МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Лекционный курс по дисциплине

«Современный стратегический анализ»

Подготовлено : д.э.н., проф. С.Н.Цветковой

Ростов-на-Дону 2022

1

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК РЕЗУЛЬТАТ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ

**ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ И ДИНАМИКА ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

# Сущность стратегии.

**Классификация стратегий развития организации**

Развитие системы менеджмента сопровождалось эволюцией базо- вого термина «стратегия предприятия» в соответствии с изменениями внешней среды (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Эволюция понятия «стратегия»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Определение понятия  «стратегия» | Год | Автор | Основной подход |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Стратегия – метод определения долгосрочных целей компании, программы действий и приори- тетных направлений по исполь- зованию ресурсов | 1962 | Альфред Дюпон Чандлер | Устанавливаются долгосрочные цели и не пересматриваются до суще- ственных изменений внешней дело- вой среды или внутренних условий функционирования предприятия |
| Стратегия – метод установле- ния конкурентных целей ком- пании | 1965 | Гарвардская школа | Стратегия позволяет определить сег- менты бизнеса, которые компания начнет или будет осуществлять |
| Стратегия – метод определения основных целей для корпора- тивного, делового и функцио- нального уровней | 1965 | Игорь Ансофф | Стратегия является системой, обеспе- чивающая компании сбалансирован- ность и общее направление роста |
| Стратегия – способ реагирова- ния компании на внешние воз- можности и угрозы, а также сильные и слабые стороны | 1985 | Майкал Юджин Портер | Главная задача стратегии состоит в достижении компанией конкурент- ных преимуществ в долгосрочной  перспективе над конкурентами в каж- дом направлении бизнеса |
| Стратегия – последовательная, согласованная и интегрирован- ная структура управленческих решений | 1987 | Генри Минцберг | Главное в стратегии – составление планов, которые являются основным средством для контроля эффективно- сти достижения стратегических целей |
| Стратегия – способ развития ключевых конкурентных пре- имуществ компании | 1989 | Гэри Хэмел | В основе конкурентоспособности лежат уникальные способности ком- пании и внутренние ресурсы |

Окончание табл. 1.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Стратегия – набор действий и решений, предпринимаемых для достижения установленных  показателей деятельности | 1995 | Артур А. Томпсон, А. Дж.  Стрикленд | Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реак- тивной (адаптирующейся) |
| Стратегия – альтернативный вариант развития предприятия с учетом внешнего и внутреннего  окружения | 1998 | С.А. Куз-  нецова, В.Д. Мар-  кова | Формирование и реализация страте- гии заключается в составлении дета- лизированных планов и на их основе  прогнозов |

Стратегические изменения – это основное конструктивное содер- жание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объ- ект управления в процессе реализации как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом (рис. 1.1).



Дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации

Обеспечивает совместимость всех частей планов организации

Долгосрочный план организации

Охватывает все основные аспекты организации

Объединяет все части организации в единое целое

Средство достижения конечного результата

Искусство руководства, общий план ведения работы

Процесс формулирования долговременных целей и намерений предприятия

Стратегия предприятия (организации)

Переход от внутрифирменного управления развитием к долгосрочному

Обобщенная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных целей

Управленческий игровой план ведения дела

Определенная программа действий, разработанная руководством для успешного функционирования организации

Рис. 1.1. Комплексная характеристика категории «стратегия»

Дальнейшее развитие внутреннего содержания понятия стратегии будет происходить под влиянием основных тенденций изменения мо- дели социально-экономического развития страны и, в первую очередь, особенностями ее перехода на инновационный путь развития.

Варианты классификации стратегий развития организации можно объединить в группы, представленные на рис. 1.2.

Классификация стратегий по Ф. Котлеру

Социальные стратегии

Стратегия развития конкурентного потенциала

Классификация стратегий для малого бизнеса

Классификация инновационных стратегий

Стратегия лидерства К. Прахалада и Г. Хэмела

Классификация стратегий по М. Портеру

Основные классификации

стратегий развития организаций

Классификация стратегий по А.А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду

Классификация стратегий по Ф. Котлеру

Рис. 1.2. Основные классификации стратегий развития организаций

Стратегии, предложенные Ф. Котлером, называют базовыми, так как по сути являются основой всех остальных стратегий. В своей зна- менитой книге «Основы маркетинга» он предложил различные вариан- ты стратегии роста (табл. 1.2).

Стратегия развития конкурентного потенциала

Таблица 1.2

Классификация стратегий роста по Ф. Котлеру

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Интенсивный рост | Интеграционный рост | Диверсифицированный рост |
| Глубокое внедрение на рынок | Регрессивная интеграция | Концентрическая  диверсификация |
| Расширение границ рынка | Прогрессивная интеграция | Горизонтальная диверсификация |
| Совершенствование товара | Горизонтальная  интеграция | Конгломератная диверсификация |

Сущность основных стратегий по Котлеру состоит в следующем:

* стратегия интенсивного роста: усиление позиции на рынке (за счет глубокого внедрения в него); развитие рынка и расширение его границ, совершенствование товара;
* стратегия интегрированного роста: регрессивная интеграция, т. е. «обратная вертикальная интеграция», прогрессивная интеграции, т. е. «вперед идущей» вертикальная интеграция. В первом случае орга- низация приобретает долю в имуществе поставщика, чтобы и в его биз- несе навести порядок, обеспечивающий снижение издержек, рост каче- ства и объема ритмично выпускаемой продукции и т.п. Инвестиции обеспечивают прирост бизнеса за счет появления новых конкурентных преимуществ у продукции самой организации в силу отмеченных улучшений поставок. Во втором случае интеграция с оптовыми покупа- телями или создание собственной дилерской сети позволяет обеспечи- вать рост как за счет объемов дополнительного вида деятельности, так и за счет повышения чувствительности к изменениям ситуации на рын- ке товаров самой организации;
* стратегия диверсифицированного роста: концентрическая ди- версификация, т. е. расширение номенклатуры выпускаемой продук- ции; горизонтальная диверсификация, т. е. частичный переход в смеж- ную с основным видом деятельности отрасль; конгломератная дивер- сификация, когда ключевая компетентность позволяет на ее базе орга- низовывать выпуск продукции различных отраслей (например, компе- тенции в производстве микропроцессоров позволяет выпускать швей- ные машинки, холодильники, автомобили и другие технически слож- ные в управлении изделия).

Также Ф. Котлер выделил стратегию сокращения, т. е. ликвидации фирмы в случае банкротства или состояния близкого к банкротству; сбора урожая, когда продается «раскрученный» бизнес для инвестиро- вания вырученных средств в быстрорастущий сегмент рынка; сокраще- ния расходов (например, в период экономического спада).

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации стратегий – пять вариантов подходов к страте- гии конкуренции:

* стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
* стратегия широкой дифференциации (придание товарам специ- фических черт, что привлекает большое число покупателей);
* стратегия оптимальных издержек (большая ценность для поку- пателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференци- ации);
* сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, ос- нованная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент поку- пателей);
* сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, ос- нованная на дифференциации продукции (полное удовлетворение тре- бований клиентов из выбранного сегмента).

Типология стратегий М. Портера приведена в одной из его основ- ных работ: «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслевых конкурентов».

М. Портер предложил классифицировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий) и, с другой – на направлении приложения усилий организации либо на минимизацию издержек, либо на выпуск уникальной продукции (при- дание товару специфических черт), что позволяет устанавливать более высокие цены. Комбинации перечисленных предпочтений позволяют выделить четыре типа стратегий (рис. 1.3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Низкие затраты* | *Дифференциация* |
| *Широкий масштаб (охватывает весь рынок)* | Стратегия лидерства по издержкам | Стратегия  дифференциации |
| *Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)* | Стратегия  фокусирования на издержках | Стратегия  фокусирования на дифференциации |

Рис. 1.3. Классификация стратегий по М. Портеру

К. Прахалад и Г. Хэмел являются авторами теории лидерства, основанной на стержневых компетенциях, т. е. отличительных способ- ностях компании. Такие отличительные способности должны являться основой конкурентоспособности компаний, ее нематериальным акти- вом и поддаваться копированию.

Стержневые компетенции должны:

* обеспечивать компании возможность проникновения на рынки и эффективно конкурировать на них;
* повышать значимость товаров в глазах покупателей по сравне- нию с конкурирующими товарами;
* иметь свойства, невоспроизводимые конкурентами. Стержневые компетенции (отличительные способности) компа-

нии помогают понять, как организация может достигнуть превосходные результаты деятельности.

Стратегии по И. Ансоффу увязывают между собой такие два мар- кетинговых элемента, как продукты и рынки (рис. 1.4).

ПРОДУКТЫ

*существующие новые*

РЫНКИ

*существующие*

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия проникновения на рынке  (увеличение рыночной доли) | Разработка продукта (новые или улучшенные продукты) |
| Освоение рынка (новые покупатели, новые  рыночные сегменты или новые страны для существующей  продукции) | Дифференциация (новые продукты  для новых рынков) |

Рис. 1.4. Матрица Ансоффа

*новые*

Матрица И. Ансоффа показывает потенциальные сферы примене- ния стержневых компетенций и родовых стратегий. Возможны четыре широкие альтернативы:

* проникновение на рынок – увеличение рыночной доли на ста- рых рынках с помощью существующей продукции;
* освоение рынка – внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;
* разработка продукта – разработка новой продукции для обслу- живания старых рынков;
* диверсификация – разработка новых продуктов для обслужива- ния новых рынков.

Проникновение на рынок. Основной целью этой стратегии явля- ется увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью суще- ствующей продукции. Если на рынках компании наблюдаются призна- ки насыщения, она может изучить возможности новых направлений для своего развития.

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или но- вые сегменты старых рынков с использованием существующей продук- ции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существу- ющих компетенций, а также создание новых компетенций. Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что у компании может не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках.

Разработка продукта означает создание новых товаров для суще- ствующих рынков. Цели данного направления, как и предыдущих, – привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю. Разработка нового продукта может происходить на базе имеющихся компетенций или потребовать создания новых (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

В связи с обособлением различных видов деятельности организа- ции сформировались, так называемые, функциональные стратегии, со- став которых приведен в табл. 1.3.

