, товаров или услуг;

г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

9. Целью функциональной стратегии организации является:

а) разработка целей и задач в подразделениях организации;

б) определение сроков реализации продукции;

в) выявление потребности в оборудовании;

г) выявление целей организации.

10. К факторам, формирующим стратегию организации, относятся:

а) политические, гражданские, социальные и регулирующие нормы;

б) ориентация коллектива организации на стратегию;

в) привлекательность продукции, отрасли;

г) конкурентоспособность организации;

д) корпоративная культура;

е) кросс-культурные навыки.

11. Навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы при формировании стратегического менеджмента:

а) стержневые компетенции;

б) ключевые компетенции.

12. С помощью … подхода реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления:

а) системного;

б) организационного;

в) ситуационного;

г) процессного.

Рекомендуемая литература

Основная

Аронов А. М. Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров / А. М. Аронов, И. Я. Блехцин, М. А. Зверева [и др.]. – под редакцией А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2018. – С. 27–42.

Бгашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Саратов: Амиринт, 2018. – С. 67–71.

Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 6–18.

Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 13–21.

Сушко Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – С. 15–17.

Дополнительная

Костромин В. Е. Разработка корпоративной стратегии организации: учебно-методическое пособие. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2021. – С. 5–15.

Тема 3. Структура и содержание анализа внешней среды организации

1. Теоретические основы проведения анализа внешней среды: сущность, этапы и виды факторов внешней среды.
2. Направления и методы анализа макросреды.

Краткое содержание лекции

Внутренняя среда организации и ее типы. Сущность основных этапов цикла стратегического управления. Компоненты среды организации, их значение при управлении предприятием и инициировании стратегических перемен. Анализ макроокружения. Направления и методы анализа макросреды (PEST-анализ). Цель, методы, этапы PEST-анализа. Анализ непосредственного окружения. Оценка нестабильности внешней среды по шкале И. Ансоффа.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие компоненты включает общая характеристика среды?
2. Раскройте содержание общего подхода к изучению факторов внешней среды.
3. Охарактеризуйте влияние политических, социально-экономических, технологических и иных факторов на макросреду организации.

4. Раскройте роль фактора времени при анализе внешней среды организации?

5. В чем суть анализа непосредственного окружения фирмы (покупателей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы)?

6. Раскройте факторы и дайте характеристику показателям внутренней бизнес-среды организации.

7. Перечислите основные признаки конкурентной силы и конкурентной слабости компании.

8. Какие существуют методы оценки конкурентной силы?

Практические задания

Имея информацию о международной компании «Макдоналдс», сделайте анализ состояния компании по следующей схеме:

1) составьте список ключевых факторов успеха в отрасли ресторанов быстрого питания;

2) выделите ключевые показатели, которые могут обеспечить конкурентные преимущества исследуемой международной в отрасли (6–10 показателей);

3) оцените компанию «Макдоналдс» и ее основных конкурентов по выделенным показателям;

4) проведите SWOT-анализ международной компании «Макдоналдс»;

5) проведите PEST-анализ международной компании «Макдоналдс» и выделите проблемы международной компании на национальном и глобальном рынке;

6) дайте оценку влияния экономических санкций на диверсификацию стратегии международной компании «Макдоналдс».

Т е с т

1. К методам анализа тенденций внешней среды относятся:

а) PEST-анализ, метод сценариев и прогнозирование;

б) матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ);

в) корректны все варианты;

г) отсутствуют верные варианты ответов.

2. Современная организация находится под возрастающим давлением со стороны правительства, потребителей и групп защиты окружающей среды:

а) да;

б) нет.

3. Оценка внешней среды организации осуществляется в форме управленческого обследования ее внутренних сильных и слабых сторон:

а) да;

б) нет.

4. Объект как открытая система предполагает:

а) подчинение внешней среды требованиям организации;

б) управление, направленное во внешнее окружение;

в) управление, направленное во внутреннюю среду.

5. Анализ нестабильности внешней среды осуществляет с целью:

а) максимизации прибыли;

б) расширения сегмента рынка;

в) учета изменений при выборе управленческих решений;

г) формирования товарной стратегии организации;

д) снижения риска банкротства.

6. Под термином «неопределенность внешней среды» понимается:

а) неполнота информации об условиях функционирования организации;

б) непостоянство факторов внешней среды;

в) непостоянство спроса на продукцию;

г) отсутствие сценария развития организации.

7. Укажите составляющие макросреды организации:

а) финансовая, маркетинговая, социальная;

б) правовая, экономическая, технологическая;

в) демографическая, географическая, экологическая;

г) все перечисленное.

8. Цель анализа внешней среды заключается в:

а) предотвращении риска банкротства организации;

б) увеличении объема продаж;

в) оценке угроз или возможности развития организации;

г) борьба с конкурентами.

9. Укажите параметры оценки фактора нестабильности внешней среды организации:

а) финансовые результаты;

б) сегмент (доля) рынка организации;

в) шкала нестабильности;

г) среднеотраслевые показатели.

Рекомендуемая литература

Основная

Бгашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Саратов: Амиринт, 2018. – С. 33–46.

Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 19–53.

Курочкина А. А. Экономическая стратегия корпорации / А. А. Курочкина, Ю. Е. Семенова, А. Ю. Панова. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2019. – С. 82–89.

Сушко Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – С. 36–40.

Дополнительная

Аронов А. М. Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров / А. М. Аронов, И. Я. Блехцин, М. А. Зверева [и др.]. – под редакцией А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2018. – С. 171–210.

Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 104–124.

Муханова Г. К. Стратегический менеджмент: учебник. – Алматы: КазАТиСО Центр оперативной печати, 2020. – С. 86–93.

Тема 4. Отраслевой и конкурентный анализ в системе стратегического управления организацией

1. Отраслевой анализ в системе стратегического менеджмента организации: сущность, содержание и назначение.
2. Определение экономических характеристик отраслевого окружения.
3. Оценка степени конкуренции и стратегии конкурентов.
4. Ключевые факторы конкурентного успеха (КФКУ): сущность, типы и их значение.

Краткое содержание лекции

Назначение и содержание отраслевого анализа в системе стратегического менеджмента. Экономические характеристики отраслевого окружения и показатели, используемые при отраслевом анализе. Оценка степени конкуренции. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Анализ движущих сил в отрасли. Оценка конкурентных позиций соперничающих фирм. Карты стратегических групп. Определение и основные виды стратегий конкурентов. Отраслевые КФКУ и их применение при разработке стратегии организации. Типы КФКУ. Определение и оценка привлекательности отрасли и ее перспектив по обеспечению высокого уровня прибыльности.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию стратегических факторов организационной среды и раскройте его сущность.
2. Охарактеризуйте особенности изучения макроокружения и микроокружения организации: способы наблюдения и источники информации.
3. Раскройте этапы и их взаимосвязь при осуществлении анализа внешней среды организации.
4. Как провести анализ рынка в зависимости от стадии жизненного цикла отрасли?
5. Опишите и раскройте процесс вхождения в отрасль новых организаций: влияние на конкурентную борьбу, варианты стратегического поведения.

6. Каковы значение и необходимость составления профиля потребителя?

7. В чем заключается стратегический смысл пяти конкурентных сил согласно теории М. Портера?

8. Опишите основные положения концепции движущих сил (в отрасли).

9. Дайте понятие карты стратегических групп конкурентов и алгоритма ее составления.

10. Раскройте основные факторы успеха международной компании.

Практические задания

1. Проведите комплексный анализ внешней среды конкретной организации.

2. Составьте профили потребителей

3. Составьте профили конкурентов для конкретной организации.

4. Оцените уровень неопределенности внешней среды и сформируйте стратегию поведения для конкретной организации.

5. Сделайте выводы.

Т е с т

1. Авторство концепции конкурентных преимуществ принадлежит:

а) Ф. Герцбергу;

б) М. Портеру;

в) П. Котлеру;

г) А. Маслоу.

2. К основным стратегиям конкурентного поведения бизнеса на рынке (по М. Портеру) относятся:

а) «снятия сливок»;

б) концентрированного роста;

в) диверсифицированного роста;

г) лидерства по затратам.

3. Для оценки конкурентной среды и выявлении источников конкурентных преимуществ целесообразно применение:

а) матрицы БКГ;

б) пятифакторной модели М. Портера;

в) модели И. Ансоффа;

г) сетевого графика.

4. Выберите какие стратегии может выбирать организация, обладающая сильными конкурентными позициями, при медленном росте рынка:

а) совместное предприятие в новой области;

б) концентрическая диверсификация;

в) горизонтальная интеграция или слияние;

г) сокращение;

д) вертикальная интеграция;

е) конгломератная диверсификация.

5. Конкуренция между городами возникает по поводу:

а) привлечения квалифицированного персонала;

б) привлечения капиталов;

в) привлечения капиталов и персонала;

г) продажи товаров (продукции), производимой на территории данных городов.

6. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевых трудовых ресурсов, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

а) высокого ранга;

б) низкого ранга.

7. Укажите какая стратегия считается наиболее успешной в условиях массового спроса:

а) низких издержек;

б) дифференциации;

в) концентрации на сегменте;

г) развития рынка.

8. Назовите цель фармацевтической корпорации, производящей определенные медикаменты и лекарства, узкое применение которых означает, что доходы от их продажи будут ниже издержек на их исследование и разработку, – это:

а) прибыль;

б) сбыт товарных единиц;

в) объем продаж;

г) социальная ответственность;

д) доля рынка.

9. Выявление возможных путей (способов) повышения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними возможно с помощью применения:

а) SWOT-матрицы;

б) ценностной цепочки;

в) модели М. Портера.

10. Цель построения конкурентной карты рынка – классификация конкурентов:

а) по занимаемой ими позиции на рынке;

б) показателю прибыли;

в) показателю доли (сегмента) рынка;

г) объему продукции в натуральном и стоимостном выражении.

11. Анализ конкурентной позиции объекта включает оценку:

а) поставщиков, покупателей, конкурентов, товаров-заменителей;

б) конкурентов, цены продукции, объема сбыта;

в) прибыли, объема продаж, ликвидности, платежеспособности;

г) поставщиков и конкурентов.

Темы сообщений

1. Ключевые факторы успеха организации: понятие, основные группы.
2. Исследование ближайших конкурентов, составление профиля основного конкурента.
3. Менеджмент организации в условиях неопределенности внешней среды: стратегии поведения организации.

Рекомендуемая литература

Основная

Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 127–147.

Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов. – под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 3-е изд.- Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 113–158.

Курочкина А. А. Экономическая стратегия корпорации / А. А. Курочкина, Ю. Е. Семенова, А. Ю. Панова. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2019. – С. 100–162.

Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер; Пер. с анг. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – С. 37–116.

Сушко Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – С. 36–40.

Дополнительная

Соловьева Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебник для вузов. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 12–49.

Аронов А. М. Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров / А. М. Аронов, И. Я. Блехцин, М. А. Зверева [и др.]. – под редакцией А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2018. – С. 464–500.

Муханова Г. К. Стратегический менеджмент: учебник. – Алматы: КазАТиСО Центр оперативной печати, 2020. – С. 95–146.

Тема 5. Анализ внутренней среды (управленческий анализ) организации

1. Теоретические основы управленческого анализа в организации.
2. Элементы внутренней среды организации.
3. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.

Краткое содержание лекции

Теоретические основы управленческого анализа. Принципы управленческого анализа. Элементы внутренней среды организации. Срезы внутренней среды. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей. Методы управленческого анализа.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте и охарактеризуйте процесс анализа внутренней среды организации по следующим составляющим: цель, основные этапы и их взаимосвязь.

2. Охарактеризуйте сущность ресурсного анализа и опишите проблемы его осуществления.

3. Каким образом оценивается эффективность и результативность использования ресурсов организации?

4. Дайте определение понятию «стратегический анализ издержек организации и цепочка ценностей»?

5. Чем отличается стратегическое и оперативное поведение организации? Проведите сравнительный анализ.

6. Перечислите и систематизируйте проблемы формирования стратегического поведения организации.

7. Дайте определение понятию «концепция видения организации». Раскройте ее основные положения и проблемы формализации и внедрения в управленческую деятельность организации.

8. Сравните особенности формирования и использования миссии транснациональных компаний в российской и мировой практике?

9. Дайте определение понятиям «система и иерархии целей организации» и «дерево целей».

10. Перечислите основные критерии качества и способы корректировки целей организации.

Практические задания

1. Выберите компанию в конкретной отрасли и осуществите комплексный анализ внутренней среды.

2. Изобразите в форме схемы взаимосвязь и взаимовлияние элементов и этапов анализа организационной среды выбранной компании.

3. Обобщите полученные результаты комплексного анализа внешней и внутренней среды выбранной компании в целом и систематизируйте проблемы ее функционирования.

4. Дайте оценку стратегическим установкам компании.

5. Разработайте рекомендации по изменению стратегических установок с учетом выявленных факторов и проблем функционирования.

6. Постройте «дерево целей» компании.

Т е с т

1. Верно ли утверждение: «…для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах»:

а) да;

б) нет.

2. Укажите цель SWOT-анализа:

а) выявление факторов, которые могут существенно повлиять на деятельность организации;

б) информирование топ-менеджеров;

в) определение сфер для инвестиций вне нынешних сфер деятельности организации;

г) оптимальное распределение финансовых ресурсов внутри отрасли;

д) разработка новых продуктов для новых рынков.

3. Выражение «угрозы и возможности» означает следующее:

а) анализ угроз и возможностей внешней среды;

б) наличие потенциальных благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;

в) это выражение применимо только в кризисных ситуациях.

г) это образное выражение, на самом деле угроз и возможностей не существует.

4. Для диагностики внутренних проблем организации используется следующий метод:

а) матрица БКГ;

б) техника сценариев;

в) SWOT-анализ;

г) все перечисленное.

5. Внутренняя среда организации – это:

а) потенциал организации;

б) совокупность всех внутренних факторов;

в) организационная культура;

г) совокупность ресурсов организации.

6. Оценка сильных и слабых сторон организации направлена:

а) на выявление дополнительных ресурсов;

б) поддержание организационной культуры;

в) определение КФУ;

г) уточнение стратегии развития.

7. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

а) производство;

б) продажи;

в) закупки;

г) управление человеческими ресурсами;

д) материально-техническое обеспечение;

е) все варианты.

Рекомендуемая литература

Основная

Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 19–53.

Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов. – под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 3-е изд.- Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 81–110.

Курочкина А. А. Экономическая стратегия корпорации / А. А. Курочкина, Ю. Е. Семенова, А. Ю. Панова. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2019. – С. 82–162.

Птускин А. С. Стратегическое управление: учебное пособие / А. С. Птускин, А. И. Волков. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – С. 100–126.

Сушко Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – С. 36–40.

Дополнительная

Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 219–272.

Муханова Г. К. Стратегический менеджмент: учебник. – Алматы: КазАТиСО Центр оперативной печати, 2020. – С. 19–84.

Сафиуллин М. Р. Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие / М. Р. Сафиуллин, М. Р. Зайнуллина, К. Р. Галинурова [и др.]. – Казань, 2023. С. 16–33.