Таблица 1.3 Состав функциональных антикризисных стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Состав |
| 1 | 2 |
| 1. Производственная | * 1. Стратегия повышения качества продукции.   2. Стратегия реструктуризации и перепрофилирования.   3. Стратегия повышения экономической эффективности произ- водства |

Окончание табл. 1.3

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 2. Инновационная | * 1. Наступательная.   2. Поглощающая.   3. Промежуточная.   4. Защитная (оборонительная).   5. Имитационная |
| 3. Инвестиционная | * 1. Стратегия эффективного собственника.   2. Стратегия спекулятивного слияния или поглощения.   3. Аукционная стратегия.   4. Оптимизационная стратегия.   5. Рейтинговая стратегия.   6. Стратегия «гибкого реагирования».   7. Стратегия «рыночного опережения» |
| 4. Финансовая | * 1. Стратегия повышения ликвидности активов.   2. Стратегия оптимизации структуры капитала.   3. Стратегия улучшения системы учета и контроля издержек.   4. Стратегия оптимизации прибыли |
| 5. Маркетинговая | * 1. Стратегия возвращения предприятия на рынок.   2. Стратегии развития рынка.   3. Стратегия разработки товара.   4. Стратегия диверсификации |
| 6. Кадровая (стратегия управле- ния персоналом) | * 1. Переориентация внутрифирменной системы дополнительного обучения на программы профессиональной переподготовки и по- вышения квалификации.   2. Отказ от престижных, но высокозатратных программ курсовой подготовки административно-управленческого персонала в сто- ронних учебных центрах и образовательных учреждениях.   3. Минимизация численности сотрудников предприятия, оплата труда которых базируется на фиксированных должностных окла- дах, не связанных с фактическими результатами трудовой дея- тельности.   4. Внедрение специальных премий в форме гарантированного процента от фактически обеспеченного работником дополнитель- ного эффекта для работодателя.   5. Активизация механизмов моральной мотивации персонала.   6. Переориентация программ социально-экономической под- держки на приоритет индивидуальных социальных пакетов для наиболее ценных сотрудников.   7. Реализация разнообразных методов индивидуальной психоло-   гической поддержки кадровой элиты предприятия |

Большое значение в современных условиях приобретает класси- фикация инновационных стратегий, как одного из средств достижения

целей предприятия, отличающихся своей новизной для потребителя, рынка, отрасли (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Классификация инновационных стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование  инновационной стратегии | Характеристика стратегии |
| 1 | 2 |
| Наступательная инновационная стратегия | Характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии необходима ориентация на исследования (во многих случаях даже на фундаментальные) в сочетании с приме- нением новейших технологий. Этот вид стратегии требует высокой квалификации при разработке нововведений, умения быстро реализо-  вать новшества и способности предвидеть рыночные потребности |
| Поглощающая инновационная стратегия | Предполагает использование инновационных разработок, выполнен- ных другими организациями. Инновации настолько разнообразны по степени сложности и новизны, что даже крупные объединения (ком- пании), имеющие мощные подразделения по инновационным разра- боткам (службы НИОКР), не могут осуществлять работы по всему спектру эффективных нововведений. Поэтому многие из них иннова- ционную политику проводят не только на основе использования но- вовведений, полученных собственными силами, но и с учетом воз-  можностей использовать инновации, разработанных другими |
| Промежуточная инновационная стратегия | Характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и силь- ных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами. При промежуточной иннова- ционной стратегии предприятия (в основном небольшие) заполняют пробелы в специализации других предприятий, включая доминирую-  щих в своей отрасли |
| Защитная (обо- ронительная) инновационная стратегия | Характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. При защитной стратегии предприятия отличаются высоким уровнем техники и тех- нологии производства, качеством выпускаемой продукции, относи- тельно низкими издержками производства и пытаются удержать свои  рыночные позиции |
| Имитационная инновационная стратегия | Характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модерни- зацией. Эти предприятия обладают высокой культурой производства, организационно-технологическим потенциалом, хорошо знают требо- вания рынка, а порой имеют достаточно сильные рыночные позиции. При этом за основу могут быть приняты инновации, разработанные и освоенные как крупными предприятиями, так и малыми инновацион-  ными организациями |

Окончание табл. 1.4

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Разбойничья инновационная стратегия | Может быть использована в тех случаях, когда принципиальные нов- шества оказывают влияние на технико-эксплуатационные параметры изделий (например, повышение срока службы, их надежности), вы- пускавшихся ранее. Распространение принципиальных новшеств при- водит к уменьшению размеров рынка последних. Этой стратегией пользуются обычно малые инновационные организации из другой об- ласти, но имеющие новые технологии, принципиально новые техни- ческие решения по производству уже выпускаемых изделий. Такую стратегию могут выбрать и предприятия из той же области со слабы- ми до сих пор рыночными позициями, если у них на определенном этапе появляются технологии прорыва. Разбойничья стратегия эффек- тивна лишь на начальных этапах распространения и реализации нов-  шеств |

В России в настоящее время интенсивно развивается малый биз- нес, и этот процесс широко освещается в экономических публикациях, является предметом диссертационных исследований. Однако вопросы, связанные со стратегическим развитием субъектов малого бизнеса, еще не нашли должного отражения в работах ученых-экономистов. Тем не менее, можно выделить следующие основные стратегии участников этого сектора экономики.

1. Стратегия оптимального размера заключается в освоении мел- комасштабных и специализированных рынков, тех сфер деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а наиболее оптимальным является малое предприятие (например, фирмы, ориентированные на удовлетворение узкоспециализированного или особого спроса: индиви- дуальные заказы, элитные товары и услуги, выпуск мелкосерийных или нестандартных изделий). В этих сферах деятельность крупных пред- приятий затруднена в силу высокого риска, недостаточной величины прибыли, высоких расходов на заработную плату и низкого уровня тех- нологичности.
2. Стратегия копирования, в рамках которой малое предприятие может либо выпускать продукт по лицензии и под маркой крупной фирмы, либо осваивать и производить копию, прообразом которой яв- ляется оригинальный продукт. В большинстве случаев субъекты малого бизнеса не обладают сильной базой НИОКР, поэтому они обращают свой взор на данную стратегию. Не имея возможности получения

сверхприбыли от лидерства на рынке, для повышения рыночной доли в рамках стратегии копирования малое предприятие может использовать ценовые факторы.

1. Стратегия контрактации подразумевает построение хозяй- ственных связей между малым предприятием и его партнером на осно- ве контракта. В рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки малотехнологичного и мелкосерийного произ- водства, поэтому крупному предприятию часто выгоднее отказаться от этих видов работ, закупая отдельные детали и комплектующие у малых фирм. При этом если контракты недолгосрочные, то малое предприятие сохраняет гибкость и реагирует на изменения среды. Чтобы избежать опасной зависимости от крупной фирмы, малые предприятия могут ис- пользовать тактику ограничения доли оборота, приходящейся на одного крупного клиента.
2. Стратегия франчайзинга. С помощью системы взаимовыгодно- го партнерства крупных и малых фирм небольшие предприятия полу- чают возможность использования преимуществ крупной организации. Франчайзинг – это система договорных отношений, согласно которой крупная фирма обязуется снабжать малое предприятие собственными товарами, отработанными технологиями бизнеса, торговыми марками, рекламными услугами за определенную плату (роялти). Выделяют не- сколько видов партнерства в рамках договора франчайзинга. Товарный франчайзинг (франшиза) – способ ведения бизнеса, при котором малая фирма покупает у ведущей компании право на продажу товаров под ее торговой маркой. Также малые предприятия могут использовать произ- водственный франчайзинг. Малое предприятие выступает не просто под торговой маркой франчайзера, реализуя его продукцию, но и вклю- чается в полный цикл хозяйственной деятельности крупной фирмы, выполняя равные с ней требования качества, технологического процес- са, выполнения плана продаж, уровня квалификации персонала. При деловом франчайзинге малые фирмы приобретают лицензию на право открытия магазинов для продажи покупателям набора продуктов и ока- зания услуг под именем франчайзера.

Помимо основных стратегий, охарактеризованных выше, предла- гаются и другие разновидности стратегий. Так, например, можно выде- лить стратегии развития конкурентного потенциала (рис. 1.5).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *широкие* | Сильная позиция | Развитие за счет благоприятных внешних условий | *Внутренние возможности* |
| *узкие* | Использование внутренних ресурсов | Слабая позиция |
|  | *широкие* | *узкие* |  |

Рис. 1.5. Стратегии развития конкурентного потенциала

Структуру конкурентного потенциала можно представить следу- ющим образом:

* маркетинговый потенциал;
* рыночный потенциал;
* инновационный потенциал;
* творческий потенциал;
* ресурсный потенциал.

Выделяются также социальные стратегии в системе управления организацией (рис. 1.6).

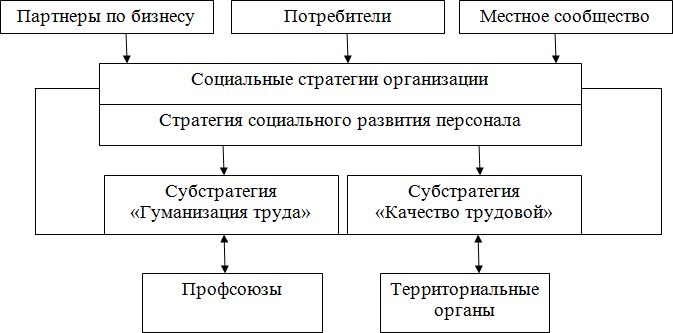


Рис. 1.6. Система социальных стратегий организации

Таким образом, можно сделать вывод, что современная теория и практика располагают информацией о большом количестве разнооб- разных стратегий развития организаций в зависимости от системы фак- торов, влияющих на их деятельность, тенденции развития рынка. Это позволяет на основе использования оптимальных схем и процедур

стратегического плана обосновать для каждого участника рынка соот- ветствующую стратегию, которая чаще всего носит комбинированный характер.

# Понятие и классификация факторов внешней среды организации

Понятия внешней и внутренней среды являются одним из самых важных в стратегическом менеджменте, так как они являются основой многих видов стратегического анализа.

Внешнюю среду можно характеризовать как совокупность актив- ных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и при- родных условий, национальных и межгосударственных институцио- нальных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его дея- тельности. Внутренняя среда определяется как совокупность взаимо- связанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъек- та управления на объект, а также переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

В современной экономике большинство компаний представляют собой открытую систему, то есть происходит непрерывное взаимодей- ствие между компанией и окружающей ее внешней средой. С целью эффективного функционирования компании необходимо оценивать по- тенциал, перспективы развития и определять влияние внешней среды на ее деятельность. Внешняя среда компании таит в себе как угрозы, которым подвержена компания, так и возможности, которые открыва- ются перед ней. Именно анализ факторов внешней среды и их прогноз позволяют компании быстро адаптироваться к изменениям и принимать стратегические решения по дальнейшему развитию.

Изучению факторов внешней среды и их влиянию на деятельность компании посвящено много работ. До конца 50-х годов XX столетия анализ внешней среды как отдельный этап стратегического управления практически отсутствовал. В то время решение внутренних проблем ор- ганизации выступало на первый план, а внешние возможности и угрозы не рассматривались как существенные факторы, влияющие на деятель- ность организации. Руководители деловых, образовательных, государ-

ственных организаций под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации.

В начале 70-х гг. прошлого столетия представители Гарвардской школы бизнеса предложили считать все то, что вне организации, внеш- ней средой. Ключевым моментом при формировании стратегии явля- лось нахождение ситуации, при которой возможности внешней среды подкреплялись бы внутренним потенциалом организации и все вместе обеспечивало бы достижение поставленных целей.

В 1997 г. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпель издали книгу, в которой изложили свой подход к развитию понимания стратегическо- го управления, предложив десять школ стратегий. Лишь в девятой по счету школе, в основу сути процесса стратегического менеджмента, за- ложен принцип построения стратегии как реактивного процесса, то есть реакции на воздействие внешней среды. Предшествующие школы предполагали, что внешняя среда организации стабильна и не оказыва- ет влияния на ее деятельность.

Осознание глобальности влияния внешней среды на деятельность компании и необходимости оценки этого влияния произошло сравни- тельно недавно. В мировой научной и практической деятельности это понимание пришло значительно раньше, чем в РФ. Это было обуслов- лено тем, что в 70-х гг. (начало эпохи зарождения школы внешней сре- ды) и вплоть до начала 90-х гг. XX столетия в нашей стране была цен- трализованная экономика, в рамках которой существовали предприятия только закрытого типа. Предприятия такого типа в своей производ- ственной деятельности были ориентированы лишь на государственные заказы, которые не учитывали потребительский спрос. Переход россий- ской экономики к рыночной ознаменовал появление компаний нового типа, целью которых является получение больших выгод, завоевание и сохранение конкурентных позиций на рынке за счет более полного удо- влетворения потребностей покупателей. Руководители предприятий в современной экономической ситуации не могут не обращать внимания на влияние внешней среды и в процессе стратегического управления обязаны учитывать факторы окружающей среды и тенденции их изме- нений.

Большинство исследователей внешней среды предприятия выде- ляют в ее составе два крупных блока факторов:

* факторы прямого воздействия (деловое окружение);
* факторы косвенного воздействия (фоновое окружение). Факторы прямого воздействия или деловое окружение организа-

ции – это явления, процессы и институты среды, с которыми организа- ция непосредственно взаимодействует и имеет возможность оказывать определенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Факторы косвенного воздействия или фоновое окружение органи-

зации – это явления, процессы и институты среды, от которых зависят некоторые аспекты деятельности организации, но целенаправленное влияние, на которые со стороны организации затруднительно, либо не- возможно.

Большинство современных исследователей внешней и внутренней среды организации выделяют в ней ряд стандартных составляющих (рис. 1.7). Охарактеризуем содержание основных факторов, представ- ленных на рис. 1.7.

Факторы косвенного воздействия (фоновое окружение)

Факторы прямого воздействия (деловое окружение)

Внешняя среда предприятия

Инфраструктура

Конкуренты

Поставщики

Профсоюзы

Государственные и муниципальные организации

Деловые партнеры

Потребители продукции и услуг

Природная среда

Международная среда

Социально-культурные факторы

Технологические факторы

Экономические факторы

Политические

и правовые факторы

Рис. 1.7. Классификация факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия

*Потребители*. Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существо- вания организации зависит от ее способности находить потребителя ре- зультатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение по- требителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей по- купателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками ма- териалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Важное значение приобретают в современных условиях и раз- личные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влия- ние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

*Поставщики*. С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновид- ностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов.

Всех поставщиков можно разделить на несколько групп – по- ставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

*Материалы*. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, то есть здесь проявляется зависимость от цен, сро- ков, ритмичности, качества и т.д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием коопе- рации. Фирмы все более ориентируются на преимущественное приоб- ретение комплектующих элементов у партнеров, а на самих фирмах выполняются лишь определенные операции, причем это характерно как для производственных, так и для фирм, работающих в сфере услуг. По- этому можно говорить о возрастании усиления их зависимости от по- ставщиков и в дальнейшем. Вместе с тем, в отношениях между фирма- ми-покупателями и фирмами-поставщиками происходят изменения, ба- зирующиеся на японской системе субподряда, организации эффектив- ной системы поставок. При этом поставщикам передаются дополни-

тельные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и области производства продукции.

*Капитал*. Для роста и процветания фирме нужны не только по- ставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предостав- лению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя ком- пании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Неболь- шие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

В этой связи существенно возрастает роль венчурных фондов как источника финансирования для коммерциализации объектов интеллек- туальной собственности. Наряду с венчурными фондами появился но- вый источник финансирования – бизнес-ангельское инвестирование.

*Бизнес-ангелы* – частные инвесторы, инвестирующие в рискован- ные (прежде всего инновационные) проекты ранних стадий. Чаще всего бизнес-ангелами выступают физические лица, хотя это могут быть и лица юридические. Обычно последними являются небольшие инвести- ционные фирмы, инвестирующие собственный капитал. Встречаются и инвестиции крупных корпораций в бизнес-ангельском формате в дан- ном контексте говорят о «корпоративных бизнес-ангелах». Важной ха- рактеристикой бизнес-ангельского инвестирования является отсутствие формально зарегистрированных инвестиционных фондов с отдельной управляющей компанией.

Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достиже- нием поставленных целей, т. е. для эффективности организации как та- ковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную тех- нологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных про- граммистах и разработчиках систем.

*Конкуренты*. Влияние на организацию такого фактора как конку- ренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия чет- ко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не про- держаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз кон- куренты определяют, какого рода результаты деятельности можно про- дать и какую цену можно запросить.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать опреде- ленные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и харак- тер отношений руководителей с подчиненными.

Современное развитие науки и техники в условиях научно- технической революции существенно обострило конкурентную борьбу между фирмами. Важнейшим условием процветания фирмы является ее постоянное совершенствование и, прежде всего, на базе современных достижений науки и техники. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину успеха.

Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раз- дела рынка до кооперации между конкурентами.

Роль государственных и муниципальных организаций во внешней деловой среде показана на рис. 1.8.

*Профсоюзы*. Профсоюзные организации могут оказывать ради- кальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало при- меров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повы- шения заработной платы, улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства. Поэтому данный фактор с полным правом необходимо относить к группе прямого воздействия внешней среды.



Система

федеральных органов субъекта федерации

и муниципальных органов

В области предпринимательства принимает и корректирует законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность:

Призвана обеспечить равные возможности для всех организа ций и предприятий страны

Принимает решения о размеще- нии государственных заказов и их ресурсном обеспечении

Разрабатывает и принимает законы и нормативные акты, определяющие правовую базу и регламенти- рующие деятельность организаций

Рис. 1.8. Роль государственных и муниципальных организаций во внешней деловой среде

по применению экономических санкций

по применению административны санкций

налоговую

финансовую

контрольную

лицензионную

предпринима- тельскую

Инфраструктура представляет собой совокупность отраслей, предприятий, организаций и учреждений, призванных создавать усло- вия для неформального процесса производства и обращения товаров. Состав инфраструктуры представлен на рис. 1.9.

Инфраструктура бизнеса (или инфраструктурные элементы бизне- са) существуют постольку, поскольку деловая активность всех субъек- тов бизнеса осуществляется в условиях разделения труда в экономике и специализации каждого из субъектов бизнеса на эффективном выпол- нении ограниченного числа деловых функций.

Охарактеризуем наиболее важные элементы инфраструктуры рынка.

Финансовые организации – биржи, банки, частные инвесторы. Надежность финансовых организаций – необходимое условие для ста- бильной работы. Участившиеся кризисы – банкротство банков, резкие колебания валютного курса – все это усиливает степень неопределен- ности и создает большие сложности для менеджеров компании.

В этой связи большое значение приобретает совершенствование деятельности самих финансовых организаций. Так, например, в банках это широкое развитие банковских электронных услуг, т. е. тех услуг

банков, которые оказываются с применением средств вычислительной техники и телекоммуникаций.

Производственная инфраструктура обеспечивает организацию:

хозяйством

внешним энерго- снабжением

транспортом

Социальная инфраструктура включает в себя:

Организации

образования

здравоохранения

Инфраструктура рынка включает:

* банки;
* биржи;
* консультационные и аудиторские организации;
* страховые компании;
* охрану фирмы;
* рекламные и кадровые агентства

Инфраструктура

информационными

связью

финансовыми

услугами

трудовыми

водоснабжением

Рис. 1.9. Состав различных типов инфраструктуры



Предприятия

по обеспечению жизнедеятельно- сти людей

по обслуживанию населения

Рынок рабочей силы: кадровые агентства занятости, учебные за- ведения, биржи труда. Изучение рынка рабочей силы позволяет органи- зации подобрать сотрудников необходимой специальности, квалифика- ции, пола, возраста, образования, т. е. подобрать кадры согласно про- фессиональным требованиям.

Консультационные фирмы в последние годы все чаще оказывают профессиональные консультационные услуги организациям. Россий- ские предприятия обращаются за помощью в разработке маркетинго- вых, инвестиционных проектов, стратегии, проектов по реструктуриза- ции предприятия и др. На рынке консультационных услуг действуют как иностранные, так и российские фирмы.

Страховые компании являются необходимым элементом инфра- структуры. Высокий уровень риска для бизнеса на российском рынке заставляет фирмы обращаться к услугам страховых компаний. Для ор- ганизации важно, чтобы на территории ее расположения обязательно были сильные страховые компании, предлагающие различные виды страхования бизнеса. Наиболее прогрессивными среди них в последнее время являются следующие: страхование от убытков вследствие пере- рывов в производстве; страхование от потери прибыли; страхование кредита; страхование лизинговых операций и побочное страхование.

*Политические и правовые факторы*. Различные факторы законо- дательного и государственного характера могут влиять на уровень су- ществующих возможностей и угроз в деятельности организации. Наци- ональные и иностранные правительства могут быть для ряда организа- ций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляет- ся через детализацию политических и правовых факторов, воздейству- ющих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различ- ных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встре- чающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в нало- говом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодатель- ство; законодательство об охране окружающей среды; правительствен- ные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; поли- тические условия в иностранных государствах; размеры государствен- ных бюджетов; отношения правительства с иностранными государ- ствами.

*Экономические факторы*. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом

будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные – могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной ор- ганизации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономиче- ского роста, уровень инфляции и другие.

*Социальные и культурные факторы*. Факторы формируют стиль жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потре- бителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смерт- ность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэф- фициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; эко- номия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

*Технологические факторы*. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производствен- ного – и шире – социального прогресса. Революционные технологиче- ские перемены и открытия последних десятилетий, например, произ- водство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь че- ловека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воз- действие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некото- рые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и за- крывать старые.

В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, дей- ствующих на международном уровне, отличается повышенной сложно- стью. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов,

характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Факторы внешней среды являются подвижными, применяются под влиянием объективных тенденций развития общества. Можно при- вести систематизированный перечень наиболее важных изменений, происходящих во внешней среде:

1. в социальных факторах:
   * увеличение численности населения;
   * повышенный уровень внутренней миграции;
   * увеличение численности пожилого поколения;
   * изменение состава семьи (появление большого количества семей с одним родителем);
   * рост функциональной некомпетентности (особенно за счет технологического усложнения общества);
   * увеличение продолжительности жизни за счет улучшение си- стемы здравоохранения;
   * социальная поляризация (расслоение на богатых и бедных; углубление социальной и имущественной дифференциации);
   * усложнение социальной структуры общества;
   * размывание интеллигенции, которое проявляется в массовом уходе индивидов из сферы умственного труда либо в смене ими места жительства («утечка мозгов»);
   * быстрый рост социально-территориальных различий;
   * маргинализация общества;
2. в экономических факторах:
   * «старение» традиционных отраслей;
   * появление новых отраслей (в частности, появление 4-х новых отраслей: информационная индустрия, индустрия материалов, океан, мегаполис);
   * уменьшение среднего класса;
   * проблемы занятости населения (с одной стороны, грамотные сотрудники не могут найти работу, соответствующую их уровню обра-

зования, с дугой – замещение работающих машинами, компьютерами, механизмами);

* + появление глобального рынка, с единым графиком спроса;
  + становление общества организаций;
  + появление новой категории сотрудников – «новые служащие» (Термин П. Друкера, под которым понимается категория высококвали- фицированных рабочих в XXI в.);
  + смена системы хозяйственной деятельности (с социалистиче- ской на рыночную – актуально для России);
  + развитие различных форм собственности;
  + увеличение удельного веса услуг;
  + процесс стирания границ между специалистами с высшим об- разованием и высококвалифицированными рабочими;
  + падение статуса интеллектуального труда;

1. в политических факторах:
   * переход к новому политическому режиму (демократизация – для России);
   * новые принципы отношений с другими странами;
   * ужесточение государственного регулирования (в области здравоохранения, потребления ресурсов и т. д.);
   * процесс глобализации;
2. в технологических факторах:
   * возникновение интеллектуальных технологий, которые

«представляет собой управление организованным множеством – теори- ями множеств с большим числом переменных и комплексными органи- зациями и системами, требующими координации деятельности сотен тысяч и даже миллионов людей»;

* + снижение роли механистической технологии и перенос «цен- тра тяжести» на информационную и интеллектуальную составляющую технологий;
  + повышение скорости смены технологий;
  + «социализация» технологий – нарастание процессов техноло- гизации всей социальной деятельности.