Темы сообщений

1. Организационная культура: технологии оценки.
2. Понятие и сущность бенчмаркинга.
3. Особенности анализа организационной среды российскими и зарубежными компаниями.

Тема 6. Основные методы и инструменты стратегического анализа бизнес-среды организации

1. Классификация основных методов и инструментов анализа бизнес-среды, используемых в стратегическом менеджменте.
2. Матрица БКГ и ее значение.
3. Матрица «МакКинзи» и варианты ее применения.
4. SWOT-анализ как основной инструмент анализа деятельности организации.

Краткое содержание лекции

Цели, содержание и методы матрицы БКГ. Плюсы и минусы метода БКГ. Модель матрицы «МакКинзи», ситуации для применения данного типа анализа. Способ построения матрицы «МакКинзи». SWOT-анализ как основной инструмент анализа деятельности компании.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите принцип матрицы БКГ.
2. Какая информация необходима для построения матрицы БКГ?

3. Дайте характеристику четырех типов продуктов согласно матрице БКГ.

4. Опишите процесс построения матрицы «МакКинзи».

5. Перечислите и систематизируйте факторы, учитывающиеся при определении ключевых показателей SWOT-анализа.

Практические задания

1. Проведите анализ выбранной транснациональной компании при помощи матрицы БКГ.

2. Проведите анализ компании при помощи матрицы «Мак-Кинзи».

3. Проведите анализ компании при помощи SWOT-анализа.

4. Сделайте выводы.

Т е с т

1. На параметрах «относительное положение на рынке», «стадии жизненного цикла продукта» основана следующая матрица:

а) модель ADL / LC (*Arthur D. Little / Life Cycle*);

б) матрица БКГ;

в) матрица SWOT-анализа;

г) матрица Хофера-Шендела;

д) матрица Ансоффа.

2. Укажите сферу применения матрицы БКГ в стратегическом менеджменте:

а) анализ продуктового портфеля одноотраслевой организации;

б) анализ стратегических зон хозяйствования диверсифицированной организации;

в) сопоставления конкурентных позиций одной отрасли;

г) все варианты.

3. Стратегическое решение для «звезд» в матрице БКГ:

а) ликвидация;

б) сокращение издержек;

в) концентрированный рост;

г) диверсификация.

4. Матрица БКГ основана на оценке следующих параметров («единиц бизнеса») (*выберите два варианта*):

а) привлекательность бизнеса;

б) конкурентные преимущества;

в) темп роста спроса;

г) доля рынка;

д) угрозы.

5. С применением какого типа матрицы можно оценить «сильные и слабые стороны» организации, «возможности и угрозы со стороны внешней среды»:

а) матрица SWOT-анализа;

б) матрица БКГ;

в) матрица направлений политики;

г) матрица Ансоффа.

6. Какие из нижеперечисленных параметров относятся к монокритериальной матрице (*matrix GE*):

а) снятие сливок;

б) привлекательность;

в) конкурентоспособность;

г) темп роста рынка;

д) относительная доля рынка.

7. Матрица БКГ направлена на анализ:

а) продуктового портфеля организации;

б) объема продаж и доли (сегмента) рынка;

в) тенденций развития отрасли;

г) воздействия рыночной стратегии на прибыль.

8. Рыночный бизнес-портфель организации определяет:

а) рыночную позицию;

б) долю рынка и объем продаж;

в) прибыльность;

г) вид и характер бизнеса.

Рекомендуемая литература

Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 261–275.

Отварухина Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Всенин. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 48–54.

Тема 7. Основные стратегии развития организации

1. Классификация стратегий организации.
2. Выбор и уровни стратегии в организации

Краткое содержание лекции

Базовые стратегии развития организации. Выбор стратегии и уровни стратегии в организации. Определение стратегии. Подходы к выработке стратегии бизнеса. Классификация стратегий: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения, стратегия ограниченного развития. Оценка рисков при выборе стратегии развития организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте типы стратегий организации.
2. Какие основные виды действий предполагает разработка корпоративной стратегии?
3. На что нацелена деловая стратегия? Назовите три основные характеристики деловой стратегии.
4. Какова роль функциональной стратегии?
5. Чем отличают стратегии по сроку их реализации?
6. Какова роль и значение стратегии при выходе компании на зарубежный рынок?

Практические задания

1. Изобразите и прокомментируйте пирамиду разработки стратегии.
2. Рассмотрите какую-нибудь комбинированную стратегию и укажите те условия, при которых она может быть успешно решена.

3. Стратегия вертикальной интеграции. Приведите примеры ее использования российскими фирмами.

4. Особенности применения стратегий конкуренции на каждом этапе жизненного цикла отрасли. Приведите примеры для каждого этапа.

5. Приведите примеры компаний, проигравших в конкурентной борьбе по причине неверного стратегического подхода.

6. Приведите пример:

а) зарубежных компаний (дружественной и недружественной страны);

б) российских компаний – лидеров в области открытий и разработки новых товаров.

Т е с т

1. Торговая сеть «Табрис» открыла на территории точки расположения магазинов несколько кафе общественного питания, это пример стратегии …:

а) развития продукта;

б) концентрированного роста;

в) вертикальной интеграции;

г) диверсификации.

2. Создание сельскохозяйственного производства глобальной компанией «Макдональдс» – это пример стратегии:

а) развития рынка;

б) концентрированного роста;

в) дифференциации;

г) обратной вертикальной интеграции.

3. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

а) поглощение;

б) диверсификацию в родственные отрасли;

в) диверсификацию в неродственные отрасли;

г) стратегию свертывания и ликвидации;

д) стратегию приватизации;

е) стратегию многонациональной диверсификации;

ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

4. При реализации новой стратегии организации наиболее часто повторяющейся ошибкой является:

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и/или отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) неглубокое знание внешнего рынка;

г) автоматическое наложение новой стратегии на старую структуру.

5. В какой из перечисленных отраслей реализуются глобальные стратегии:

а) производство строительных материалов;

б) сельское хозяйство;

в) часовая промышленность.

г) электроника;

д) авиастроение;

е) сфера торговли.

Рекомендуемая литература

Основная

Бгашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Саратов: Амиринт, 2018. – С. 75–95.

Курочкина А. А. Экономическая стратегия корпорации / А. А. Курочкина, Ю. Е. Семенова, А. Ю. Панова. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2019. – С. 100–162.

Муханова Г. К. Стратегический менеджмент: учебник. – Алматы: КазАТиСО Центр оперативной печати, 2020. – С. 123–208.

Птускин А. С. Стратегическое управление: учебное пособие / А. С. Птускин, А. И. Волков. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – С. 32–80.

Сушко Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – С. 62–75.

Дополнительная

Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 104–124.

Тема 8. Стратегические альтернативы в системе стратегического управления организацией

1. Формирование портфеля стратегических альтернатив: сущность, этапы, принципы.
2. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии.
3. Критерии и методы выбора оптимальной стратегии организации.
4. Анализ конкурентоспособности организации.

Краткое содержание лекции

Формирование портфеля стратегических альтернатив – этапы, принципы, матрицы построения. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии. Критерии и методы выбора оптимальной стратегии. Определение привлекательности и перспективы отраслей для обеспечения высокого уровня прибыли. Организационная культура и ее анализ. Анализ конкурентоспособности цен и издержек компании. Концепция цепочки ценностей организации. Методы оценки конкурентной силы организации. Определение стратегических проблем, которые должны быть решены в организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте сущность понятия «оценка стратегических альтернатив развития организации».
2. Опишите этапы и элементы, составлявшие технологию оценки стратегических альтернатив развития организации.
3. Раскройте цели, назначение и особенности применения матричного анализа в процессах оценки и выбора стратегий организации.
4. Чем отличаются стратегические и оперативные решения?
5. Дайте определение понятию стратегического плана организации, раскройте его сущность.
6. Как связаны цепи поставок продукции с цепочками ценностей организации?

Практические задания

1. Проведите оценку возможных стратегических альтернатив развития организации и осуществите выбор наиболее приемлемого варианта.

2. Примените матричный анализ к деятельности конкретной организации.

3. Определите по результатам перспективный вариант развития.

4. Изучите стратегический план конкретной организации и сделайте выводы о его реализуемости.

5. Сделайте выводы по результатам оценки конкретной организации.

Т е с т

1. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент находятся в соотношении:

а) стратегический менеджмент – составная часть стратегического планирования в организации;

б) стратегическое планирование – элемент стратегического менеджмента;

в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;

г) стратегический менеджмент – это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;

д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

2. Ключевыми компонентами стратегического планирования организации являются:

а) цели планирования;

б) разработка этапов планирования;

в) структура управления.

3. Результатом системы стратегического планирования является определение:

а) миссии, целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;

б) планов маркетинга, производства, бизнес-план;

в) финансового плана, стратегий сбыта;

г) финансового плана и плана закупок.

4. Составление стратегического плана – это:

а) функция топ-менеджеров и руководства;

б) функция внешних консультантов по стратегическому планированию;

в) функция планового отдела;

г) процесс, в котором в обязательном порядке должны участвовать специалисты, которые будут впоследствии его выполнять.

5. Главной проблемой в системе стратегического менеджмента, решаемой при внедрении стратегического планирования, является:

а) повышение квалификации топ-менеджеров;

б) выделение соответствующих ресурсов;

в) изменение отношения персонала к перспективному планированию;

г) прием на работу опытных специалистов по стратегическому менеджменту.

6. Цель оперативной диагностики объекта стратегического менеджмента включает:

а) выявление основных проблем объекта;

б) принятие эффективных управленческих решений;

в) продуктивное использование ресурсов;

г) все перечисленное.

7. Целью написания сценариев в стратегическом планировании является:

а) упорядочение представлений о будущем;

б) учет положительных тенденций развития организации;

в) учет отрицательных тенденций развития организации;

г) план, изложенный в доходчивой форме.

8. «Деловой экран» в стратегическом планировании – это:

а) общее название графического представления стратегического анализа;

б) один из инструментов выбора стратегии в зависимости от положения фирмы на рынке и перспектив отрасли;

в) средство анализа экономической конъюнктуры;

г) иллюстрация доклада управляющего организацией.

9. Укажите очередность выполнения этапов процесса планирования:

а) определение ключевых факторов экономической ситуации;

б) подбор исходной информации;

в) анализ текущего положения, издержек и степени риска;

г) разработка плана.

Темы сообщений

1. Выбор стратегии развития организаций крупного бизнеса как процесс принятия стратегических решений: проблемы и перспективы их решения.

2. Технология выбора стратегии развития организации в России и за рубежом.

3. Особенности оценки и выбора портфельной и конкурентной стратегий ТНК.

4. Комплексная система планов организации: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.

Рекомендуемая литература

Основная

Бгашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Саратов: Амиринт, 2018. – С. 134–146.

Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 175–216.

Костромин В. Е. Разработка корпоративной стратегии организации: учебно-методическое пособие. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2021. – С. 5–15.

Отварухина Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Всенин. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 48–54.

Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер; Пер. с анг. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – С. 37–116.

Дополнительная

Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов. – под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 3-е изд.- Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 36–80.

Курочкина А. А. Экономическая стратегия корпорации / А. А. Курочкина, Ю. Е. Семенова, А. Ю. Панова. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2019. – С. 112–177.

Птускин А. С. Стратегическое управление: учебное пособие / А. С. Птускин, А. И. Волков. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – С. 32–80.

Тема 9. Реализация стратегии организации

1. Основные этапы процесса реализации стратегии.
2. Типы стратегических изменений.
3. Типы управленческих подходов при реализации стратегии компании.

Краткое содержание лекции

Основные этапы процесса реализации стратегии. Типы стратегических изменений. Необходимость разработки стратегии на разных уровнях иерархии организации. Разделение задач разработки стратегии по уровням организационной иерархии. Задачи стадии выполнения стратегии. Условия эффективного проведения изменений. Стратегические изменения в организации. Стили руководства.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «реализация стратегии организации».
2. Опишите технологию реализации стратегии организации (основные элементы, их характеристика и взаимосвязь).
3. Раскройте основные области стратегических изменений по следующим параметрам: система управления, персонал, ресурсная база, организационные культура и структура.
4. Что такое стратегическое лидерство и каково его значение в системе стратегического менеджмента организации?

5. Опишите основные методы и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации.

6. Назовите виды стратегии изменений. Дайте их краткую характеристику, перечислите условия применения.

Практические задания

1. Разработайте план реализации стратегии конкретной организации.

2. Проведите анализ конкурентоспособности предприятия на примере конкретной отрасли.

Рекомендуемая литература

Основная

Бгашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Саратов: Амиринт, 2018. – С. 147–162.

Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 219–275.

Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 19–53.

Курочкина А. А. Экономическая стратегия корпорации / А. А. Курочкина, Ю. Е. Семенова, А. Ю. Панова. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2019. – С. 163–177.

Сушко Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – С. 116–135.

Дополнительная

Муханова Г. К. Стратегический менеджмент: учебник. – Алматы: КазАТиСО Центр оперативной печати, 2020. – С. 202–224.

Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер; Пер. с анг. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – С. 361–403.

Сафиуллин М. Р. Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие / М. Р. Сафиуллин, М. Р. Зайнуллина, К. Р. Галинурова [и др.]. – Казань, 2023. С. 34–50.

Темы сообщений

1. Процесс изменения стратегии на предприятии: сущность, основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
2. Выявление сопротивления стратегическим изменениям в организации: понятие и сущность индивидуального и группового сопротивления, сопротивления системы управления.
3. Особенности формирования стратегии компании с учетом международной модели менеджмента.
4. Влияние кросс-культурных традиций страны на процесс формирования стратегии организации.

Тема 10. Стратегический контроль и его значение в системе стратегического менеджмента

1. Содержание процесса стратегического контроля.
2. Типы стратегического контроля и элементы системы стратегического контроля.
3. Требования к информации при формировании и реализации системы стратегического контроля в организации.

Краткое содержание лекции

Содержание процесса стратегического контроля. Стратегический контроль и его значение. Задачи стратегического контроля. Требования к поступающей информации. Элементы системы стратегического контроля. Подходы к построению систем измерения и отслеживания. Проведение корректировки. Типы стратегического контроля.

Контрольные вопросы и задания

1. Что означает термин «стратегический контроль»? Раскройте его роль и место в системе контроля деятельности организации.
2. Опишите технологию разработки и реализации стратегического контроля в деятельности организации.
3. В чем заключается концепция стратегического контроллинга и ее использование в деятельности организации?

4. Какие требования предъявляются к информации при формировании системы стратегического контроля?

5. Чем отличается контроллинг от мониторинга?

6. Каковы преимущества применения контроллинга на отечественных предприятиях?

Практические задания

1. Схематично изобразите роль и место стратегического контроля в осуществлении организационных процессов.

2. Разработайте программу осуществления стратегического контроля на предприятии.

Рекомендуемая литература

Основная

Бгашев М. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Саратов: Амиринт, 2018. – С. 147–162.

Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 261–275.

Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов. – под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 3-е изд.- Москва: Издательство Юрайт, 2025. – С. 211–342.

Птускин А. С. Стратегическое управление: учебное пособие / А. С. Птускин, А. И. Волков. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – С. 70–80.