Приведенные выше факторы охватывают как мировые тенденции, так и изменения, присущие только нашей стране.

Исходя из тенденций современного бизнеса, а также учитывая его особенности в различных секторах экономики, в частности в малом и среднем бизнесе, существующую классификацию факторов внешней среды следует дополнить такими как инфраструктура поддержки мало- го и среднего бизнеса и аутсорсинговые фирмы.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*) – способ организации деятель- ности, при котором часть функций передается сторонним специализи- рованным компаниям контракторам, при этом основная компания по- лучает дополнительные доходы со своего нематериального актива.

Аутсорсинг – передача выполнения непрофильных, вспомога- тельных функций (бухгалтерский учет, разработка и построение ин- формационных систем, хозобслуживание) внешней организации с це- лью сокращения операционных расходов компании.

Целесообразность выполнения сторонними организациями от- дельных функций по обслуживанию производственного процесса обу- словлена целым рядом факторов:

* технологической сложностью производственных процессов;
* высокой стоимостью перестройки производственных линий;
* возрастающей конкуренцией на международном рынке;
* возрастанием требований к качеству товара;
* процессами глобализации экономики.

Многие западные специалисты полагают, что аутсорсинг, как ме- тодология бизнеса, получил распространение в связи с развитием ин- формационных систем и технологий. Начало эпохи аутсорсинга отно- сят к 60-м годам XX в. Именно к этому времени сложилась практика создания на крупных предприятиях специализированных центров по электронной обработке информации, которые стали впоследствии предоставлять соответствующие услуги средним и мелким фирмам, не располагающим необходимыми техническими возможностями.

Создание новых технических и программных средств стало пре- рогативой специализированных фирм, оставляющих за собой право ис- пользования своих продуктов в промышленных масштабах. С 80-х го- дов аутсорсинг информационных технологий является сферой деятель- ности крупных корпораций, ставших признанными мировыми лидера- ми в области электронной обработки данных.

Существует также мнение, что аутсорсинг возник в среде юриди- ческих фирм, функционирующих в странах, законодательство которых основано на прецедентном праве. Необъятность предмета, популяр- ность судебного способа разрешения деловых споров, необходимость высокой квалификации и специализации, желательность привлечения специалистов, ранее выигравших похожее дело, создавали почву для появления независимых юридических компаний. Расширяя спектр услуг, они стали консалтинговыми, а затем аутсорсинговыми.

Определенные виды деятельности можно полностью или частич- но выводить за пределы организации. Например, одни элементы ин- формационных технологий могут быть стратегическими, другие – определяющими для компании, а некоторые дешевле передать третьей стороне. Выявление функции как потенциального объекта для аутсор- синга, а затем разложение этой функции на компоненты позволяют ме- неджерам, принимающим решения, определять, какие виды деятельно- сти являются стратегическими, или критическими, и их следует оста- вить внутри организации, а какие можно приобретать извне, подобно товарам широкого потребления.

Основное преимущество аутсорсинга в его рентабельности и по- вышении эффективности предприятия, появляется возможность осво- бодить рабочие места и сконцентрировать человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, требующие повешенного внимания.

В Российской Федерации аутсорсинговые услуги обычно предо- ставляются в сферах бухгалтерских учета, обеспечения безопасности, уборка помещении, переводческие услуги, ИТ аутсорсинг, рекламные услуги, транспортные, а также в разработке программного обеспечение и дальнейшим его сопровождением.

Преимущества аутсорсинга состоят в следующем:

1. Сокращение затрат на выполнение задач.

Привлечение специализированных фирм освобождает бизнесмена от необходимости оплачивать заработную плату, исчислять и вносить в бюджет страховые взносы, а также прочие сборы. Кроме того, компа- ния берет на себя расходы по содержанию офиса и риск возникновения убытков, вызванных просрочкой выполнения порученных действий.

1. Минимальные сроки и профессионализм исполнителей. Специализированные организации гарантируют выполнение по-

рученных задач в самые короткие сроки. Дело в том, что в числе со- трудников таких организаций, как правило, присутствуют только опыт-

ные и высококвалифицированные специалисты. За счет ежедневной ра- боты в заданном направлении работники приобретают колоссальный опыт и могут решить даже самые сложные вопросы.

1. Направление ресурсов на решение основных вопросов. Пожалуй, главным преимуществом аутсорсинга является возмож-

ность сосредотачивать основное внимание предпринимателя на реше- нии задач коммерческой деятельности. Передавая косвенные функции специалистам, бизнесмен может полностью погрузится в производ- ственную сферу или заняться реализацией прочих проектов.

На рис. 1.10 представлены виды аутсорсинга.

Производственный аутсорсинг

Аутсорсинг издательской деятельности

Логистический аутсорсинг

Виды аутсорсинга

Аутсорсинг в сфере управления персоналом

Бухгалтерский аутсорсинг

Аутсорсинг ЦОД (Центр обработки данных)

Аутсорсинг в сфере ИТ

Рис. 1.10. Виды аутсорсинга

Аутсорсинг в сфере ИТ – передача стороннему подрядчику ряда внутренних услуг и (или) внутренних сервисов компании-заказчика, в том числе на основе использования (например, аренды) его программ- ных продуктов, приложений, технических средств и фрагментов инфра- структуры. Простейшим вариантом подобной практики является хо- стинг сайта фирмы. Многие современные организации пользуются услугами аутсорсинга, что говорит о его популярности и выгодности для конечного потребителя. Аутсорсинг может рассматриваться как сервис, организованный определенной компанией, где несколько услуг предоставляются комплексно для полного охвата потребностей клиен- та. На практике, обычно акцент ставится на одну из конкретных услуг.

Во многих отраслях фирмы сталкиваются с необходимостью пользоваться услугами дата-центров или ЦОД (Центр Обработки дан- ных). Строительство собственного ЦОД требует от организации при- влечения финансирования, проведения общестроительных работ, реше- ния проблем с энергоснабжением, закупки серверного оборудования, компании службы эксплуатации ЦОД и обеспечения безопасности. ЦОДы периодически требуют текущей и капитальной модернизации.

Бухгалтерский аутсорсинг – один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учета и отчетности на предприятии, за которое несет полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учета на своем предприятии и предоставления необхо- димой отчётности ФНС и внебюджетным фондам используется специа- лизированная фирма. Формы сотрудничества могут быть весьма разно- образны, начиная от формирования «нулевой отчетности» и до регу- лярного сотрудничества на ежедневной основе.

Практика аутсорсинга процессов управления персоналом широко распространена в Российской Федерации. Примерами компаний, предо- ставляющих услуги по набору и найму персонала являются различные кадровые агентства. Поставщиков комплексных услуг аутсорсинга в сфере управления персоналом и кадрового администрирования в Рос- сийской Федерации значительно меньше.

Логистический аутсорсинг – это приобретение логистических услуг у третьей стороны. Суть услуги состоит в снижении затрат ком- пании при реализации цепочки поставок товара за счет привлечения в бизнес-процессы квалифицированного профессионала – логистического оператора.

Типичными примерами аутсорсинга также являются передача стороннему исполнителю функций перевода, печати и постпечатной обработки документов, издание корпоративных газет и журналов. Из- дательство имеет штат редакторов, корректоров, отдел вёрстки, вне- штатных авторов. Для перевода материалов, печати изданий и распро- странения (наиболее ресурсоёмкие и дорогие направления) могут при- влекаться сторонние фирмы. Отдельным направлением издательского аутсорсинга является компания и обеспечение продаж печатных СМИ.

Производственный аутсорсинг – передача части функций произ- водства сторонним производителям, например, рекламные агентства, использующие типографии и их печатные мощности.

Инфраструктура поддержки малого предпринимательства пред- ставляет собой совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и коммерческих организаций, осу- ществляющих регулирование деятельности предприятий, оказывающих различного рода услуги, необходимые для развития малого бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг.

Инфраструктуру поддержки малого предпринимательства также составляют:

1. агентства по поддержке малого предпринимательства;
2. технопарки и бизнес-инкубаторы;
3. консалтинговые фирмы;
4. информационно-аналитические центры;
5. центры трансфера технологий;
6. общественные предпринимательские организации.

Агентства по поддержке малого предпринимательства представ- ляют собой некоммерческие организации, целью деятельности которых является финансовое обеспечение соответствующей федеральной, ре- гиональной или муниципальной программы поддержки малого пред- принимательства, участие в финансировании программ, проектов и ме- роприятий, направленных на поддержку и развитие малого предприни- мательства.

Технопарк – это структура, созданная, как правило, на базе выс- шего учебного заведения с целью использования его научного потенци- ала и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие имеющихся на территории технопарка малых инновационных предприятий.

Бизнес-инкубатор – это структура, размещающая на льготных условиях и на своих площадях специально отобранные недавно создан- ные малые предприятия.

Консалтинговые фирмы – это, как правило, негосударственные организации, функционирующие при поддержке государства и местных администраций. Эти консалтинговые структуры оказывают широкий перечень услуг малым предприятиям в регистрации, обучении персона-

ла, составлении бизнес-планов, поиске партнеров и инвестиций. Кроме того, малые предприятия у них могут получить надежную дело- вую информацию и текущие консультации по всем аспектам ведения бизнеса: правовым, бухгалтерским, финансовым, маркетинговым и дру- гим вопросам.

К объектам инфраструктуры поддержки малого предпринима- тельства также относятся различные общественные предприниматель- ские организации федерального и регионального уровня, которые пря- мо или косвенно представляют и лоббируют интересы предпринимате- лей, либо содействуют объединению их усилий для решения собствен- ных проблем. Они призваны играть очень важную роль в защите инте- ресов малых предприятий.

# Состав и характеристика факторов внутренней среды организации

Состав факторов внутренней среды организации представлен на рис. 1.11.

Составляющие внутренней среды организации

*Субъективные:*

* организационная культура;
* стиль управления

*Объективные*:

* миссия и стратегия;
* цели и задачи;
* структура;
* технология и технологическая оснащенность;
* персонал;
* финансовая система;
* информационная система;
* бизнес-процессы

Рис. 1.11. Составляющие внутренней среды организации

Характеристика составляющих внутренней среды организации приведена в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Характеристика составляющих (факторов) внутренней среды организации

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Миссия и стратегия | Миссия – наиболее общая цель организации, смысл ее существо- вания. Миссии бывают только двух типов:   1. получение прибыли; 2. принесение бескорыстной пользы обществу.   В интересах выполнения миссии каждая организация разрабаты- вает стратегию. Под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.  Это совокупность главных целей организации и основных спо- собов их достижения.  Стратегия планируется на длительный период и должна перио- дически пересматриваться и корректироваться с учетом изменения факторов внутренней и внешней среды |
| Цели и задачи | Цель – это желаемый будущий результат какой-либо деятельно- сти. Соответственно у коммерческих и некоммерческих организа- ций цели будут различаться. В общем виде цель указывает направ- ление движения. Цель должна быть конкретной, достижимой, из- меримой, определенной по времени и согласованной с другими це- лями.  Задача – это конкретная работа, которую нужно выполнить кон- кретному исполнителю в установленный срок. Задача направлена на достижение цели.  Цели и задачи могут изменяться при изменении миссии или стратегии организации |
| Структура организации | Это ее внутреннее строение, характеризующее состав подразде- лений, подчиненность и взаимодействие. При этом в структуре ор- ганизации существуют несколько уровней. На каждом уровне рас- полагается определенное количество звеньев.  Основная функция структуры заключается в закреплении гори- зонтального и вертикального разделения труда. А связи между уровнями показывают, как осуществляются кооперация и взаимо- действие |

Окончание табл. 1.5

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Технология и тех- нологическая оснащенность | Технология – это процесс преобразования исходного сырья в ко- нечные продукты или услуги. Технология зависит от типа произ- водства, применяемого в организации.  При единичном производстве в технологическом цикле большин- ство составляют неповторяющиеся операции. В серийном произ- водстве происходит выпуск партий товаров через определенные промежутки времени. В этом случае уже появляются однородные повторяющиеся операций. При массовом производстве происходит выпуск большого количества изделий в течение достаточно дли- тельного периода. Для этого типа производства характерно наличие однородных повторяющихся операций, а следовательно, и автома-  тизация таких операций |
| Персонал | Ни одна технологий не будет полезной без сотрудничества людей. Организация и достигает собственные цели через своих сотрудников, поэтому персонал является основной составляющей организации.  Управление персоналом – очень сложная сфера, поскольку по- требности и цели человека и организации различаются. Организа- ция должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребностей  человека, шло через реализацию ее целей |
| Финансовая система | Без обеспечения денежными средствами деятельность предприя- тия невозможна, поэтому любая организация должна иметь источ- ники финансирования и планировать движение денежных потоков в  рамках системы управления финансовыми ресурсами |
| Информационная  система | Базы данных, Интернет-сети, системы автоматизированного управ- ления ресурсами – вот основа информационной системы организации |
| Бизнес-процессы | Они представляют собой систему последовательных, целенаправ- ленных и регламентированных видов деятельности, в которой по- средством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, в результаты процесса, пред- ставляющие ценность для потребителей.  Ключевым свойством бизнес-процесса является то, что это конеч- ная и взаимосвязанная совокупность действий, определяемая отно- шениями, мотивами, ограничениями и ресурсами внутри конечного множества субъектов и объектов, объединяющихся в систему ради общих интересов с целью получения конкретного результата, от-  чуждаемого или потребляемого самой системой |
| Организационная  культура | Эта система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение |
| Стиль управления | Привычная манера поведения руководящего состава организации во многом определяет и отношения между сотрудниками, и эффек-  тивность всего производственного процесса |

В современном менеджменте традиционные элементы внутренней среды «выходят» за пределы организации и становятся элементами

внешней среды. К примеру, цели организации, которые однозначно рассматривались как внутренние переменные, в настоящее время отно- сят к внешним факторам. Главным доводом за «вывод» целей за преде- лы организации является то, что цель организации направлена, а значит и формулируется вне организации, т. е. потребителями, поставщиками, конкурентами и т. д. Кроме того, и эффективность достижения цели может быть оценена только внешними элементами, т. е. извне.

Следующий элемент внутренней среды организации – организа- ционная структура – не только переместился во внешнюю среду, например, сетевые структуры, но и перестал быть элементом вообще, так как потерял свою структурность. В современных организационных структурах отсутствуют устойчивые связи, а функциональные области подразделений неопределенны и изменчивы. В силу этого, в современ- ном менеджменте строение организации перестаёт существовать не только как элемент внутренней среды, но и как таковая его «структур- ность» под большим сомнением. Те же процессы характерны и для элемента «технология». В настоящее время получает широкое распро- странение идея аутсорсинга, в соответствии с которой организации пользуются ресурсами, технологиями других организаций. Следова- тельно, идея об одной технологии, применяемой в рамках одной орга- низации, теряет своё значение. Таким образом, можно указать, что со- временная организация теперь встроена во внешнюю среду и зависима от нее (так же, как и внешняя среда зависит от организации). Наиболее ярко это положение демонстрируется активно развивающейся теории стейкхолдеров.

Теория стейкхолдеров, активно развивающаяся за рубежом и только входящая в теорию современного российского менеджмента, наилучшим образом показывает место организации в современном об- ществе и отражает понятие внешней среды с точки зрения современно- го менеджмента.

В качестве стейкхолдеров организации выступают отдельные лю- ди и группы, которые получают выгоду или ущерб от деятельности ор- ганизации или те, чьи права должны учитываться организацией. В рам- ках современного менеджмента стейкхолдеры представляют собой внешнюю среду, и, как видно из приведенного выше определения, ко- личество элементов внешней среды значительно расширяется. Для

наглядности данного утверждения представим рис. 1.12, показываю- щий, как в современном менеджменте выглядит внешняя среда органи- зации.

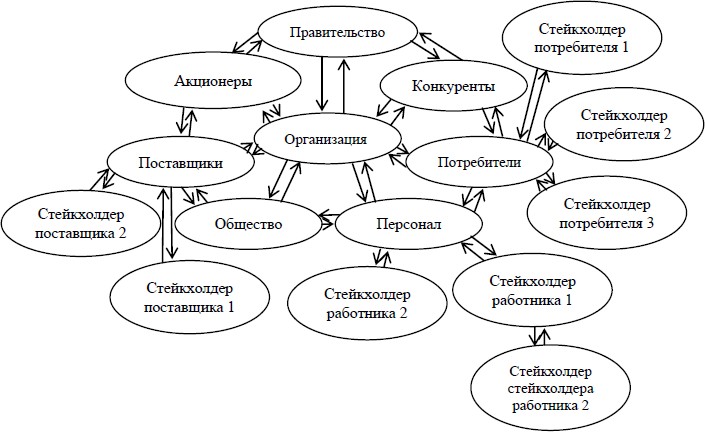


Рис. 1.12. Модель стейкхолдеров

Теория стейкхолдеров учитывает «выход» некоторых элементов внутренней среды. Однако основным достоинством рассмотрения внешней среды с точки зрения стейкхолдеров является наглядно выра- женная идея взаимосвязи и взаимовлияния всех факторов внешней сре- ды. Подчеркивается значимость роли организации, которая оказывает воздействие не только на элементы ближней внешней среды, но и опо- средованно влияет на всё общество в целом.

Таким образом, понятие внешней среды в современном менедж- менте претерпевает значительные изменения, которые выражаются в том, что внешняя среда современного менеджмента включает в себя ряд элементов, традиционно относившихся к внутренней среде органи- зации. Кроме того, все большее развитие получает теория стейкхолде- ров, которая наиболее объективно рассматривает и объясняет процессы, происходящие во внешней среде организации в настоящее время.

# АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБОСНОВАНИЯ КОМПЛЕКСА СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. **Классификация методов и инструментов исследования внешней и внутренней среды организаций**

Аналитический инструментарий исследования внешней и внут- ренней среды организации можно рассматривать в различных аспектах. Укрупненный вариант состава аналитического инструментария иссле- дования внешней и внутренней среды организации приведен в табл. 2.1.

Таблица 2.1 Сравнительная характеристика методов и инструментов

анализа внутренней и внешней среды организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы и инстру- менты анализа внут- ренней и внешней среды организации | Краткая характеристика | Оценка |
| 1 | 2 | 3 |
| Конкурентный анализ | Включает в себя определение главных экономических характе- ристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил кон- куренции и конкурентных пози- ций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития от- расли, а также ключевых факторов успеха, реализация которых от- крывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции | Основное внимание уделяет- ся такому фактору прямого воздействия внешней среды как «Конкуренты» |
| SNW-анализ | Состоит из описания и оценки па- раметров внутренней среды орга- низации по трем альтернативным позициям: сильной, нейтральной и слабой | Досконально анализируется и оценивается только внутрен- няя среда как ресурс органи- зации. Не описывается и не оценивается влияние факто-  ров внешней среды |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Сравнительный отраслевой анализ | Осуществляется путем сравнения финансовых показателей эффектив- ности деятельности предприятий одной отрасли: оборот, рентабель- ность, производительность труда и т.д. В ходе проведения анализа про- изводится сравнение развития пред- приятия с его конкурентами, а так же сравнение показателей предпри- ятия со среднеотраслевыми значе- ниями тех же показателей | Оцениваются только финан- совые показатели эффектив- ности деятельности предпри- ятия. Вызывает сомнение со- поставимость сравниваемых величин, которые могут ис- числяться путем усреднения показателей, присущих пред- приятиям отрасли, применя- ющим разные системы учета и проводящим разную балан-  совую политику |
| Анализ ресурсов | Состоит из описания и оценки фи- нансовых, организационных и тех- нологических ресурсов (создание профиля ресурсов), сопоставления созданного профиля с требованиями рынка (выявление сильных и слабых сторон оцениваемого предприятия) и идентификации специфических компетенций (сильные и слабые сто- роны оцениваемого предприятия сравниваются с сильными и слабыми  сторонами основного конкурента) | Анализируется и оценивается исключительно внутренняя среда предприятия. Полно- стью исключается влияние факторов внешней среды. Основной для дальнейшей разработки стратегии служит сопоставление с деятельно- стью основного конкурента |
| Конкурентный анализ по модели  «Пяти сил» М. Портера | Проводится путем анализа детерми- нант пяти внешних сил:   * рыночная власть поставщиков; * рыночная власть покупателей; * власть существующих конкурен- тов; * угроза появления новых конку- рентов; * угроза появления товаров- субститутов.   Анализ включает два этапа:   1. Присвоение количественных по- казателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки. 2. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных   мероприятий | Оценивается только конку- рентное положение предпри- ятия на рынке. Не уделяется внимание другим факторам прямого и косвенного воз- действия внешней среды и факторам внутренней среды организации |

Окончание табл. 2.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| STEP-анализ (PEST-анализ) | Осуществляется с помощью деталь- ного описания и оценки социаль- ных, технологических, экономиче- ских и политических факторов, ока- зывающих влияние на деятельность организации | В подробностях описывают- ся и анализируются факторы прямого и косвенного воз- действия внешней среды ор- ганизации. Полностью ис- ключена оценка факторов  внутренней среды |
| SWOT-анализ | Предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможно-  стей, а также их оценку | Позволяет оценить воздей- ствие на организацию факто- ров как внешней, так и внут- ренней среды и их совмест-  ное влияние |

Более подробный вариант состава инструментария связан с уров- нем внешней среды.

Предлагается использовать различный аналитический инструмен- тарий для различных уровней внешней среды. При этом выделяются следующие уровни: макросреда, мезосреда, микросреда, субмикросреда.

Макросреда – это совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и раз- личных социальных групп. Иными словами, макросреда представляет собой систему господствующих в стране общественных отношений.

Понятие мезосреды раскрывается через новую управленческую дисциплину – стейкхолдер-менеджмент. Стейкхолдерами (заинтересо- ванными лицами) являются практически любые субъекты рынка, име- ющие отношения (влияющие или зависящие от компании) с компанией. Мезосреда – это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия. Для выработки эффективной стратегии поведения на рынке организация должна соби- рать подробную информацию о взаимодействующих субъектах, чтобы определить источники их силы и слабости, прогнозировать их возмож-

ные действия в будущем.

Микросреда описывается состоянием отраслевого рынка и вклю- чает субъектов, определяющих рыночную ситуацию: структуру рынка, тип конкуренции, конъюнктуру рынка (поставщиков, посредников, по- купателей и конкурентов). Факторы микросреды (конкуренция, спрос,

предложение, цены и т.п.) непосредственно влияют на предприятие и обусловливают его экономическую эффективность.