Сушко Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – С. 116–135.

Дополнительная

Аронов А. М. Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров / А. М. Аронов, И. Я. Блехцин, М. А. Зверева [и др.]. – под редакцией А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2018. – С. 212–337.

Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 54–74.

Сурат В. *И.* Стратегический анализ деятельности организации: учеб. пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова [и др.]. – под науч. ред. М. С. Сантоловой. – 3-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. – С. 149–192.

Тексты лекций

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Стратегический менеджмент (управление) – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление.

Стратегическое управление – это система, в которой есть вход, выход, факторы влияния, механизмы запуска и выполнения процессов (рис. 1). Вся эта система функционирует во взаимодействии с внешней средой.

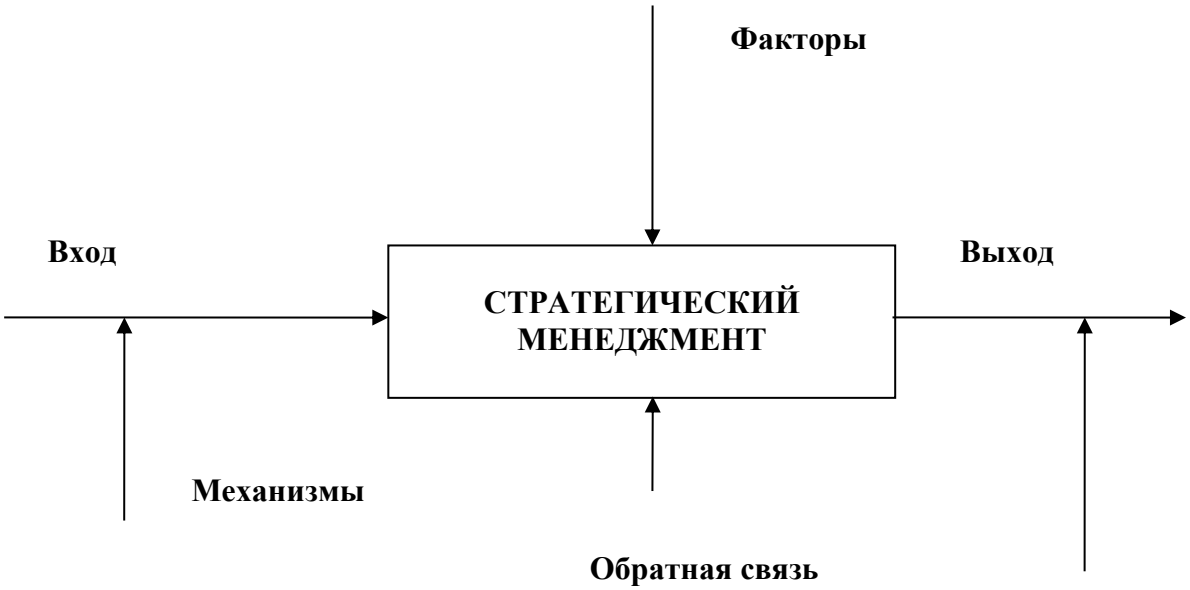

Рис. 1. Системный подход к стратегическому менеджменту

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса: в каком положении предприятие находится в настоящее время, в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет, каким способом достигнуть желаемого положения?

Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, в организации существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой стороны, структура управления фирмой адекватна «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям. Потенциал, обеспечивающий достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления. Другой конечный продукт стратегического управления – внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.

Способности к стратегическому менеджменту предполагают умение: 1) смоделировать ситуацию; 2) выявить необходимость изменений; 3) разработать стратегию изменений; 4) использовать в ходе изменений надежные методы; 5) воплотить стратегию в жизнь.

Объекты стратегического менеджмента условно можно разделить три группы (табл. 1).

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы (организации), которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь фирме достичь своих целей. Таким образом, процесс стратегического планирования – это инструмент, помогающий организации в принятии управленческих решений.

К основным направлениям стратегического планирования и управления относятся:

1) проблемы, прямо сопряженные с генеральными целями организации;

2) проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации;

3) проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.

Таблица 1

Объекты стратегического менеджмента

Название объекта	Характеристика объекта
Организация	Открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений
Структурное подразделение	Направление деятельности организации, самостоятельное рыночно-ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов
Функциональная зона организации	Сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:

1) анализ внешней и внутренней среды фирмы;
2) определение миссии фирмы и ее целей;
3) разделение общей цели на подцели;
4) определение средств достижения этих целей;
5) выбор стратегии;
6) реализация стратегии, направленной на достижение целей;
7) оценка и контроль выполнения стратегии.

Содержание стратегического менеджмента можно представить схематично (рис. 2).

В настоящее время ученые-экономисты выделяют пять основных этапов стратегического управления (рис. 3).

Миссия организации – это выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение (роль) организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли), отражающее предназначение бизнеса, его философию. Данный термин дословно означает «ответственное задание, роль». Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, при этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре. Важное значение при формировании цели приобретают ценности, которые формируются опытом, образованием и социально-экономическим фоном.

Рис. 2. Содержание стратегического менеджмента

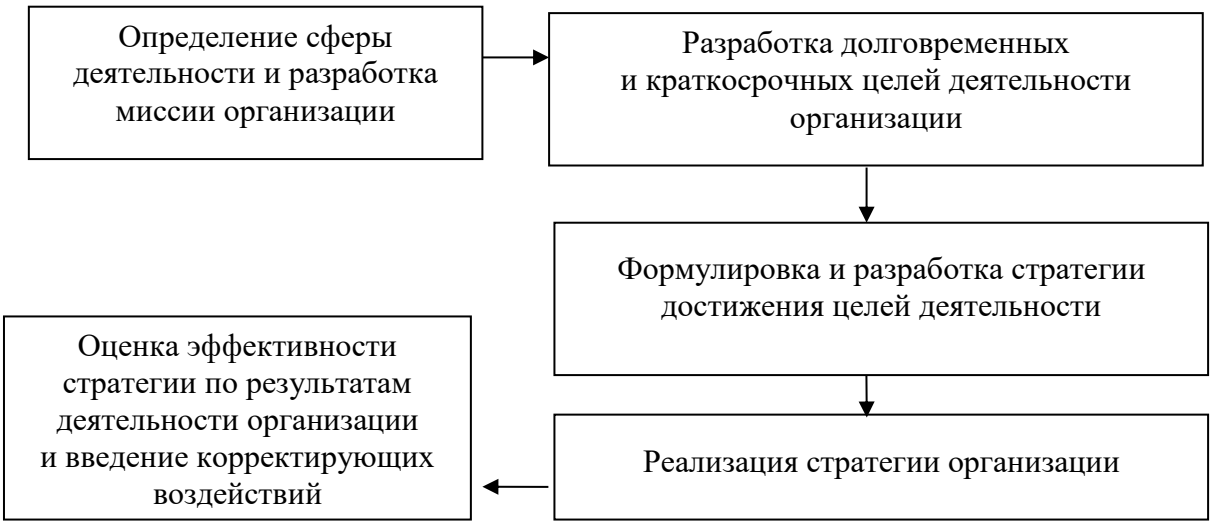

Рис. 3. Основные этапы стратегического управления в организации

Ценности направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Их классификация представлена в табл. 2.

Таблица 2

Классификация ценностных ориентаций

Виды ценностных ориентаций	Критерии ценностей	Типы предпочитаемых целей
Теоретические	Истина, знания, рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность, полезность, накопление	Рост прибыли, конечные результаты
Политические	Власть, признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие отношения, привязанность, отсутствие конфликтов	Социальная ответственность, косвенная конкуренция, благоприятная атмосфера
Эстетические	Художественная гармония, состав, форма и симметрия	Дизайн изделий или услуг, качество, привлекательность
Религиозные	Согласие и мир	Этика, мораль

Таким образом, руководство сохраняет и соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления, а также при определении цели организации.

Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе миссии и целевых ориентиров.

Цели предприятия должны соответствовать следующим характеристикам:

1) быть конкретными и измеримыми;

2) иметь конкретный горизонт планирования, т.е. определять, когда должны быть достигнуты результаты;

3) быть достижимой;

4) быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия, это обеспечивает реализуемость целей;

5) быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими.

Примерное описание цели организации представлено в табл. 3.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели.

Формулировка стратегии – функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии служит стратегический план.

Выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана. Стратегию в общем виде можно охарактеризовать как долгосрочную задачу, касающуюся поведения в среде, решение которой должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Стратегия необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям (научные исследования, продажа, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и др.). Выработка стратегии организации не самоцель стратегического планирования и управления. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им.

Таблица 3

Примерное описание целей организации (фирмы)

Целевые показатели	Цели фирмы
Прибыльность	Объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на одну обыкновенную акцию, отношение прибыли к объему продаж
Описание рынков	Доля рынка, объем реализации продукции (товаров и услуг) в денежном и натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
Эффективность производства	Отношение выпуска продукции (услуг) на начало и конец рассматриваемого периода, величина издержек на единицу продукции (услуг)
Продукция	Объем продаж, прибыльность по отношению к изделию или их ассортименту

Целевые показатели	Цели фирмы
Производственные мощности	Величина затрат на содержание, квадратные метры
Финансовые ресурсы	Структура капитала, новые выпуски акций, движение денежной наличности, величина оборотного капитала, периодичность выплаты дивидендов
Внедрение достижений НТП	Эффективность внедрения
Организация производства	Структура фирмы
Трудовые ресурсы	Уровень общего и профессионального образования, социальные программы, материальные льготы

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Иерархию разработки стратегии в фирме иллюстрирует табл. 4.

Чем крупнее предприятие и разнообразнее его продукция, тем больше управляющие предпочитают иметь годовой структурированный план, прошедший административную проверку и официальное одобрение на всех уровнях.

Реализация стратегии – это функция не только высшего руководства, но и всей управленческой команды. Все менеджеры выступают как реализаторы стратегии в рамках своих полномочий и ответственности.

Таблица 4

Основные уровни разработки стратегии фирмы

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия	Исполнительный директор, ключевые вице-директора (решение принимается / пересматривается советом директоров)	Создание и управление портфелем СЗХ Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ Пересмотр / ревизия / унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Стратегия СЗХ	Главный менеджер / шеф СЗХ (решения принимаются / пересматриваются руководством фирмы)	Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются / пересматриваются совместно с руководством СЗХ)	Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижение функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах Пересмотр / ревизия / унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
Оперативная стратегия	Шефы полевых единиц / менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения принимаются пересматриваются начальниками функциональных отделов)	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

Заключительным этапом является оценка эффективности выбранной стратегии, которая осуществляется в виде анализа прибыльности и достаточности учета основных факторов, определяющих возможности реализации стратегии и достижения поставленных целей.

Если стратегия соответствует целям предприятия, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

– соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;

– соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия (структуре, уровню производственных ресурсов и т. п.);

– приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Тема 2. Концепции и научные школы теории стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент в современных условиях берет на себя функцию управления, предполагающую существование и развитие организации в долгосрочной перспективе.

Концепция стратегического менеджмента – система идей и представлений, определяющих цели функционирования организации, механизмы взаимодействия ее субъектов и объектов управления, а также характер взаимосвязей и влияния внутренней и внешней среды.

Основные концепции стратегического менеджмента:

1) корпоративное планирование (этапы его развития);

2) целевые установки в системе управления;

3) повышение конкурентоспособности.

В процессе развития стратегической мысли и эволюции теорий менеджмента было сформировано 10 научных направлений (школ).

Канадским профессором Г. Минцбергом были выделены следующие школы: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, школа власти, когнитивная школа, школа обучения, школа культуры, школа окружающей среды и школа конфигурации (табл. 5).

Таблица 5

Основные направления (научные школы) теории стратегического менеджмента

Научная школа	Период	Базис	Инструментарий
Школа дизайна	1957–1962 гг.	Формирование стратегии как процесс осмысления	SWOT-анализ
Школа планирования	1959 г.	Выделяет процесс планирования, конкретизирует результаты	– матрица «товар-рынок» И. Ансоффа; – модели анализа текущего состояния
Школа позиционирования	1960–1970 гг.	Делает упор стратегии, соответствующей позиционированию на рынке	– матрица БКГ; – конкурентный и отраслевой анализ; – матрица «МакКинзи»

Научная школа	Период	Базис	Инструментарий
Школа предпринимательства	1970-е гг.	Фиксируется на стратегии развития, существует в сознании руководителя в виде перспективы	– эвристические методы; – модель структурных изменений
Школа власти	1965 г.	Акцентируется на корыстных интересах и стремлении получить контроль над ресурсами	– методы убеждения; – кооптирование; – политические игры
Когнитивная школа	1970-е гг.	Концентрирует внимание на зарождении стратегии как перспективы	– информационные конструкты; – когнитивная психология
Школа обучения	1970–1990 гг.	Отмечает процесс обучения, в котором схемы действий трансформируются в планы на будущее	– обучающие и имитационные модели
Школа культуры	1980 г.	Выдвигает на первый план социальное взаимодействие сотрудников	– инструментарий теории ресурсной базы
Школа окружающей среды	1980-е гг.	Заостряет внимание на адаптации организации к действию внешних сил	– модели политической социологии; – институциональные принципы
Школа конфигурации	1991 г.	Поддержание стабильности организации на продолжительных отрезках времени	– графические методы; – куб изменений Минцберга

Рассмотренные основные направления (научные школы) стратегического менеджмента предусматривают различные подходы и инструменты при разработке стратегий. Одним удалось успешно зарекомендовать себя в практике управления и теперь они удерживают надежные позиции при проведении анализа деятельности организаций. Применение постулатов и инструментария стратегических школ менеджмента развивает управленческое мышление в целях эффективного развития организации.

Руководители, владеющие знаниями и навыками стратегического менеджмента, получают больше возможностей в условиях кризиса сохранить свои позиции и остаться конкурентоспособным.

Тема 3. Структура и содержание анализа внешней среды организации

Под внешней деловой средой предприятия обычно понимают некую совокупность социально-экономических факторов, которые воздействуют на компанию и определяют эффективность ее функционирования.

Анализ внешней среды – это процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации (фирме) факторы, чтобы определить возможности фирмы. Данный анализ дает время для прогнозирования возможностей, составления плана на случай форс-мажорных обстоятельств, а также разработки системы стратегий фирмы.

Существует множество факторов, которые оказывают влияние на разработку и реализацию стратегии компании. Это связано с тем, что любое предприятие (организация) имеет как множество связей с внешней средой, так и внутренние коммуникации, структуру, особенности. Для эффективной работы организации (предприятия) необходимо учитывать всю совокупность факторов. Основные факторы внешней среды можно разделить на группы (рис. 4).