Выделяют также субмикросреду как подуровень микросреды, включающий партнеров предприятия по цепочке создания ценности. Фактически это партнерский рынок, и включающий поставщиков и партнеров по аутсорсингу и сбыту (посредников).

В целом можно представить все вышеупомянутые виды сред как вложенные в макросреду (рис. 2.1).

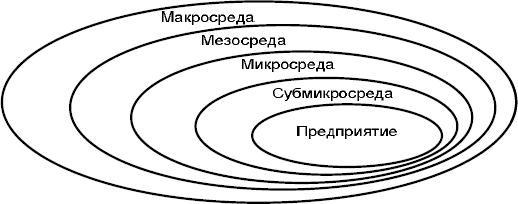


Рис. 2.1. Уровни внешней среды

В зависимости от уровня внешней среды используется инстру- ментарий представленный на рис. 2.2.

Так, для макросреды выделяются: PEST-анализ, TEMPLES-ана- лиз, SWOT-анализ, форсайт, имитационное моделирование, когнитив- ное моделирование, сценарное моделирование, модель пяти сил конку- ренции М. Портера.

PEST-анализ предполагает изучение четырех аспектов среды: по- литико-правового – P; экономического – E; социально-культурного – S; технологического – Т.

Расширенной версией PEST-анализа является TEMPLES-анализ: T – *technology* (технология); Е – *economics* (экономика); М – *market* (рынок); Р – *politics* (политика); L – *laws* (законы); Е – *ecology* (эколо- гия); S – *society* (общество). Вне зависимости от состава факторов, су- тью анализа является факторный анализ, позволяющий оценить влия- ние (силу влияния) всех факторов на отраслевой рынок и фирму.



Методический инструментарий макросреды

форсайт

T E M P L E S -анализ

модель пяти сил конкуренции М.Портера

сценарное моделирование

когнитивное моделирование

имитационное моделирование

SWOT-анализ

PEST-анализ

Методический инструментарий микросреды

методы анализа конкурентов

методы анализа посредников и каналов сбыта

методы анализа поставщиков

методы анализа покупателей

методы анализа отраслевого рынка

МАКРОСРЕДА

МЕЗОСРЕДА

МИКРОСРЕДА

СУБМИКРОСРЕДА

Методический инструментарий мезосреды

Репутационный аудит

Сетевой подход

Методический инструментарий мезосреды

Рис. 2.2. Классификация методического инструментария изучения внешней среды в зависимости от ее уровня

ПРЕДПРИЯТИЕ

Все перечисленные ранее методы

Методический инструментарий предприятия

Форсайт – процесс активного познания будущего и создания ви- дения среднесрочной и долгосрочной перспективы, нацеленной на при- нятие актуальных решений и мобилизацию объединенных усилий. Это систематическая попытка заглянуть в долгосрочное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью идентификации зон страте- гического исследования и создания родовых технологий, которые могут приносить самые крупные экономические и социальные выгоды.

Имитационное моделирование – это создание абстрактной дина- мической модели, реализованной, как правило, на ЭВМ и воспроизво- дящей в рамках установленных ограничений поведение оригинала в хронологическом порядке.

Когнитивное моделирование – это представление системы в виде набора понятий (факторов) и связывающей их причинно-следственной сети, называемой когнитивной картой. Карта отображает субъективные представления эксперта (или группы экспертов) о законах и закономер- ностях, присущих моделируемой системе. Именно когнитивная карта позволяет определить весомость факторов внешней среды, влияющих на развитие организации в целом или отдельных ее процессов.

Сценарное моделирование – это разработка сценариев развития организации на заданную стратегическую перспективу с целью выра- ботки общего понимания пути развития организации.

На уровне мезосреды, анализируется влияние стейкхолдеров на функционирование фирмы. В отношении каждого стейкхолдера осу- ществляется оценка его влияния на фирму и ее окружение (других стейкхолдеров). В большинстве случаев наиболее важными группами стейкхолдеров являются сотрудники (включая руководство и менедже- ров по продажам), потребители, акционеры, поставщики, дистрибьюто- ры, финансовые организации, финансовые аналитики, средства массо- вой информации, общественные организации, властные структуры и т.п. Отнести всех стейкхолдеров к какому-то одному уровню внешней среды невозможно.

Например, сотрудники и топ-менеджмент предприятия относятся вообще не к внешней, а к внутренней среде; поставщики, конкуренты и покупатели – к микросреде.

Фактически мезосреду создают такие стейкхолдеры как финансо- вые организации (аналитики и эксперты, формирующие ожидания ак-

ционеров), СМИ, общественные организации и властные структуры. Другими словами, мезосреда представлена стейкхолдерами, которые существенно влияют на имидж компании и ее репутацию своими вы- сказываниями в различных СМИ, Интернет и т.п. В связи с этим основ- ными инструментами анализа мезосреды выступают методы анализа репутации компании. Чаще всего инструментом такой оценки выступа- ет репутационный аудит (рис. 2.3).

Оценка отношения стейкхоледра 1

Оценка отношения стейкхоледра 2

Оценка отношения стейкхоледра 3

Оценка отношения стейкхоледра 4

Оценка отношения стейкхоледра 5

Репутационный аудит.

Оценка влияния репутации на форму и ее рыночную позицию

Рис. 2.3. Аналитический инструментарий мезосреды

В основе репутационного аудита лежат качественные методы ис- следований – контент-анализ (анализ документов, текстов, предназна- ченных для коммуникации с внешней средой, публикаций деловой и финансовой прессы, обзоров аналитиков рынка), а также экспертные интервью с менеджментом компании и экспертами, которые представ- ляют деловое окружение компании или ее стейкхолдеров, включая соб- ственный персонал.

Таким образом, в результате анализа мезосреды, предприятие по- лучает оценку своей репутации, репутационного капитала, который обеспечивает ему доверие со стороны потенциальных инвесторов, а значит будущую финансовую устойчивость предприятия.

Репутационный аудит следует признать прогрессивным методом анализа внешней среды, так как именно он позволяет определить имидж фирмы, что крайне важно для формирования стратегических установок ее развития.

Вполне обоснованным является предложение автора анализируе- мой статьи по поводу аналитического инструментария микросреды (рис. 2.4).

Методы анализа отраслевого рынка

Методы анализа покупателей

Методы анализа поставщиков

Методы анализа посредников и каналов сбыта

Методы анализа конкурентов, в том числе бенчмаркинг

Анализ характеристик отраслевого рынка и его субъектов и их прогнозирование.

Оценка влияния на форму и ее рыночную позицию

Рис. 2.4. Аналитический инструментарий микросреды

Методы анализа отраслевого рынка:

* анализ тенденций спроса и предложения;
* жизненного цикла основного продукта отрасли;
* динамики емкости рынка;
* динамики оптовых и розничных цен и т.п.

По результатам анализа осуществляется прогнозирование всех названных параметров.

Методы анализа покупателей:

* сегментация рынка и поиск свободной рыночной ниши;
* анализ профиля сегментов покупателей;
* исследование мотивов поведения покупателей. Методы анализа поставщиков:
* анализ структуры рынка закупок;
* степени его монополизации;
* анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка закупок (заку- почных цен) и т. д.

Методы анализа посредников:

* сегментация посредников, анализ профиля посредников (набор характеристики);
* характеристика каналов сбыта.

Методы анализа конкурентов:

* анализ конкурентоспособности (сильных и слабых сторон);
* анализ конкурентных групп;
* построение конкурентной карты;
* конкурентная разведка;
* промышленный шпионаж и т. п.

В качестве аналитического инструментария субмикросреды ис- пользуется методология сетевого подхода.

Сетевой подход имеет свой специфический инструментарий, су- тью которого являются опросы партнеров для определения характери- стики их взаимоотношений с предприятием (инициатором опроса). Ес- ли в результате опроса отношения характеризуются позитивно, то счи- тается, что предприятие правильно управляет отношениями и партнеры лояльны в долгосрочной перспективе. Если же характеристики отноше- ний имеют негативный оттенок, то лояльность партнеров низкая, что может привести к разрыву отношений и дестабилизации всей цепочки создания ценности.

Таким образом, анализ и оценка взаимоотношений предприятия с партнерами в цепочке создания ценности в рамках методологии сетево- го подхода позволяет прогнозировать предприятию стабильность его цепочки поставок и сбыта в долгосрочной перспективе.

# Содержание и порядок проведения PEST-анализа

PEST-анализ – это метод проведения структурированного макро- анализа внешней среды предприятия, целью которого является выявле- ние политических (Policy), экономических (Economy), социальных (So- ciety) и технологических (Technology) факторов макросреды, оказыва- ющих наиболее значимое влияние на его деятельность, интенсивность данного влияния и определение тенденций их развития.

Состав каждой группы факторов приведен в табл. 2.2.

Таблица 2.2 Примерный состав факторов для проведения PEST-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Состав факторов |
| 1 | 2 |
| Политика | * политический режим в стране и степень его стабильности; * общая политическая ситуация и возможность смены политиче- ского курса в связи с очередными выборами; * участие страны в политических блоках и международных эконо- мических союзах, которые могут интересовать фирму; * основные политические партии и общественные организации, их активность, влияние на законодательную и исполнительную власть; * крупнейшие политические деятели и их ориентация; * характер взаимодействия политики и бизнеса; * позиция государства по отношению к иностранному капиталу, со- зданию совместных предприятий; * обстановка в конкретных регионах; степень влияния региональ- ных и местных властей на политику и экономику; * национальное законодательство (налоговое, антимонопольное, природоохранное, внешнеэкономическое, трудовое и пр.) и его соот- ветствие нормам международного права; * специфика учреждения и преобразования фирм и создания сов- местных предприятий; * криминогенная ситуация; защищенность собственности и прав личности |
| Экономика | * общая экономическая ситуация (ВВП, национальный доход; тем- пы и перспективы роста, общие инвестиции, инфляция; дефицит бюд- жета); * доля государственного сектора; * характер государственного регулирования денежного обращения, цен, прежде всего на энергоресурсы; * особенности налоговой системы; * уровень деловой активности (биржевые индексы); * тенденции изменения внешнеэкономических связей (ориентация, интенсивность, объем, структура), внешнеторговый оборот; * состояние банковской системы, процентные ставки; * стадия делового цикла; * инвестиционный климат; * величина безработицы; количество крупных забастовок; * уровень оплаты труда; * удельный вес конкурентоспособной на внешнем и внутреннем рынках продукции; * острота конкуренции |

Окончание табл. 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Социум | * демографическая ситуация в регионах, где расположены предпри- ятия компании или покупается значительная часть ее продукции; * социально-экономическая структура населения (удельный вес от- дельных социальных слоев, социальная мобильность и пр.); * система общественных и национальных ценностей вкусов и пред- почтений, образ жизни населения; отношение к образованию, отдыху, работе; * жизненный уровень населения, характер распределения доходов; * средний уровень образования работающих; число студентов выс- ших учебных заведений; * активность потребителей |
| Технология | * степень современности техники и технологии производства; * состояние транспортной системы; * развитие коммуникационных и информационных систем; * величина и структура расходов на НИР из различных источников финансирования; * численность научных учреждений и ученых; * количество открытий, изобретений, патентов, важных для созда- ния новых продуктов; * защита интеллектуальной собственности; * государственная политика в области НТП |

Политический фактор [внешней среды](http://strategupr.ru/shpargalka-strategicheskij-menedzhment/294-ponyatie-vneshnej-sredy-organizacii-ee-struktura-vneshnej.html) изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов госу- дарственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономиче- ские ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение социальной компоненты [внешнего окружения](http://strategupr.ru/shpargalka-strategicheskoe-upravlenie/395-osnovnye-tipy-vneshnego-okruzheniya.html) направ- лено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социаль- ных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобиль- ность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологической компоненты позволяет предвидеть воз- можности, связанные с развитием науки и техники, своевременно пере-

строиться на производство и реализацию технологически перспектив- ного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой техно- логии.