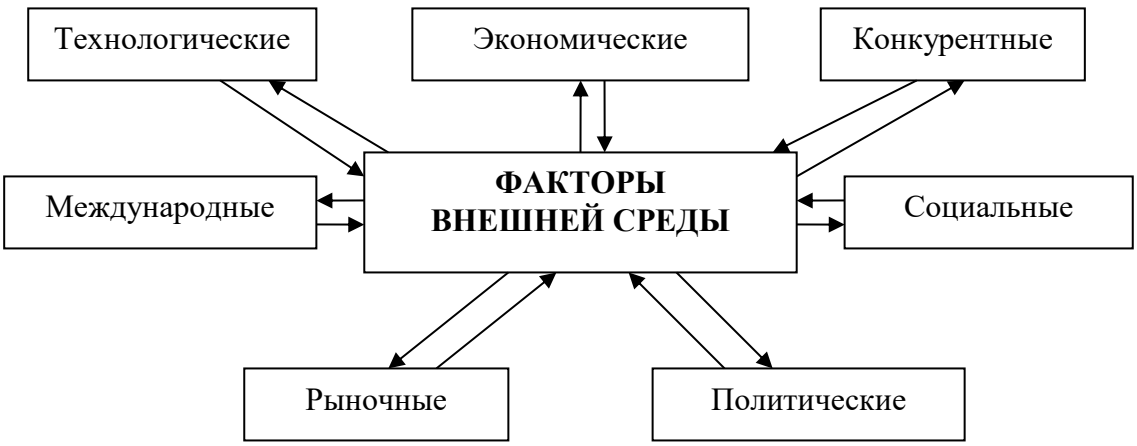

Рис. 4. Факторы внешней среды

Характеристика факторов внешней среды представлена в табл. 6.

Таблица 6

Факторы внешней среды: их виды и характеристика

Виды факторов	Содержание факторов
Экономические	Темпы инфляции, уровень безработицы, платежный баланс, курс ключевых иностранных валют, налоговые ставки
Политические	Нормативные документы федеральных и местных органов власти законодательной и исполнительной власти, антимонопольное законодательство, кредитная и ссудная политика Центрального банка, соглашения по тарифам и торговле
Рыночные	Жизненные циклы изделий и услуг фирмы, легкость проникновения на рынок, уровень и распределение доходов населения, демографические условия
Технологические	Применение прогрессивных технологий с использованием ЭВМ, внедрение достижений НТП, выпуск современных товаров и услуг, использование современных средств связи
Конкурентные	Анализ конкурентов и их текущей стратегии, обзор предпосылок и рынков, изучение сильных и слабых сторон конкурентов
Международные	Доступ к зарубежным рынкам и рабочей силе, участие в совместных предприятиях, изменении курсов валют, политика и законодательство стран и регионов, инвестиционные рынки
Социальные	Уровень безработицы, прожиточный минимум, социальные льготы, уровень материального обеспечения различных слоев населения, защита интересов потребителей, социальная напряженность

Внешняя среда состоит из общей и оперативной среды, компоненты которых представлены на рис. 5.

Компоненты оперативной среды оказывают непосредственное влияние на управление предприятием.

Экономический компонент показывает, как распределяются и используются ресурсы внутри этой среды. В качестве примеров можно привести уровень инфляции, валовой национальный продукт, уровень безработицы, платежный баланс, уровень налогообложения.

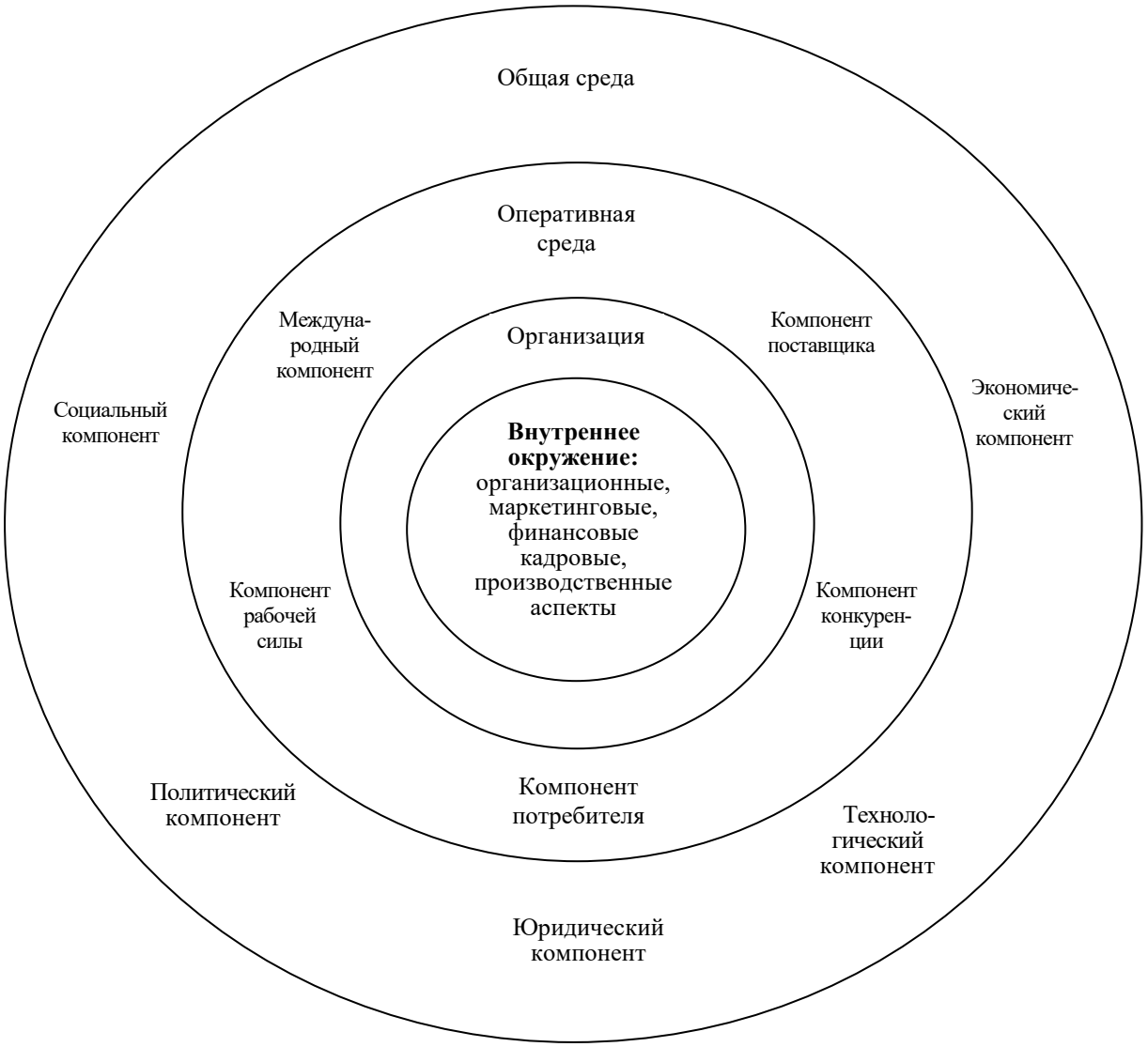

Рис. 5. Организация: уровни ее окружения и их составляющие

Социальный компонент определяет характеристики общества: уровень грамотности, возраст, географическое распределение населения.

Политический компонент состоит из элементов государства: существующий государственный строй, лоббирование различных групп интересов и отраслей, процесс принятия законов.

Юридический компонент включает действующие законы и определяет допустимые границы, в которых фирма осуществляет свою деятельность и взаимодействие с другими участниками экономического процесса.

Технологический компонент – это анализ общего состояния производства, уровня технического оснащения, наличия высоких технологий. Изучение составляющих общей среды не должно ограничиваться констатацией текущей ситуации, а идти дальше, предсказывая тренды и возможные сценарии развития.

Компонент потребителя определяет характеристики и поведенческие модели тех, кто покупает товары и услуги. Компонент потребителя состоит из анализа фактических и потенциальных клиентов предприятия, а именно их количества, объема денежных средств, спроса на тот или иной продукт компании, степень лояльности. Профиль покупателя может быть определен следующими группами характеристик: демографические характеристики (возраст, пол, образование); географическое месторасположение; социально-психологические характеристики (вкусы, привычки, типология поведения); отношение покупателя к продукту.

Компонент конкуренции состоит из организаций, занимающих ту или иную позицию на интересующем рынке и оказывающих непосредственное влияние на деятельность компании. Конкурентная среда формируется как прямыми конкурентами в отрасли, так и теми, которые только планируют выход на рынок, а также производителями товаров-заменителей.

Компонент рабочей силы состоит из ряда факторов, влияющих на возможность определенной группы людей удовлетворить потребности компании в выполнении тех или иных задач. Он содержит следующие понятия: уровень квалификации потенциального персонала компании, ожидаемый уровень заработной платы, средний возраст, а также привлекательность предприятия для кандидатов.

Компонент поставщика состоит из факторов, определяющих тех, кто предоставляет ресурсы для производства товаров или услуг предприятиям. Здесь важно получить ответы на вопросы о количестве потенциальных поставщиков, качестве материалов, кредитных условиях и т. д.

Международный компонент важен не только для компаний, которые сейчас практикуют деятельность за пределами одного государства. Высокая динамика развития рынка определяет необ-

ходимость заранее анализировать возможность выхода на международные рынки. А здесь важными факторами являются законы, государственная политика, культурные обычаи, экономическая обстановка тех стран, куда возможен выход компании.

Говоря об исследовании макросреды или общей внешней среды, наиболее распространенным методом исследования служит PEST-анализ, который получил название по первым буквам английских слов (*political-legal* – политико-правовые; *economic* – экономические; *socio-cultural* – социокультурные; *technological* – технологические факторы). Он включает экономические, социополитические, технологические прогнозы, а также учет культурных особенностей для определения долгосрочных возможностей и перспектив организации.

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений. Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

1) разработка перечня внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия;

2) оценка значимости (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное); сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием;

3) оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале;

4) определение взвешенных оценок путем умножения веса фактора на силу его воздействия (таким образом подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия).

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Другой метод, который позволяет оценить нестабильность внешней среды, основан на применении шкалы И. Ансоффа (табл. 7).

Таблица 7

Оценка нестабильности внешней среды
на основе шкалы И. Ансоффа

Характеристики	Стадии				
Привычность события	Стабильность → Реакция → Предвидение → Исследования → Творчество				
	← Привычное →← В пределах экстраполяции опыта →← Неожиданные события, не имеющие аналогии в прошлом →← Неожиданные и совершенно новые				
Темп изменений	← Медленнее, чем реакция фирмы →← Сравнимые с реакцией фирмы →← Быстрее, чем реакция фирмы				
Предсказуемость	← По аналогии с прошлым →← Путем экстраполяции →← Предсказуемые серьезные проблемы и новые возможности →← Частичная предсказуемость по слабым сигналам, непредсказуемые изменения				
Шкала нестабильности	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

При использовании шкалы И. Ансоффа применяют следующий порядок проведения оценки:

1) определяют, какие из условий деятельности будут, по мнению службы маркетинга фирмы, наиболее стабильными в ближайшие 5–7 лет;

2) пользуясь табл. 6, определяют для выбранных условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего; связав эти три характеристики, формализуют схему ожидающей предприятие нестабильности;

3) разделив схему пополам вертикальной чертой, определяют средний уровень нестабильности, указанный с делениями шкалы нестабильности.

В зависимости от степени нестабильности могут применяться следующие системы управления:

– А – управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование); оценка 2,5–3,0;

– Б – управление на предвидение изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций); оценка 3,0–3,5;

– В – Управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач; управление по «слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей); оценка выше 3,5.

Шкала И. Ансоффа позволяет облегчить выбор вида управления и анализа внешней среды, а также определить, какого рода перемены ожидают предприятие в будущем.

Тема 4. Отраслевой и конкурентный анализ в системе стратегического управления организацией

Огромное значение имеет отдельно выделенный отраслевой и/или конкурентный анализ. Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса.

Чаще всего он производится по трем ключевым параметрам:

– определение конкурентных позиций;
– структурный анализ конкурентного окружения;
– анализ структуры рынка.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки. Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другой предел – наличие в отрасли многих стратегических групп.

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

1) идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география

деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т. д.);

2) положение фирм наносится на двухкоординатный график (по параметрам выбранных характеристик);

3) отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область;

4) отмечается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

При построении карт стратегической группировки нужно соблюдать следующие правила:

– основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собой;

– переменные должны отражать существенные отличия конкурентов;

– переменные должны носить дискретный характер;

– площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли;

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

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах – ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники – в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты – лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она вынуждена все время находиться в защитной позиции. Идентификация стратегий конкурентов проводится путем обобщения сведений о целях и стратегии конкурентов (табл. 8) и с помощью карт стратегической группировки. Этого обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Структурный анализ осуществляется по методике М. Портера, известной как «пять сил конкуренции». Он используется

для анализа привлекательности отрасли при разработке стратегии (рис. 6).

Таблица 8

Составляющие целей и стратегий конкурентов

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

К пяти фундаментальным конкурентным силам относятся:

1) входные барьеры в отрасли (насколько легко новым компаниям начать конкурировать);

2) угроза появления товаров-заменителей (насколько легко заменить продукт / услугу компании аналогом);

3) угроза со стороны покупателей (могут ли покупатели действовать совместно и диктовать свои условия);

4) угроза со стороны поставщиков (сколько поставщиков есть у компании, есть ли угроза образования монополии);

5) угроза со стороны существующих конкурентов (количество конкурентов, конкурентный характер рынка).

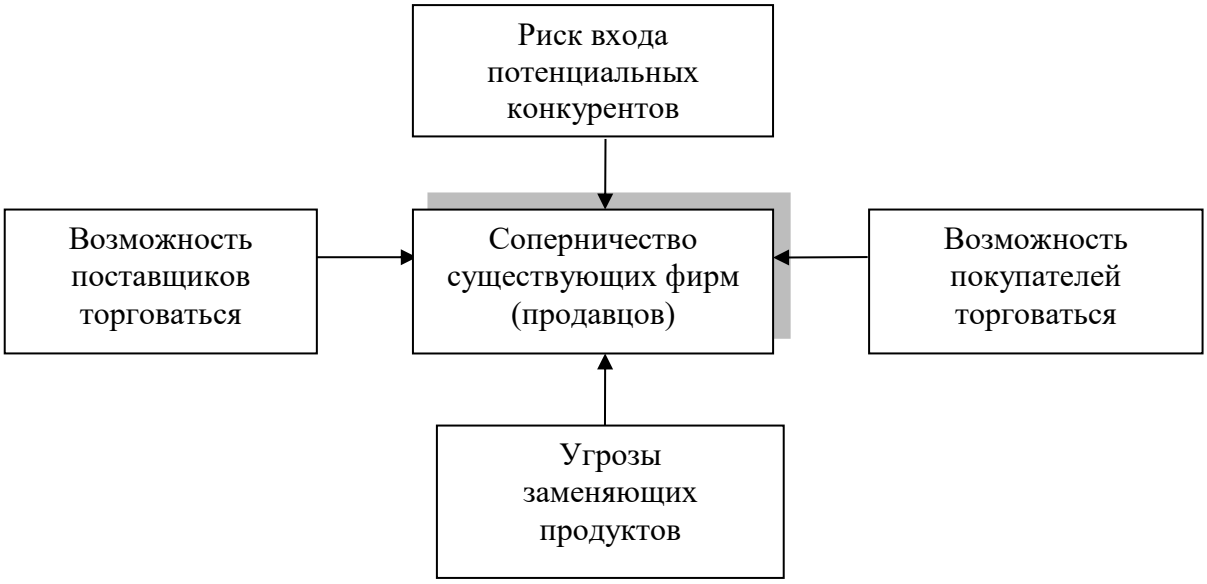

Рис. 6. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера

М. Портером были определены 7 барьеров выхода на рынок потенциальных конкурентов:

1) экономия за счет масштабов производства;
2) дифференциация продуктов;
3) потребность в капиталовложениях;
4) доступ к каналам распределения;
5) издержки потребителей при переключении;
6) издержки действующих игроков рынка;
7) правительственная политика.

Степень риска входа потенциальных конкурентов определяется тем, насколько затруднен доступ проникновения на рынок. Следовательно, чем труднее попасть в тот или иной рыночный сегмент, тем больше возможная прибыль действующих игроков рынка при долгосрочной перспективе.

Угроза заменяющих продуктов особенно серьезна, когда товар-заменитель не только дает альтернативный выбор покупателю, но и предлагает лучшее соотношение цены и качества. Возможность покупателей торговаться определяется тем, что они не являются равными. М. Портер определил ряд причин и ситуаций, когда покупатели накапливают большее влияние при определении цены товара или услуги. К ним относятся: покупки в больших объемах; обеспечение доставкой и обслуживанием, входящими в стоимость самого

товара; небольшой размер издержек переключения; наличие большого объема информации о приобретаемом продукте и пр. Возможность поставщиков варьировать цену в сторону увеличения аналогична предыдущему фактору. Объединяясь в ассоциации, поставщики добиваются более весомого могущества на рынке. Уровень конкуренции в отрасли также определяет борьба между ныне действующими игроками рынка.

Конкуренция ужесточается при наличии следующих ситуаций:

– примерное равенство фирм-конкурентов по величине и объему ресурсов;
– медленное развитие отрасли;
– большие логистические расходы;
– короткий срок реализации продукта;
– восприятие покупателем товара как продукта, имеющегося в большом количестве при низких издержках переключения;
– высокие ставки в конкурентной борьбе;
– наличие конкурентов с иными стратегиями, целями и происхождением (чаще всего иностранные компании);
– серьезные препятствия к выходу из отрасли.

Определяя конкурентные позиции, проводят анализ стратегических групп. Зачастую конкурентный анализ осложнен тем фактором, что трудно понять, где именно заканчиваются границы отрасли. К тому же в рамках одной отрасли могут быть фирмы с разными интересами, иным ключевым продуктом. М. Портер предложил анализ, объединяющий предприятия в группы с одинаковыми стратегическими характеристиками и одинаковой конкурентной платформой. При этом анализ рассматривается в динамике, таким образом, предприятие может меняться во временном пространстве и переходить из одной группы в другую. Для выделения группы используется две-три характеристики. Выделяют следующие возможные показатели:

– качество товаров и услуг;
– размер продуктовой линейки;
– географический охват;
– используемые каналы распределения;
– степень использования маркетинговых практик и разработок;

– количество торговых марок;
– наличие инноваций в технологии;
– позиции в области издержек;
– политика ценообразования;
– размер предприятия.

Итак, модель конкурентных сил Портера – один из наиболее часто используемых в управлении инструментов, доказавших свою целесообразность. Модель особенно полезна при разработке стратегии с отправной точкой – внешней средой.

Анализ структуры рынка основывается на доле рынка – проценте продаж товара или услуги отдельно взятого предприятия к общему объему товаров или услуг в отрасли за определенный промежуток времени. Здесь важно учитывать как количество, так и качество доли. По статистике существует зависимость между долей рынка и объемом прибыли. Так, увеличение доли на 10% сопровождается ростом прибыли в размере 5%.

Тема 5. Анализ внутренней среды (управленческий анализ) организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Внутренняя среда формируется в зависимости от миссии и целей организации, которые во многом определяются внешней средой.

Управленческий анализ является частью стратегического менеджмента, направленной на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности организации, стратегических проблем.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, который направлен на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

В процессе управленческого анализа целесообразно выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей фирмы стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ организации, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка.

Состояние внутренней среды организации оценивается по сильным сторонам (достоинствам) организации (например, наличие высококвалифицированных кадров, передовые технологии, защищенные патенты, органичность системы управления и т. п.); и слабым сторонам организации (например, изношенность оборудования, устаревшие методы работы, слабо подготовленный персонал, отсталые технологии, неэффективная система коммуникаций и т. п.).

Степень воздействия отдельных факторов внутренней среды различна и зависит от вида деятельности, размера организации, формы собственности и т. д.

Выделяют различные факторы внутренней среды организации и системы ее оценки: структура; цели и задачи; технологии; персонал и его навыки; совместные ценности; стиль организации; система финансов; информационная система; стратегия; бизнес-процессы; власть; культура организации и некоторые другие.

Анализ цепочки создания ценностей

При конкуренции в конкретной отрасли виды деятельности можно разделить на категории, которые объединены в цепочку стоимости (рис. 7). Все виды деятельности организации, входящие в цепочку стоимости, вносят свой вклад в конечную потребительскую стоимость продукта-товара.

Рис. 7. Цепочка стоимости

Выбранная конкурентная стратегия определяет способ, которым организация выполняет отдельные виды своей деятельности, а также всю цепочку стоимости в целом.

Для достижения конкурентного преимущества такую цепочку надо рассматривать как систему, а не как набор отдельных компонентов. Цепочка стоимости организации входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать системой ценности покупателя (рис. 8).

Рис. 8. Система стоимости

В условиях современного рынка конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько правильно и эффективно данная организация по данному конкретному товару может выстроить всю систему ценности покупателя.

Тема 6. Основные методы и инструменты стратегического анализа бизнес-среды организации

В отечественной и зарубежной практике применяются следующие инструменты и методы стратегического анализа бизнес-среды организации.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) для формирования продуктового портфеля (*BCG Product Portfolio Matrix*). Для того чтобы создавать стоимость в долгосрочном периоде, компания должна сформировать продуктовый портфель, в который входят продукты как с высоким потенциалом роста, требующие финансовой политики, так и с низким или нулевым ростом, генерирующие денежный поток.

Портфельный анализ строится на утверждении, что распределение ресурсов должно соответствовать оптимальной структуре деятельности компании с целью получения наибольшей прибыли. Плюсом портфельного анализа является его наглядность.

Появление матрицы БКГ стало логическим завершением ряда исследовательских работ Boston Consulting Group.

Матрица БКГ строится на осях координат: доля рынка, которую занимает продукт, и темпы роста этого продукта. Чем больше доля

рынка и чем быстрее растет рынок, тем лучше для компании. Основой выступает модель жизненного цикла товара, на протяжении которого последний в своем развитии проходит четыре стадии: 1) «дикие кошки»; 2) «звезды»; 3) дойные коровы»; 4) «собаки».

Матрица предполагает 4 типа продуктов (рис. 9):

1. «Звезды» – продукты, занимающие лидирующие позиции в быстро развивающейся отрасли. Приносят значительную прибыль, нуждаются в существенном финансировании.

2. «Дойные коровы» – продукты-лидеры в стабильной или идущей на спад отрасли. Существенных инвестиций не требуют и являются источником финансов для предприятий с высоким темпом роста.

3. «Собаки» – продукты с малым объемом продаж в стабильной или снижающейся отрасли. Оптимальное применение – выход на новые рынки сбыта.

4. «Дикие кошки» – продукты с малой долей на развивающемся рынке.

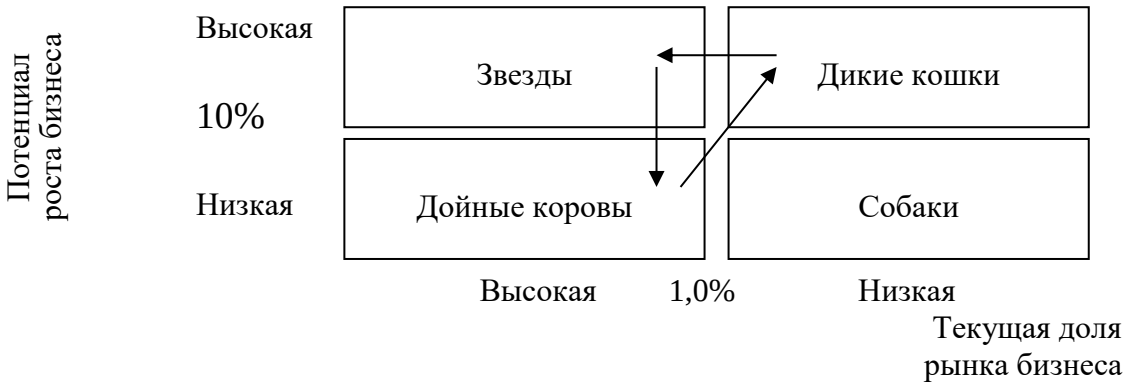

Рис. 9. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Для оценки конкурентоспособности отдельных товаров и видов бизнеса используются два ключевых критерия: темп роста отраслевого рынка и доля рынка. Темпы роста объемов продаж делят на низкие и высоки, а средним условным обозначением является 10%. Доля рынка имеет такое же смысловое деление, а границей служит коэффициент 1,0. Для построения матрицы БКГ должна иметься следующая информация:

– объем продаж в стоимостном выражении;

– доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента;

– темпы роста рынка, на котором осуществляет деятельность исследуемое предприятие.

Основа интерпретации матрицы БКГ заключается в следующем:

– доход предприятия увеличивается пропорционально росту доли рынка предприятия;

– в целях поддержания доли рынка предприятие должно наращивать объем инвестиций пропорционально темпу роста рынка;

– поскольку рост любого рынка в итоге снижается, то с переходом продукта к стадии зрелости необходимо пересматривать портфель инвестиций и вкладывать денежные средства в товары, имеющие тенденцию к росту.

Сбалансированный портфель предприятия должен содержать 2–3 «коровы», 1–2 «звезды», несколько «кошек» для будущих перспектив и небольшое число «собак».

Достоинство матрицы БКГ – ее простота. Однако из нее следуют недостатки. Использовать матрицу БКГ можно, только если все бизнес-единицы находятся на одном уровне жизненного цикла. Не всегда возможно точно оценить развитие рынка, а значит, рекомендации по работе с портфелем могут оказаться неверными. Данный анализ рассматривает лишь рост, но не учитывает возможность изменения в управлении предприятием, что в свою очередь также может оказать существенное влияние на позиции бизнеса на рынке. Кроме того, основой матрицы является стратегия минимизации издержек, при этом не учитывается возможная диверсификация или фокусирование.

Матрица «МакКинзи» (McKinsey). Усовершенствовав матрицу БКГ, компания «МакКинзи» создала свой аналитический инструмент. Эта модель дает более полное понятие о стратегическом положении фирмы на рынке и обусловленном выборе стратегических решений. В данной матрице «рост рынка» меняется на более широкую «привлекательность рынка», а «доля рынка» становится «стратегическим положением фирмы». В табл. 9 приведены факторы, измеряющие эти два положения. Предприятие оценивает свое положение по каждому из этих факторов. Силовые значения берутся от 1 до 5, где 4–5 является высоким уровнем.

Преимущество использования матрицы «МакКинзи» в том, что она имеет не 4 элемента, а 9.

В представленной матрице (рис. 10) наглядно видно, что верхний левый угол гарантирует благоприятные перспективы для роста тем предприятиям, которые в нем оказались; диагональ, делящая верхний левый угол и нижний правый, определяет неустойчивое положение и ограниченный рост; нижний правый угол свидетельствует об отсутствии перспектив развития.

Позиция в конкуренции				
Сильная	**Средняя**	**Слабая**		
Агрессивный рост Инвестировать или удерживать позиции **ЗВЕЗДЫ**	Инвестировать, реинвестировать прибыль	*Селективный рост* Инвестировать, реинвестировать, уходить **ДИКИЕ КОШКИ**	**Высокая**	Привлекательность отрасли
Реинвестировать прибыль или извлекать максимальную прибыль	Извлекать максимальную выгоду или уходить	Оставаться или медленно уходить	**Средняя**	
Нижняя активность Извлекать максимальную выгоду или уходить **ДОЙНЫЕ КОРОВЫ**	Медленно уходить	*Деинвестировать* Уходить быстро (медленно) или оставаться **СОБАКИ**	**Низкая**	

Рис. 10. Модель матрицы «МакКинзи»

Таблица 9

Факторы, используемые в матрице «МакКинзи»

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
1. Размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении)	1. Доля фирмы на рынке
2. Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей)	2. Степень участия фирмы в диверсификации
3. Диверсифицированность рынка	3. Влияние фирмы на рынок
4. Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	4. Характер отношений фирмы с поставщиками

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
5. Склонность к цикличности	5. Воздействие на позицию фирмы потребителей
6. Склонность к сезонности	
7. Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	

Однако при применении матрицы «МакКинзи» имеется ряд ограничивающих факторов: вероятность искажения фирмой своей позиции на рынке; отсутствие конкретных рекомендаций по итогу анализа; сложность корректного подбора информации по значимым факторам.

SWOT-анализ и ключевые факторы успеха (КФУ). Аббревиатура по первым английским буквам ключевых параметров оценки предприятия (Strengths – силы; Weakness – слабость; Opportunities – возможности; Threats – угрозы) дала название методу. Придумана сторонниками школы дизайна – школы формирования стратегии как процесса осмысления. Экономическую стратегию с точки зрения данной школы следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде. SWOT-анализ – наиболее комплексная процедура оценки стратегического положения предприятия. Данный анализ комплексно исследует как внешнюю среду, так и внутренний потенциал предприятия. Он не только дает общую оценку ситуации, но и определяет все благоприятные и неблагоприятные для развития факторы.

Сильные и слабые стороны относятся к внутреннему потенциалу предприятия и соответственно могут как способствовать, так и препятствовать эффективной работе компании. Возможности и угрозы включают компоненты внешней среды организации. Матрица стратегического SWOT-анализа в общем виде может быть представлена следующим образом. Для построения матрицы составляется таблица с перечнем всех важных факторов по 4 составляющим (рис. 11, табл. 10).

Следующий шаг – сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с рыночными возможностями и угрозами. Для этого попарно сравнивается каждый ключевой фактор успеха

(КФУ) с каждым конкурентным преимуществом с целью определить:

1) как воспользоваться открывающимися возможностями (ключевыми факторами успеха), используя конкурентные преимущества предприятия;

2) как ключевые факторы успеха могут нейтрализовать недостатки (слабости) организации.

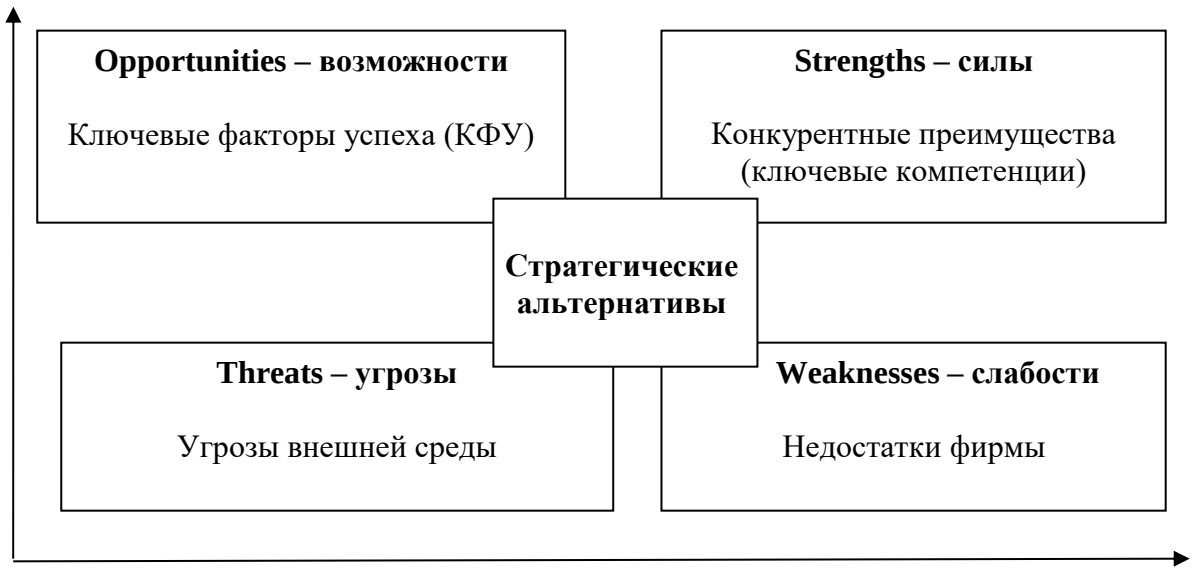

Рис. 11. Матрица SWOT-анализа

КФУ определяют финансовый и конкурентный успех в выбранной отрасли. Их определение – основной приоритет разработки стратегии. Обычно они меняются в зависимости от отрасли, характерными являются лишь три-четыре таких фактора, из которых один-два наиболее важны.

КФУ делятся на следующие типы:

1) факторы, связанные с технологией;
2) факторы производства;
3) факторы распределения;
4) маркетинг-факторы;
5) факторы, связанные с квалификацией;
6) факторы, связанные с возможностями организации;
7) другие типы КФУ (благоприятный имидж, осознание собственного лидерства, патентная защита и т. д.).

Далее попарно сравниваются угрозы из внешней среды с конкурентными преимуществами организации и его слабыми сторонами с целью определить:

1) как внешние угрозы могут быть нейтрализованы конкурентными преимуществами предприятия;

2) каких внешних угроз, усугубленных недостатками банка, нужно больше всего опасаться и какие меры предпринимать для их нейтрализации или смягчения возможных последствий.

На пересечении компонентов образуется четыре поля, на каждом из которых необходимо рассмотреть все возможные комбинации. В результате SWOT-анализа получается список возможных перспективных направлений работ организации (табл. 10).

Таблица 10

SWOT-анализ организации

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

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости (W)
Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, ввода новых рыночных сегментов	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

В целом стратегический анализ лежит в основе разработки стратегии компании и должен включать анализ как внешней среды, так и ресурсного потенциала предприятия. От того, насколько правильно и всесторонне выполнен аналитический компонент стратегического планирования, зависит успех компании в будущем.

Тема 7. Основные стратегии развития организации

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов организации. Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегия развития организации – это долгосрочное глобальное планирование. Руководитель или собственник принимают решение, во что вырастет компания через несколько лет, каких целей нужно достигнуть и в каком направлении двигаться.

Процесс разработки стратегии включает 3 основных этапа (рис. 12).

Однако следует отметить, что процесс разработки стратегии развития организации имеет несколько иные этапы (рис. 13).

В результате компания разработает гибкую стратегию развития, которую можно будет редактировать, если изменится внешняя среда или состояние предприятия.

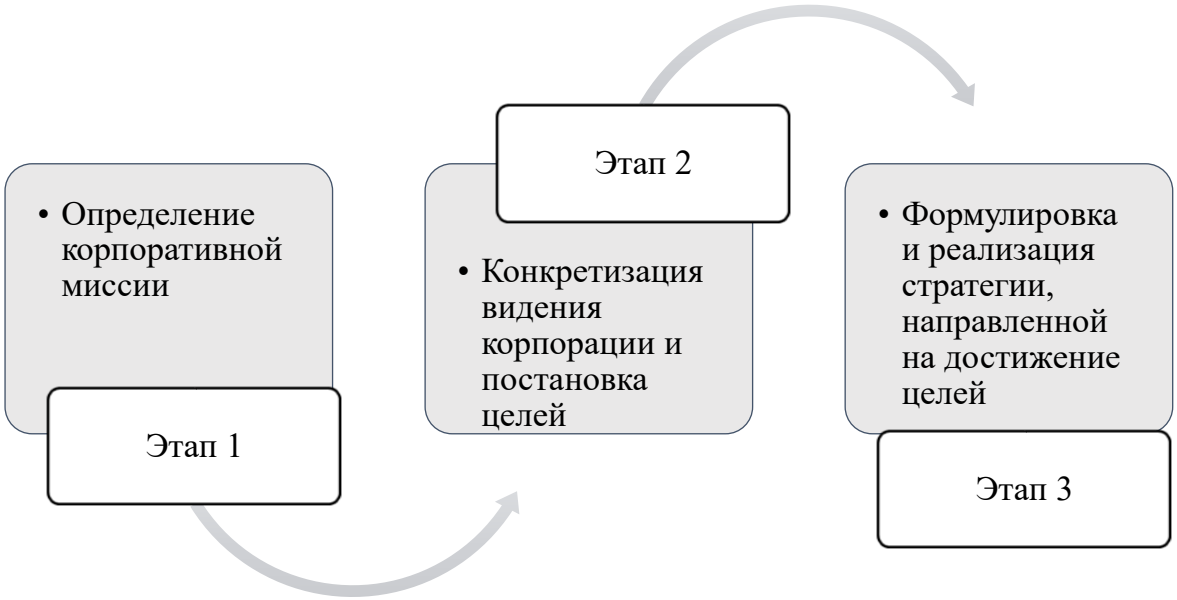

Рис. 12. Процесс разработки стратегии

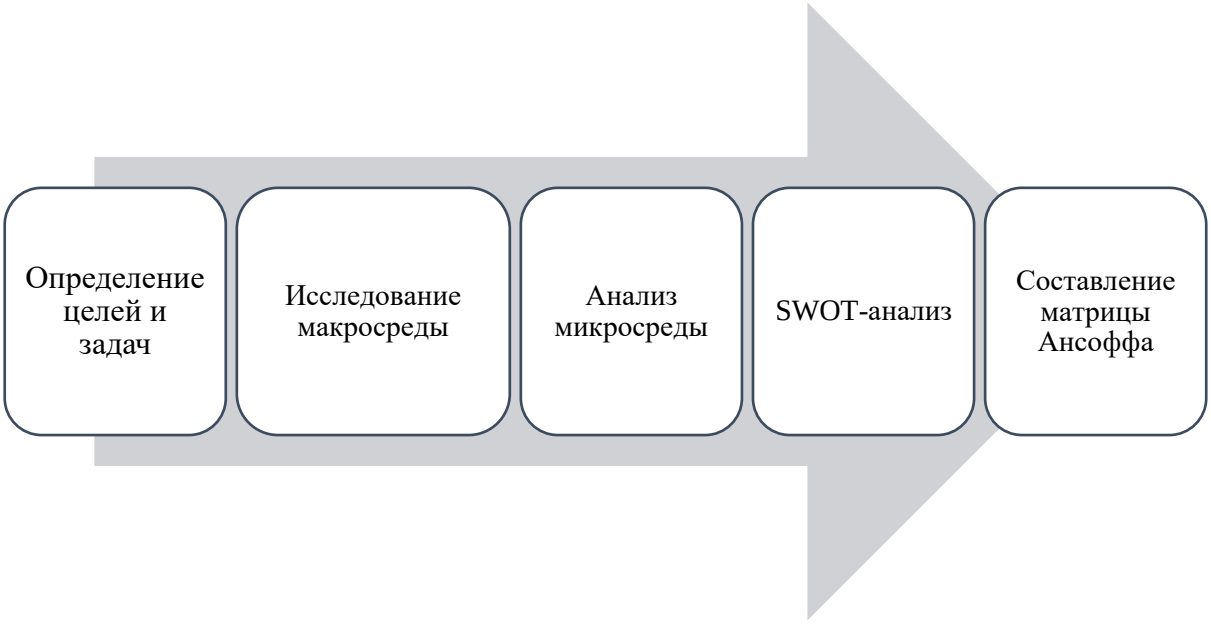

Рис. 13. Процесс разработки стратегии развития организации

Рассмотрим основные виды стратегий развития организации.

Стратегия роста – расширение бизнеса, увеличение рыночной доли, выход на новые рынки, повышение эффективности, как через органический рост (внутренние силы и ресурсы), так и через интеграцию (слияние с другими компаниями, приобретение активов).

Стратегия дифференциации в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия интернационализации – освоение новых, зарубежных рынков, в том числе расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т. п.).

Стратегия экспорта – предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими

новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками – это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия оптимальных издержек – ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия сбора урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Стратегия фокусирования – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий организации, направленных на создание конкурентных преимуществ. Она состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении

потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия поворота – характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия сокращения – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (*Parent Company*) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) – состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

Стратегия разрешения конфликта – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения.

Стратегия отступления – обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а невыбираемая стратегия. Она предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия предупреждения конфликта – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае организация в течение короткого периода ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Функциональные стратегии – разрабатываются для конкретных подразделений (например, маркетинг, финансы, производство) и направлены на достижение целей организации в рамках конкретной функции.

Стратегия развития продукта ориентирована на улучшение, обновление и расширение ассортимента продуктов и услуг.

Стратегия развития отрасли применяется для адаптации к изменениям в отрасли и укрепления позиций на рынке.

Стратегия обнаружения «захватчика». Может использоваться в ситуации, когда компания столкнулась с серьезными проблемами и больше не может работать в автономном режиме. Предприятие хочет отыскать другую компанию, которое сможет его поглотить. В последующем организация может продолжать свою работу, но уже в качестве подразделения, которое имеет относительную независимость.

Стратегия нишевого лидерства. Применяется на практике в случае, если компания: динамично развивается и планирует монополизировать нишу; имеет финансовые ресурсы, которые потребуются для ускоренного роста предприятия.

Стратегия сохранения. Полезна в том случае, если организации необходимо сохранить свое текущее положение. При ее реализации предприятие не нацеливается на расширение работы. Недостаток этой разновидности заключается в том, что компания может потерять конкурентное преимущество.

Стратегия выхода за границы ниши. Этот вариант применяется только в том случае, если компания работает в узкой нише. При расширении предприятие столкнется с новыми конкурентами, поэтому необходимо иметь определенный бюджет для создания конкурентного преимущества.

Стратегия вертикальной интеграции – контроль над поставщиками или покупателями.

Стратегия горизонтальной интеграции – объединение с конкурентами на одном уровне рынка.

Смешанная стратегия совмещается отдельные вышеперечисленные стратегии.

Каждая из вышеперечисленных стратегий развития организации по-своему эффективна. Но стоит учитывать, что целесообразность применения того или иного метода зависит от особенностей конкретной организации.

Тема 8. Стратегические альтернативы в системе стратегического управления организацией

Выбор стратегии – это анализ альтернативных стратегий, выбор наиболее привлекательного варианта для достижения намеченной цели и разработка реализации выбранного варианта стратегии. Для того чтобы руководитель компании смог сформировать определенную стратегию развития, ему необходимо подобрать несколько различных видов стратегий, т.е. сформировать портфель стратегических альтернатив. Понятие альтернативности в данном случае означает многовариантность. Процесс формирования портфеля, с одной стороны, основан на знаниях и опыте руководства, аналитических данных, с другой стороны, является процессом творческим, так как универсальных концепций не существует. Итогом должно стать грамотное, взвешенное и уникальное по своей сути управленческое решение.

В экономической литературе выделают 3 основных типа стратегических альтернатив.

1. *Стратегия ограниченного роста.* Ее придерживается большинство фирм. Характерно установление целей от достигнутого, скорректированного с учетом инфляции. Применяется в зрелых отраслях со статичной технологией. Уверенность в собственном положении на рынке – наиболее удобный и наименее рискованный способ действия организации. Стабильная прибыль в прошлом позволяет следовать этой стратегии и в дальнейшем.

2. *Стратегия роста.* Осуществляется путем периодичного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущих периодов. Применя-

ется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Придерживаются фирмы и организации, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции или услуг) либо пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста приводит к банкротству. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации приводит к атрофии рынков и отсутствию прибыли.

Важно отметить, что рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост достигается путем расширения ассортимента товаров или услуг. Внешний рост обычно бывает в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству напитков приобретает другую). Рост также может приводить к конгломератам, т.е. объединению фирм (организаций) никак не связанных отраслей.

3. *Стратегия сокращения*. Это стратегия «последнего средства», когда уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически сокращение приводит либо к банкротству, либо к рационализации и переориентации производственных операций в организации. В рамках сокращения существует несколько вариантов развития организации:

– ликвидация – полная распродажа материальных запасов и активов организации;

– «отсечение лишнего» – отделение, продажа или уничтожение убыточных подразделений или видов деятельности организации;

– сокращение персонала и переориентация деятельности;

– сочетание, т. е. различное объединение и использование трех перечисленных вариантов.

После рассмотрения имеющихся стратегических альтернатив фирма обращается к выбору конкретной стратегии. Целью является выбор такой стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность развития организации. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Формирование портфеля стратегических альтернатив следует отличать от использования описанных ранее базовых типов стратегий. Ключевое их отличие заключается в конечной цели процесса: типо-

вые стратегии направлены на достижение различных целей, портфель стратегических альтернатив содержит ряд различных решений, ведущих к единому результату.

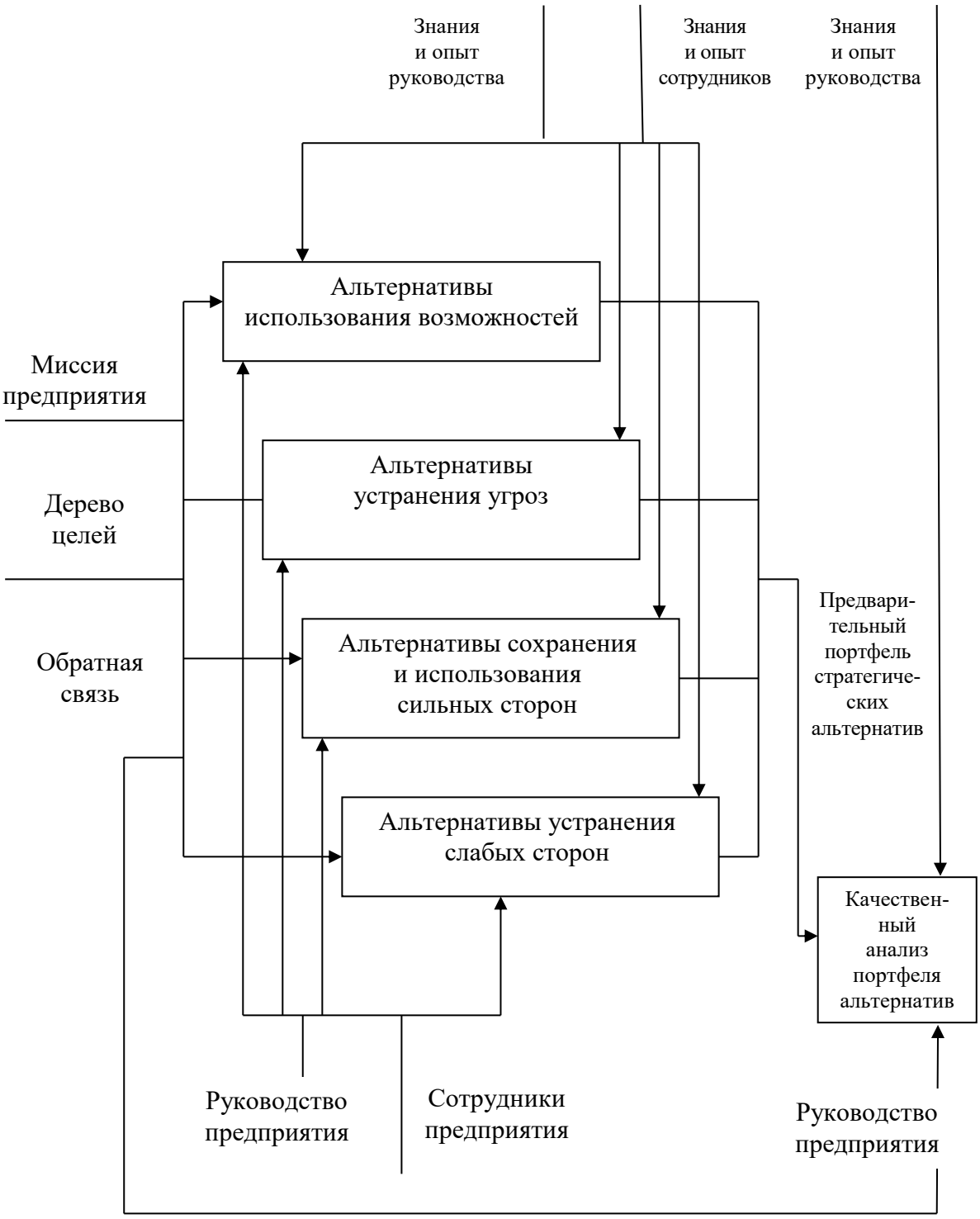

Рис. 14. Формирование портфеля альтернативных стратегий

Процесс формирования портфеля стратегических альтернатив можно представить в виде этапов процесса стратегического управления, имеющих взаимосвязь на каждой из ступеней реализации (см. рис. 14).

Итак, процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает 5 этапов:

1) альтернативы использования возможностей;
2) альтернативы устранения угроз внешней среды;
3) альтернативы сохранения сильных сторон компании;
4) альтернативы устранения слабых сторон компании;
5) качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Первые четыре этапа основываются на составляющих компонентах SWOT-анализа. Формирование альтернативных стратегий проводится параллельно по каждому из этих 4 направлений. Вход, факторы и механизмы для них одинаковы, при этом входом является предыдущий этап, т. е. формирование дерева целей, миссия, анализ.

Однако при дальнейшей работе от результатов предыдущей работы необходимо максимально абстрагироваться. Основное и непосредственное влияние на формирование портфеля оказывают факторы внутренней среды, и чем ниже их уровень, тем ниже качество портфеля стратегических альтернатив. Крайне важно, чтобы в процессе подготовки портфеля принимали участие сотрудники компании, а не только руководство.

Роль руководства заключается в проведении качественного анализа предварительного портфеля альтернативных стратегий, проверке на соответствие определенным критериям, таким как:

1) количество стратегий;
2) полнота портфеля;
3) независимость предлагаемых решений;
4) соответствие стратегий поставленным целям.

В случае несоответствия портфеля одному или более из этих требований необходимо вернуться к этапу формирования.

В конечном итоге результат разработки стратегических альтернатив оформляется в виде сводной таблицы, наглядно показывающей пути достижения поставленных целей (табл. 11).

Таблица 11

Модель портфеля стратегических альтернатив

Стратегии	Цели
1. Стратегия использования возможностей	
Альтернативная стратегия 1.1 Альтернативная стратегия 1.2 Альтернативная стратегия 1.3	Использование возможностей внешней среды
2. Стратегия устранения угроз	
Альтернативная стратегия 2.1 Альтернативная стратегия 2.2 Альтернативная стратегия 2.3	Предотвращение угроз внешней среды
3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон	
Альтернативная стратегия 3.1 Альтернативная стратегия 3.2 Альтернативная стратегия 3.3	Сохранение, укрепление и использование сильных сторон предприятия
4. Стратегия ликвидации слабых сторон	
Альтернативная стратегия 3.1 Альтернативная стратегия 3.2 Альтернативная стратегия 3.3	Ликвидация слабых сторон предприятия

Таким образом, формирование портфеля альтернативных стратегий – это объединение различных способов, с помощью которых предприятие будет решать поставленные перед ним задачи.

Тема 9. Реализация стратегии организации

Завершающим этапом стратегических перемен в компании служит непосредственно реализация выбранной стратегии. Успешное выполнение стратегического плана определяется лидерством, знаниями и опытом людей, грамотным управлением проектами.

Внедрение стратегии – более сложный процесс, нежели ее разработка. Обусловлено это сложностью задач, лежащих в основе реализации стратегии (рис. 15).

Каждая из задач имеет свои характеристики, специфику и составляющие элементы. Первый ключевой этап – построение организации, способной реализовать стратегию. Каждая организационная структура имеет свои особенности, мнения руководства о функциях и системе подчиненности, набор приоритетов и КФУ, а также другие факторы.

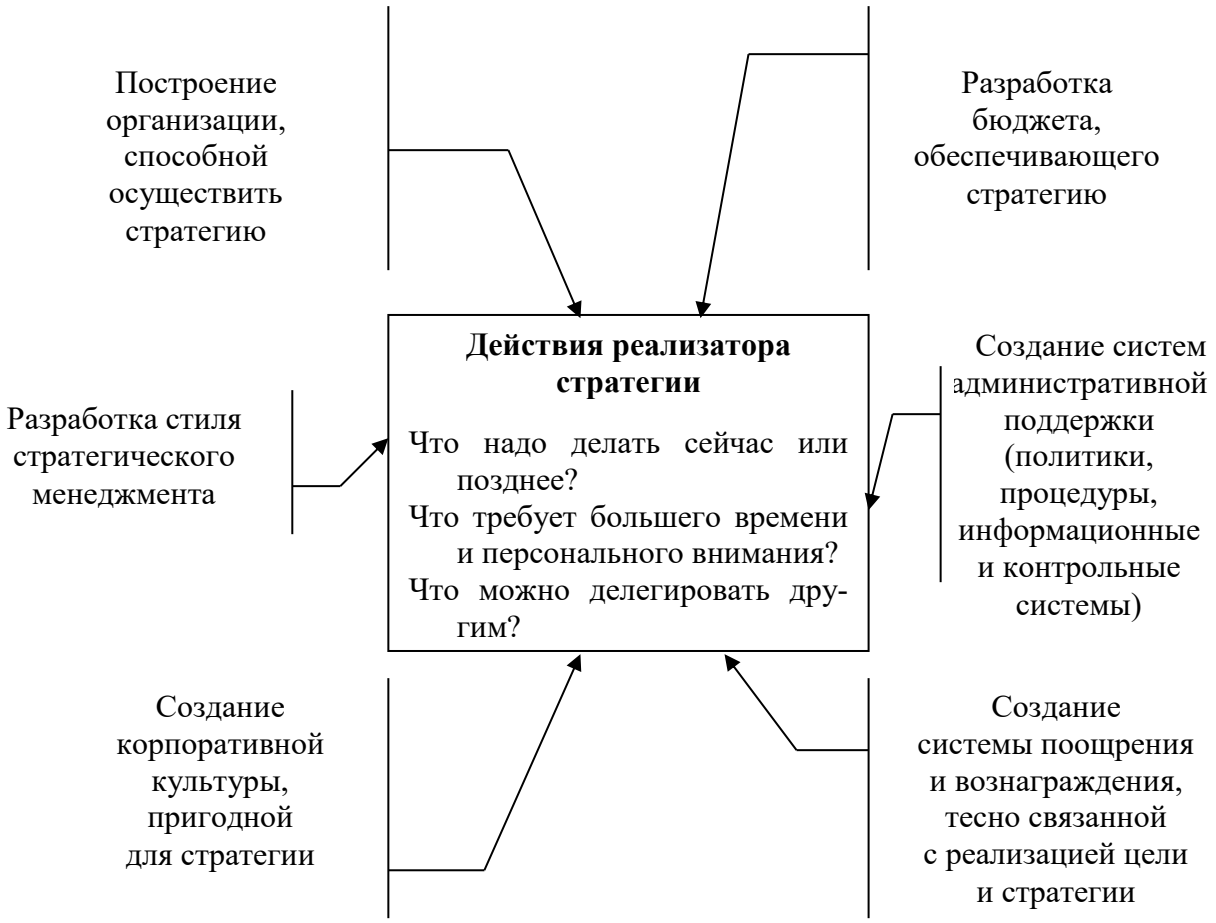

Рис. 15. Ключевые задачи реализации стратегии

В связи с этим стратегические изменения требуют корректировки устоявшейся организационной структуры с целью наиболее полного взаимного соответствия. Для этого нужно решить четыре основные задачи:

1) детерминировать стратегически важные зоны и виды деятельности компании;

2) установить связь между видами деятельности;

3) определить объем полномочий и ответственности каждого руководителя подразделения;

4) определить виды деятельности, необходимые для передачи за пределы компании.

В свою очередь разработка бюджета предусматривает: определение объема инвестиций для реализации стратегии; распределение его между структурными подразделениями, отвечающими за тот или иной блок реализации стратегии; контроль эффективного использования инвестиционных ресурсов.

Создание систем административной поддержки подразумевает определение и управление процедурами, влияющими на реализацию стратегии, а также разработку внутренних административных систем для определения действий в кризисных ситуациях.

Разработка системы мотивации играет важную роль, так как определяет уровень заинтересованности сотрудников в процессе стратегических изменений. Система состоит из программы материального и нематериального поощрения персонала в рамках программы формирования процесса управления по результатам.

Немаловажным звеном является и развитие корпоративной культуры по отношению к реализуемой стратегии. Поскольку процесс построения корпоративной культуры достаточно сложен и длителен, то организовать его быстро невозможно. В этой ситуации необходим анализ действующих показателей организационной культуры, их корректировки в соответствии с реализуемым планом, учет текущей ситуации для своевременной реакции в процессе стратегических перемен. В рамках корректировки организационной культуры необходимо как минимум определить этические нормы, сформировать рабочую обстановку для реализации стратегии, определить для персонала цели и важность планируемых стратегических перемен.

При разработке стиля стратегического менеджмента требуется поддержка организационных инноваций, участие в политике реализации стратегии, инициативность в принятии решения по контролю и корректировке хода реализации. На данном этапе перед руководителем стоит задача определить тот тип подхода в работе, который будет наиболее полно способствовать выполнению целей и задач проекта. В стандартной типологии существует пять подходов к реализации стратегии, в каждом из них руководитель играет разные роли и использует различные методы управления персоналом и процессами.

В процессе командного подхода руководитель на основе собственной логики и анализа формулирует стратегию, затем она доводится до подчиненных. То есть в процессе реализации руководитель почти не принимает участия. Для успешного использования такого подхода необходимо соблюсти ряд условий: руководитель должен обладать достаточным уровнем власти и авторитета;

среда предприятия должна быть максимально стабильна, а поступающая информация полна и актуальна; руководитель должен быть максимально объективен при формулировке стратегии. Такой подход наиболее эффективен на малых предприятиях со стабильными экономическими показателями, а уровень стратегических перемен в данном случае невелик. В противном случае такой подход может вызвать низкий уровень мотивации персонала при реализации стратегии. К плюсам данного подхода относятся: возможность руководителя максимально сконцентрироваться на мыслительном процессе, оперирование количественными показателями, возможность не сталкиваться с субъективными факторами поведенческих отношений при реализации стратегии.

Подход организационных перемен подразумевает активный упор руководителя именно на деятельность компании по достижении поставленных целей. При этом руководитель может изменять организационную структуру и кадры, формировать мотивационную систему для наиболее полного выполнения новых приоритетов сотрудниками компании, пересматривать системы планирования и управления. С одной стороны, данный подход более полный и гибкий, нежели командный. С другой стороны, он также является примером изменений «сверху вниз», а следовательно, имеет те же недостатки и проблемы в мотивации, как и командный подход.

При коллаборативном подходе организовывается мозговой штурм при участии группы руководителей подразделений. Координируя этот процесс, руководитель выбирает и утверждает ту линию стратегических перемен, которая при ряде факторов и мнений наиболее актуальна и жизнеспособна. Неоспоримым плюсом данного подхода является участие в формировании и принятии решений руководителей, непосредственно связанных с работой подразделений компании.

Культурный подход подключает нижние уровни организации в работу над реализацией стратегии. Персонал самостоятельно выбирает порядок действий для решения задачи, определенной руководством. Данный подход требует высокого уровня системы ценностей в компании, а для этого необходим достаточный ресурсный потенциал. Такая модель подходит главным

образом для компаний с хорошо информированными и мыслящими кадрами. Практикуя культурный подход, руководитель одновременно формулирует и реализует стратегию путем направления своих подчиненных на самостоятельную работу. Основные отличия этого подхода от других заключается в следующем:

− стратегическая инициатива двигает вверх от непосредственных исполнителей;

− итоговая стратегия является суммой всех инициатив за определенный период;

− роль руководства – формирование области проектных задач, которые могут быть использованы для построения дальнейшей стратегии компании;

− руководство обязано отказаться от некоторых видов контроля с целью наиболее эффективного процесса генерирования идей.

Данный подход наиболее пригоден для крупных и сложных компаний, выпускающих многообразную продукцию.

Тема 10. Стратегический контроль и его значение в системе стратегического менеджмента

Стратегический контроль – процесс наблюдения высшего и оперативного руководства за выполнением стратегии, выявление возможных отклонений и разработка путей по регулированию курса, является заключительным этапом стратегического управления, который необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

Стратегический контроль отличается от операционного контроля тем, что учитывает неопределенность и потенциальные риски, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

Главная цель стратегического контроля – способствовать сближению фактических и необходимых результатов работ, выполняемых для достижения целей организации.

Основными задачами стратегического контроля являются:

– установление контрольных точек оценки выполнения стратегии и определения для них уровня расходов;

– отвод приоритета оценке окупаемости затрат, а не выполнение бюджета при контроле финансировании стратегических мероприятий;

– проведение оценки окупаемости затрат в каждой контрольной точке в течение прогнозируемого жизненного цикла продукции.

Стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками: простота, своевременность, ориентация на результат, экономичность, а также соответствие миссии организации и ее стратегии.

Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в последовательности, представленной на рисунке 16.

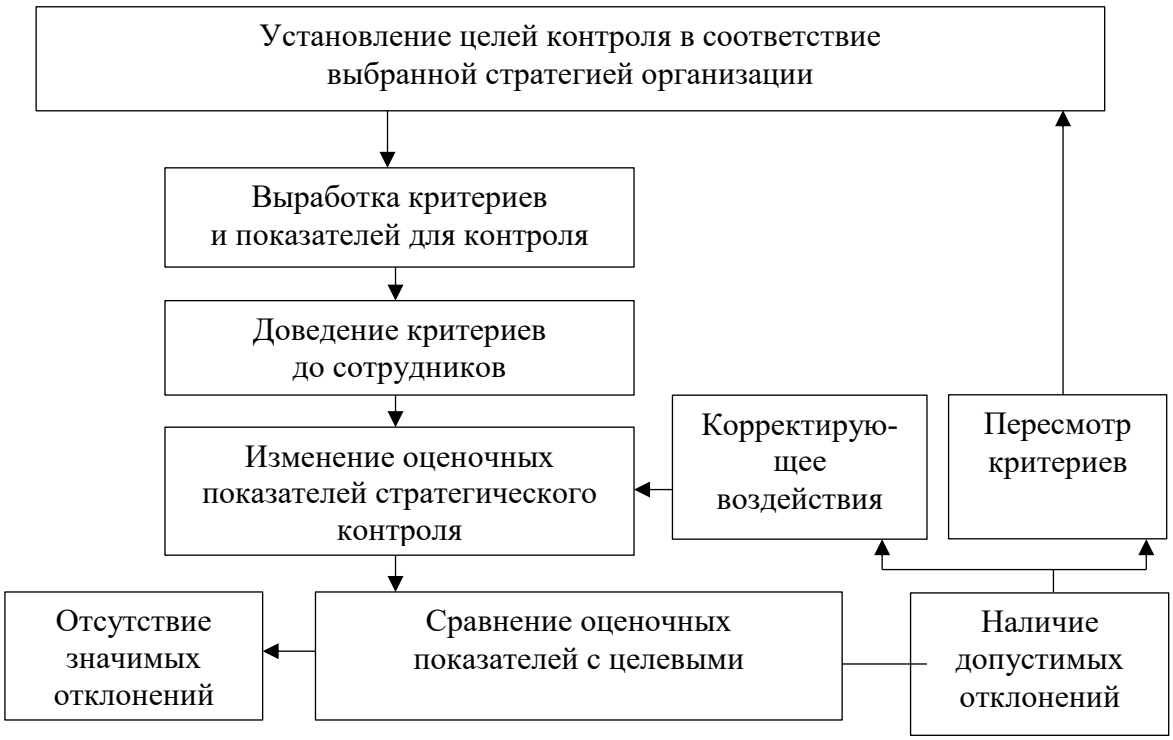

Рис. 16. Процесс стратегического контроля организации

Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Выделяют следующие типы контроля (табл. 12).

Среди перечисленных типов стратегического контроля рыночный считается наиболее объективным, так как он производится на основе системы цен и позволяет объективно оценивать поведение организации.

Рассмотренные типы стратегического контроля зачастую используются организацией одновременно, при этом очень важное значение играет корректность их сочетания на практике.

Таблица 12

Типы стратегического контроля организации

Тип стратегического контроля	Краткая характеристика
Оперативный	Осуществляется ежедневно и по периодам, характерным для оперативного планирования организации
Тактический	Нацелен на выполнение тактических целей организаций, неразрывно связанных с ее стратегией, и осуществляется как в целом по организации, так и по ее ключевым подсистемам. Периодичность совпадает с периодом составления тактических планов
Стратегический	Наиболее сложный вид контроля, заключающийся в оценке и регулировании деятельности организации с позицией выполнения стратегических целей и взаимоотношения с внешней средой
Предварительный	Разновидность оперативного контроля, который используется для фактического начала работ по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам
Текущий	Разновидность оперативного контроля, который применяется непосредственно в ходе проведения работ и базируется на измерении их фактических результатов после их осуществления
Заключительный	Разновидность оперативного контроля, который проводится по завершении определенного периода времени или после выполнения конкретного стратегии
Бюрократический	Директивная форма контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников
Рыночный	Форма контроля, применяемая как основа планирования портфеля, так как сравнение периода возврата инвестиций (англ яз. – ROI) – принципиальный путь оценки организацией эффективности деятельности своих отделений
Контроль по выходу	Объективная форма стратегического контроля, заключающаяся в оценке или прогнозировании достижения соответствующих целей по различным отделениям, функциям (или подразделениям) на дивизиональном и функциональном уровнях организации. Применяется в случае возможности применения других объективных методов

Тип стратегического контроля	Краткая характеристика
Контроль по индивидуальным результатам	Основывается на создании внутренней системы результатов оценки конкретных результатов каждого работника организации
Контроль со стороны коллектива	Основывается на создании внутренней системы норм и результатов оценки поведения работниками организации
Стандартизация	Важный способ контроля поведения организации, которому подвергаются входы, процессы и выходы. Входы контролируются для обеспечения высокого качества управления человеческими или физическими ресурсами. Процессы стандартизируются с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ (ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМУ ЗАЧЕТУ)

1. Содержание и взаимосвязь ключевых понятий в области стратегического менеджмента. Особенности внедрения и реализации стратегического управления в современной организации.

2. Методология стратегического менеджмента: основные принципы, ключевые элементы, способы и формы организации стратегического процесса.

3. Необходимость использования стратегического менеджмента в практике управления. Проблемы и ограничения на использование стратегического менеджмента.

4. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.

5. Эволюция управленческих систем. Система стратегического управления: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.

6. Управленческая реакция на неожиданные изменения организационной среды: стратегический и оперативный аспекты.

7. Стратегия организации: понятие, ключевые характеристики, преимущества и ограничения использования, измерение, оценка и эффективность.

8. Анализ среды организации: цель анализа и функции, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.

9. Анализ внешней среды организации: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.

10. Анализ конкурентной среды организации (модель М. Портера): цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.

11. Анализ ближайших конкурентов организации и их возможных действий: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.

12. Анализ внутренней среды организации: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.

13. Анализ цепочки ценностей организации: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.

14. Понятие и сущность стратегического и оперативного поведения организации.

15. Техника и методы анализа внутренней среды организации.

16. Разработка стратегических установок организации: видение, миссия.

17. Цели организации: эволюция взглядов и современные подходы к трактовке сущности. Система и иерархия целей организации: основные элементы и их характеристика, особенности разработки и способы корректировки.

18. Построение стратегической пирамиды: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.

19. Понятие и сущность стратегического развития организации. Внутренний и внешний рост организации.

20. Проблемы и логика анализа конкурентоспособности организации.

21. Стратегия лидерства по издержкам (виолентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения. Эволюционный путь организации – виолента.

22. Стратегия широкой дифференциации: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.

23. Стратегия оптимальных издержек: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

24. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

25. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации (патиентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

26. Стратегия инноваций: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

27. Стратегия оперативного реагирования: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

28. Наступательная и оборонительная стратегии: понятие, предпосылки и необходимые условия применения, классификация.

29. Понятие и сущность интеграции деятельности организации. Предпосылки и особенности осуществления дезинтеграции и аутсорсинга деятельности организации.

30. Стратегия вертикальной интеграции: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

31. Стратегия горизонтальной интеграции: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

32. Проблемы и логика портфельного анализа.

33. Виды и способы диверсификации деятельности организации. Предпосылки и особенности осуществления сужения диверсификационной базы (переход к однопрофильной деятельности) организации.

34. Понятие и сущность оценки стратегических альтернатив развития организации, возникающие проблемы и перспективы их решения.

35. Технология оценки стратегических альтернатив организации: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.

36. Выбор стратегии развития организации как процесс принятия стратегических решений: понятие, возникающие проблемы и перспективы их решения.

37. Технология выбора стратегии развития организации: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.

38. Понятие и сущность стратегических решений. Сравнительный анализ стратегических и оперативных решений.

39. Стратегический план организации: процесс разработки, основные разделы, их характеристика и взаимосвязь.

40. Технология реализации стратегии организации: понятие, основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.

41. Понятие и сущность стратегических изменений. Основные области стратегических изменений: система управления, персонал, ресурсная база, организационные культура и структура.

42. Понятие и сущность стратегического лидерства в организации. Особенности применения менеджмента изменений при реализации стратегии организации.

43. Понятие и сущность потенциала изменения организации. Процесс изменения организации: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.

44. Понятие и сущность стратегии изменений: выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

45. Понятие и сущность стратегического контроля: его роль и место в системе контроля деятельности организации.

46. Технология разработки и реализации стратегического контроля в деятельности организации.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Взаимодействие уровней активности внешней и внутренней среды в эволюции организации.
2. Проблема внешней среды организации в стратегическом управлении: поддержание динамического равновесия, приспособление, изменение или создание под свои возможности.
3. Изменения в организации как проявление объективного закона развития и их связь со стратегией развития.
4. Развитие современных компаний через реструктуризацию на основе их слияния и поглощения.
5. Свободная экономическая зона как инструмент развития территории: сущность, условия создания и функционирования, специфика управления, оценка эффективности и последствий ее создания.
6. Особенности построения и функционирования сетевых организационных структур.
7. Способы создания и реализации потенциала успеха в современной организации.
8. Анализ основных тенденций изменений управления российскими предприятиями в переходный период реформ.
9. Обзор инструментария для формирования стратегий фирмы.
10. Оценка враждебности окружающей среды развитию бизнеса.
11. Особенности применения метода анализа затрат фирмы, основанного на конкуренции «ценностной точки» М. Портера для создания прочного конкурентного преимущества.
12. Проблема формирования потенциала экономического роста и выбора стратегии развития предприятия.
13. Опыт анализа внешней среды и состояния ПАО и разработки стратегии развития в современных социально-экономических условиях (на примере конкретного предприятия).
14. Антикризисная политика в стратегическом управлении регионом.
15. Особенности выработки обоснования стратегии развития субъекта Федерации (региона).

16. Анализ содержания внутренних причин кризиса в организации в условиях экономического кризиса в России.

17. Анализ содержания внешних причин кризиса в организации в России.

18. Сравнительный анализ потенциальных конкурентных преимуществ современных объединений юридических и физических лиц: компаний, холдингов, картелей, фирм, концернов, корпораций.

19. Стратегическое планирование в ТНК.

20. Стратегии выхода российских компаний на зарубежный рынок (на примере конкретной страны).

21. Влияние экономических санкций на стратегии менеджмента нефтегазовых компаний.

22. Стратегии диверсификации компании в условиях повышенных рисков.

23. Стратегический контроль и его роль в международном бизнесе.

24. Анализ факторов и угроз внешней и внутренней среды глобальной корпорации на мировом рынке.

25. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений в международной компании (на примере...).

26. Специфика стратегического менеджмента малых и средних предприятий за рубежом (на примере…).

27. Формирование стратегии международной компании в условиях цифровизации мировой экономики.

28. Стратегический менеджмент и его роль в управлении международной компанией.

29. Стратегическое планирование в международной фирме.

30. Современные стратегические альянсы как форма выхода на внешний рынок.

31. Стратегическое планирование инновационной деятельности фирмы при выходе на зарубежный рынок.

32. Проблемы организации и оперативного управления предприятиями крупного бизнеса за рубежом в современных условиях.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Адаптивные изменения – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров, которые возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

Активы – любая собственность организации: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

Акция – ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее владельцем в капитал акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда.

Анализ SWOT, или **анализ ССВУ** (сила, слабость, возможности, угрозы) – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т. п. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т. п.

Арбитражный управляющий (временный, внешний, конкурсный) – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

Аттестация – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Базовые параметры – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т. д.).

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Бюджет – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

Вертикальная интеграция – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

Внесудебные процедуры – возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

Внешнее управление (судебная санация) – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешний управляющий – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

Внешняя среда отрасли – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

Внутренняя гибкость – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

Входные барьеры – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

Выходные барьеры – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери. Однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

Глобальная конкуренция – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы

ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Глобальная отрасль – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия – одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Дивизиональная структура – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем

Г. Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.

Жизненный цикл продукции (технологии) – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

Имидж – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Инвестиции – долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Индекс – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

Инновационный потенциал – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

Инновация – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

Институционализация стратегии – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Компетенция – это степень понимания, основанная на имеющихся знаниях. Это знания о знаниях, или понимание того, что необходимо для выполнения работы. Лица, просто исполняющие работу, могут не понимать ее теоретических основ, но являться умелыми работниками и исполнять свои функции день изо дня. В

этом случае говорят, что у него рабочие знания, когда человек использует знания для фактического исполнения своей работы, не задумываясь ни о причинах, ни о способах ее выполнения.

Конгломерат – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергетическому портфелю (в синергетическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связан между собой).

Конкурентоспособность организации – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкуренция – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Консюмеризм – организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

Координация – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Кривая опыта (обучения) – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения – 20%, для производства полупроводников – 40%. Закон опыта был выведен в конце 1960-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в

деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Лизинг – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидация – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Лицензирование – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма – владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой – покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма – покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

Маркетинг – формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

Маркетинговая антикризисная программа – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Международная компания – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний – национальные. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра (с учетом разницы в их правовом положении). К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК (Transnational Corporation –

TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

Мировое соглашение – возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона.

Миссия (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется прежде всего с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Многонациональная конкуренция – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах одной страны).

Многонациональная стратегия – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает *многонациональная конкуренция.*

Многонациональные фирмы – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн *Philips*, англо-голландский пищевой концерн *Unilever* и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. В данной работе термин «многонациональная фирма» употребляется по отношению к компаниям,

участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т. е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

Организационная культура предприятия – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Отрасль – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Портфель – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельная стратегия – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доводов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

Прогнозирование – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

Программа антикризисная – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Профильная диверсификация – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие «стратегическим соответствием», т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увели-

чением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Санация – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

Связующие процессы – процессы коммуникации и принятия решений.

Синергизм (синергия) – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как 2 + 2 = 5, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Система управления – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Среда косвенного воздействия – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования

стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы,

Среда прямого воздействия – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

Стратегический менеджмент (управление) – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Стратегия дифференциации – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство

покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия интернационализации – освоение новых, зарубежных рынков, в том числе расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т. п.).

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками – это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия оптимальных издержек – ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия отступления – обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Она предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия поворота – характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия предупреждения конфликта – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Стратегия сбора урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Стратегия сокращения – предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную струк-

турную единицу, от которой материнская компания (Parent Company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) – состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

Стратегия фокусирования – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия экспорта – предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам) – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Технологические парки – широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

Точка безубыточности – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

Трансферт инноваций – законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

Управленческий потенциал – объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Финансовое регулирование – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Фокусирование – стремление фирмы к лидирующему положению в определенном рыночном сегменте.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.