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа (исполь- зуется мнение экспертов):

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функцио- нирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждо- го события для данного предприятия путем присвоения ему определен- ного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5 балльной шкале: «пять» – сильное воздей- ствие (высокая вероятность); «единица» – отсутствие воздействия (низ- кая вероятность). Оценке присваивается знак «+», если фактор относит- ся к категории «возможности фирмы» и знак «–» в случае, если фактор относится к категории «угрозы фирме».
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фак- тора (весового коэффициента) на силу его воздействия и подсчитывает- ся суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.
5. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприя- тия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

# Применение SWOT-анализа

**при разработке стратегии развития организации**

Начиная с 1960-х гг. SWOT-анализ является одним из самых рас- пространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на рыночное положение предприятия. Будучи фактически зеркальным отражением состояния дел в компании, SWOT-анализ помогает определить стратегические направления даль- нейшего развития.

SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов:

* Strengths – силы;
* Weaknesses – слабости;
* Opportunities – возможности;
* Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT-анализ – это определение сильных и сла- бых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

* Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компа- нии, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.
* Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компа- нии, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразви- той), и которую предприятие в силах улучшить.
* Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т. е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
* Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т. е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участ- ников.

По результатам SWOT-анализа можно оценить, обладает ли пред- приятие надежными способностями и необходимой ресурсной базой для реализации предоставленных благоприятных возможностей и про- тивостояния угрозам внешнего окружения, какие внутренние недостат- ки требуют скорейшего устранения. Основные компоненты SWOT-анализа – аудит внешнего окружения (анализ угроз и благопри- ятных возможностей) и внутренний аудит компании. SWOT-анализ, осуществляемый на постоянной основе с определенной периодично- стью, может позволить предприятию выбирать оптимальный путь свое- го развития, избегая угроз (опасностей), эффективно используя имею- щиеся в его распоряжении ресурсы, реализуя предоставленные рынком благоприятные возможности.

Структурно-логическая схема проведения SWOT-анализа, пока- зывающая поэтапную процедуру экспертной оценки факторов внешней и внутренней среды и их взаимосвязь, представлена на рис. 2.5.

Структурно-логическая схема показывает поэтапную процедуру экспертной оценки факторов внешней и внутренней среды и отражает процесс определения наиболее сильной их взаимосвязи.

На первом этапе производится отбор необходимых наборов фак- торов для анализа инновационного климата во внешней среде предпри- ятия и инновационного потенциала внутренней среды.

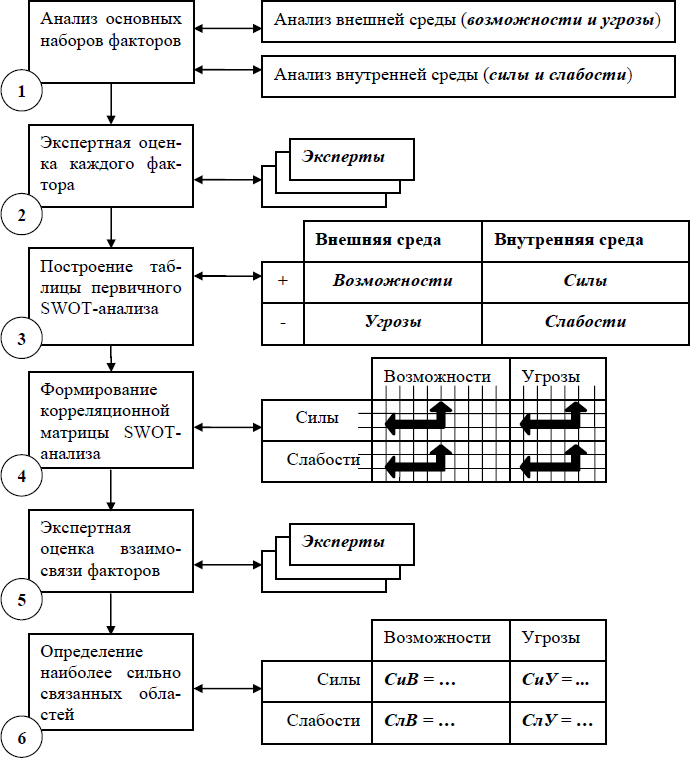


Рис. 2.5. Структурно-логическая схема SWOT-анализа внешней и внутренней среды организации

Набор факторов, характеризующих состояние внешней среды, чаще всего описывает состояние рынка, активности потребителей и анализа конкурентного окружения.

На втором этапе проводится экспертная оценка каждого фактора отдельно. Для целей этой оценки применяется дискретная шкала от 1 до 4. При этом 3 и 4 соответствует сильным сторонам организации и возможностям, а 1 и 2 – соответственно слабым сторонам и угрозам.

Так как для проведения анализа привлекается несколько экспер- тов, данные усредняются. Усреднение производится по формуле сред- неарифметической.

На основе этих усредненных данных на третьем этапе формирует- ся таблица (матрица) первичного SWOT-анализа, которая позволяет разделить все имеющиеся факторы на четыре группы: для внутренней среды – сильные и слабые стороны, для внешней – возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или ка- кая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудова- ния, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагопри- ятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сер- виса и т. п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, ко- торые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудше- ние позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых техно- логий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего до- рогими продуктами, рост доходов населения может быть возможно-

стью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предла- гающим более высокий уровень сервиса.

Однако разделение факторов на группы по признаку их влияния на организацию не позволяет сделать окончательный вывод о качестве их влияния, поэтому на четвертом этапе производится формирование корреляционной матрицы SWOT-анализа для выявления синергетиче- ских эффектов. При составлении указанной матрицы по горизонтали выставляются факторы внутренней среды, по вертикали – факторы внешней среды, таким образом происходит формирование четырѐх классических полей влияния – Силы и Возможности (СиВ), Силы и Угрозы (СиУ), Слабости и Возможности (СлВ) и Слабости и Угрозы (СлУ).

Корреляционная матрица необходима для проведения экспертной оценки взаимосвязи факторов внешней и внутренней среды по обла- стям. Процесс оценки на пятом этапе так же происходит с привлечени- ем экспертов. Каждый эксперт выставляет оценку взаимосвязей каждо- го фактора внутренней среды с каждым фактором внешней среды. Оценка осуществляется по 4-балльной шкале: 0 – нет связи, 1 – низкая связь, 2 – средняя связь, 3 – высокая связь. В результате вычисляется средний балл для каждой пары факторов внутренней и внешней среды.

На последнем шестом этапе проводится оценка уровня влияния каждой области с помощью вычисления среднего значения для каждого из четырех полей.

Полученные на этом этапе оценки влияния определяют поле мат- рицы, содержащее факторы, которые оказывают наибольшее влияние на организацию (таковым является поле, получившее наибольшую оценку влияния).

# Особенности SNW-анализа и метода профиля услуг

SNW-анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ:

* Strength (сильная сторона),
* Neutral (нейтральная сторона),
* Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так- же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина до- бавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Для составления SNW-анализа необходимо заполнить табл. 2.3.

Таблица 2.3

Форма проведения SNW-анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
| Сильная  (S) | Нейтральная  (N) | Слабая  (W) |
| Стратегия организации | + |  |  |
| Бизнес-стратегии |  | + |  |
| Оргструктура |  |  | + |
| Финансы |  | + |  |
| Продукт как конкурентоспособность | + |  |  |
| Структура затрат |  |  | + |
| Дистрибуция как система реализации  продукции | + |  |  |
| Информационная технология |  |  | + |
| Инновации как способ к реализации на  рынке продуктов |  |  | + |
| Дополнительные стратегические позиции  (с учетом специфики организации) | + |  |  |

Профиль среды и метод взвешивания каждого фактора. Для ана- лиза среды может быть применен метод составления ее профиля. Дан- ный метод удобно применять для составления профиля отдельно мак- роокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относи- тельную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таб- лицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждо- му из факторов экспертным образом дается оценка:

* важности для отрасли по шкале: 3 – большая;

2 – умеренная;

1. – слабая;

* влияния на организацию по шкале: 3 – сильное;

1. – умеренное;

1 – слабое;

0 – отсутствие влияния;

* направленности влияния по шкале:

+1 – позитивная;

– 1 – негативная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для ор- ганизации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их ор- ганизации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы – меньшего внимания.

Другим вариантом анализа внешней среды через составление пе- речня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

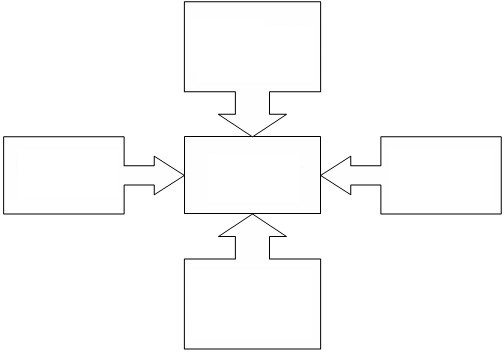
Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положитель- ное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсут- ствие воздействия, нейтральное) к –50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются техноло- гической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках орга- низации, а также о внешних проблемах.

# Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализую- щими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. Все это может характеризовать модель пяти сил конкуренции Портера (рис. 2.6).



Угроза появления новых конкурентов

Зависимость от поставщиков

Конкуренция в отрасли

Зависимость от потребителей

Угроза появления товаров заменителей

Рис. 2.6. Модель пяти сил конкуренции Портера

Большинство современных рынков характеризуются как конку- рентные. Отсюда вытекает настоятельная необходимость в изучении конкуренции, ее уровня и интенсивности, в знании сил и рыночных факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и ее пер- спективы.

Предварительным, но обязательным этапом исследований конку- ренции на рынке является сбор и анализ информации, необходимой, в конечном итоге, для выбора конкурентных стратегий. Полнота и каче-

ство собранной информации во многом определяют эффективность дальнейшего анализа.

Основным этапом анализа конкуренции на рынке является оценка степени подверженности рынка процессам конкуренции на базе анализа основных факторов, обусловливающих интенсивность конкуренции.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влия- нием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М. Портера учитываются следую- щие группы факторов:

* соперничество среди конкурирующих на данном рынке продав- цов («центральный ринг») – ситуация в отрасли;
* конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями – влияние товаров-заменителей;
* угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов;
* позиции поставщиков, их экономические возможности – влия- ние поставщиков;
* позиции потребителей, их экономические возможности – влия- ние покупателей.

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на си- туацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет ха- рактеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место фирмы на рынке и ее успешность.

Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке, в наиболь- шей мере определяют уровень конкуренции. В принципе интенсивность конкуренции считается наибольшей, когда на рынке присутствует зна- чительное число конкурентов приблизительно равной силы, причем со- всем не обязательно, чтобы конкурирующие фирмы были особенно крупными. Вместе с тем это правило не является универсальным и все- гда верным с позиции фирмы, проводящей исследования рынка. Так, для крупной фирмы, обладающей мощными ресурсами и многочислен- ными преимуществами, конкуренцию представляют, как правило, толь- ко фирмы близкого размера с аналогичными возможностями. Напротив, для средней и тем более небольшой фирмы наличие даже одного круп- ного конкурента может оказаться существенным препятствием для

успешного сбыта. Необходимо отметить, что число работающих на рынке фирм, свидетельствующее о высокой степени конкуренции, мо- жет значительно изменяться в зависимости от отрасли, и даже сферы деятельности.

Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли отра- жает возможности фирм расширять комплекс работ и услуг в данной сфере деятельности. Наличие на рынке большого числа конкурирую- щих фирм, имеющих высокую степень диверсификации услуг, свиде- тельствует о невозможности ухода в «нишу», т. е. ухода от конкурент- ной борьбы посредством специализации в каких-то работах или услу- гах. Таким образом, высокая степень унификации сервисных услуг по товару в отрасли действует в сторону понижения конкуренции на ис- следуемом рынке.

Изменение платежеспособного спроса на рынке усиливает или ослабляет действие первых двух факторов. Действительно, увеличение объема смягчает, а уменьшение, наоборот, – обостряет конкуренцию на рынке.

Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке, дей- ствует в направлении обострения конкуренции. Действительно, когда каждый производитель предлагает свою модель изделия или свой ком- плекс услуг, предназначенные для одного сегмента рынка, конкуренция сводится к минимуму. И, напротив, при выпуске всеми производителя- ми однородной продукции, предназначенной в равной степени для всех потребителей, конкуренция между ними высока. Конечно, это крайние случаи. На практике продукция на любом рынке в той или иной степе- ни дифференцирована, что не отменяет конкуренцию, а лишь несколько снижает степень конкурентной борьбы.

Издержки переключения клиента с одного производителя на дру- гого, особенно при значительных объемах послепродажного обслужи- вания, может в некоторой степени снизить уровень конкуренции, угро- жающей фирме-поставщику. Действительно, заранее предусмотренные особенности поставляемого продукта могут сделать невыгодным или просто невозможным приглашение сторонней фирмы для послепро- дажного обслуживания.

Барьеры ухода с рынка работают в направлении повышения кон- куренции на рынке. Если переключение на другой отраслевой рынок

или выход из данной сферы бизнеса сопряжены со значительными из- держками (ликвидация основных фондов, потеря сбытовой сети и др.), то естественно ожидать большего упорства вытесняемых с рынка фирм в борьбе за свои позиции.

Барьеры проникновения на рынок тесно связаны с предыдущим фактором и действуют в прямо противоположном направлении, т. е. повышение барьеров способствует снижению конкуренции и наоборот. Это обусловлено потребностью в значительных инвестициях, необхо- димостью приобретения специальных знаний и квалификации и т. п. Барьеры проникновения тем выше, чем больше дифференциация по ви- дам технологии, особенностям эксплуатационных характеристиках и другим факторам. В этом случае действующие фирмы имеют преиму- щества перед вновь появляющимися конкурентами в силу их ориенти- рованности на конкретного заказчика, престижа и опыта.

Ситуация на смежных товарных рынках оказывает значительное влияние на конкурентную борьбу на данном рынке. Высокий уровень конкуренции на смежных товарных рынках, как правило, ведет к обострению борьбы на данном рынке.

Стратегии конкурирующих фирм, действующих на рынке, рас- сматриваются с целью выявить различия и общность стратегических установок конкурентов. Так, если большинство фирм придерживается одной и той же стратегии, то уровень конкуренции повышается. Напро- тив, если большинство фирм придерживается различных стратегий, уровень конкуренции относительно понижается.

Привлекательность рынка данного продукта значительно опреде- ляет уровень конкуренции. Например, резкое расширение спроса вызы- вает бурный приток конкурентов.

Теперь рассмотрим, каким образом сказывается на уровне конку- ренции в отрасли влияние потенциальных конкурентов.

Факторами, снижающими давление со стороны новых конкурен- тов, являются:

* потребность в начальном капитале для проникновения в от- расль;
* эффективный масштаб производства, временно не достижимый для новичка;
* затрудненный доступ к каналам распределения и т. п.

Влияние поставщиков проявляется следующим образом. Постав- щики взаимодействуют с фирмами, оказывая на них непосредственное влияние, которое усиливается в следующих случаях:

* продукция поставщиков сильно дифференцирована или уни- кальна, следовательно, покупателю сложно сменить поставщика;
* фирмы отрасли не являются важными клиентами для постав- щика;
* затраты на переход к другому поставщику.

Давление поставщиков может быть снижено посредством созда- ния альтернативных каналов поставок.

Покупатели в большой степени могут влиять на силу конкуренции в отрасли. Эта сила возрастает в следующих случаях:

* продукция стандартизирована и не дифференцирована;
* покупаемые товары не занимают важного места в приоритетах покупателя;
* покупатель имеет хорошую информацию обо всех возможных поставщиках.

Влияние покупателей ослабевает при расширении границ отрас- левого рынка, дифференциации и специализации продукта, координа- ции усилий производителей отрасли, отсутствии товаров-заменителей.

Научно-технический прогресс предопределяет появление товаров- заменителей – новых товаров и услуг, способных успешно выполнять функции традиционных товаров. Давление предприятий, производящих товары-заменители, проявляется в том, что цены и доступность замени- телей создают потолок цен для основных товаров в тех случаях, когда цены основных товаров выше этого потолка.

Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него, какова стоимость переориентации. Чем ниже цена заменителя, меньше стоимость пере- ориентации на заменитель и выше качество товара, тем сильнее давле- ние конкурентных сил со стороны заменителей.

# GАР-анализ в стратегическом менеджменте

Метод анализа «GАР» разработан в Стэнфордском исследователь- ском институте в Калифорнии. Он позволяет посредством формирова- ния стратегии привести дела компании в соответствие с наиболее высо- ким уровнем притязаний (рис. 2.7).

Разрыв между желаемым и прогнозируемым результатами

Период

Доля рынка

Желаемый результат

Прогнозируемый результат

Рис. 2.7. Разрыв между тенденцией и целью

Шаги (этапы) анализа, переставленные далее, характерны для корпораций, состоящих из подразделений (зависимых организаций) и создающих бизнес-портфель – набор определенных видов деятельности и товаров:

1. предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
2. прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих подразделений;
3. установление разрыва между целями и прогнозами;
4. определение альтернатив осуществления инвестиций для каж- дого подразделения и прогноз результатов;
5. определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
6. рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого подразделения;
7. согласование целей стратегии каждого подразделения с пер- спективами бизнес-портфеля в целом;
8. установление разрыва между предварительными целями дея- тельности и прогнозом для каждого подразделения;
9. уточнение профиля возможных приобретений новых подраз- делений;
10. определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на другие подразделения;
11. пересмотр целей и стратегии существующих подразделений для создания этих ресурсов.

Таким образом, анализ «GАР» можно назвать организованной атакой на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

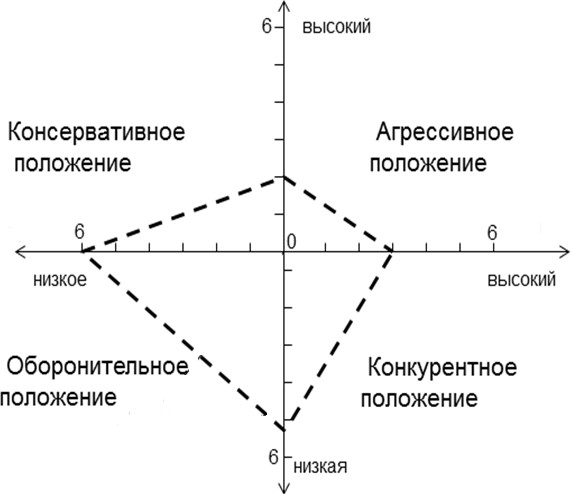
# Характеристика стратегического положения организации с помощью SPACE-матрицы

SPACE-анализ базируется на расчете четырех групп показателей, оцениваемых экспертами по 6-балльной шкале:

* финансовая сила предприятия;
* конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке;
* привлекательность отрасли, где действует данное предприятие;
* стабильность отрасли, в которой функционирует предприятие.

Далее определяется среднее значение для каждой из четырех групп критериев и их наносят на координатные оси модели SPACE- метода. Средние значения, отображенные на каждой оси, соединяют и получают четырехсторонний многоугольник, отображающий стратеги- ческое состояние, которое является результатом данного анализа и ос- новой выбора одной либо нескольких альтернативных стратегий разви- тия предприятия (рис. 2.8).

Факторы

финансового потенциала

Факторы концептуальных преимуществ

Факторы

промышленного потенциала

Факторы стабильности обстановки

Рис. 2.8. Варианты возможного положения предприятия по SPACE-матрице

Возможны следующие варианты состояния предприятия:

* + 1. если максимально удаленной от центра является сторона «фак- торы финансового потенциала – факторы промышленного потенциала», то предприятие находится в агрессивном состоянии;
    2. если максимально удаленной от центра является сторона «фак- торы промышленного потенциала – факторы стабильности обстанов- ки», то предприятие находится в конкурентном стратегическом состоя- нии;
    3. если максимально удаленной от центра является сторона «фак- торы конкурентных преимуществ – факторы финансового потенциала», то предприятие находится в консервативном стратегическом состоянии;
    4. если максимально удаленной от центра является сторона «фак- торы конкурентных преимуществ – факторы стабильности обстанов- ки», то предприятие находится в оборонительном стратегическом со- стоянии.

Таким образом, можно сделать вывод, что системное использование методического инструментария анализа внешней и внутренней среды позволяет обоснованно сформировать стратегию развития организации.

# ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРЕАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

# Использование когнитивных карт при обосновании стратегии организации

Как уже указывалось ранее, когнитивное моделирование в задачах анализа и управления системами – это исследование функционирования и развития слабоструктурированных систем и ситуаций посредством построения модели ситуации или системы на основе когнитивной кар- ты. Именно когнитивная карта является центральным пунктом в когни- тивном моделировании. Когнитивная карта отражает субъективное представление (индивидуальные или коллективные) исследуемой про- блемы, ситуации связанной с функционированием и развитием систе- мы. Основными элементами когнитивной карты являются базисные факторы (или просто факторы) и причинно-следственные связи между ними. Когнитивная карта представляется в виде знакового графа, т. е. ориентированного графа, вершинам которого сопоставлены факторы, а ребрам – знаки («+» или «–»). Иногда когнитивная карта представляет- ся в виде взвешенного графа, в котором вершинам сопоставляются фак- торы, а ребрам – веса в той или иной шкале.

Различные интерпретации вершин, ребер и весов на ребрах, а также различные функции, определяющие влияние связей на факторы, приводят к различным модификациям когнитивных карт и средствам их исследования. При этом интерпретации могут различаться как в содер- жательном плане, так и в математическом.

Выбор способа структурирования слабоструктурированных си- стем и ситуаций в виде множества факторов и причинно-следственных связей между ними не случаен. Он обусловлен тем, что явления и про- цессы функционирования и развития систем включают в себя различ- ные события, тенденции, определяемые многими факторами, причем каждый в свою очередь влияет на некоторое число других факторов. Образуются сети причинных отношений между ними.

Следует не только понимать, что происходит, но и предвидеть, что произойдет или может произойти в будущем, а также предполо- жить, как будет изменяться ситуация в зависимости от конкретных

вмешательств. Для этого требуется структурное знание, т. е. знание о том, как системные переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга. В идеальном варианте это знание представляется в форме «математиче- ских функций», но в случае невозможности построения последних, применимы схемы причинно-следственных отношений, позволяющие реконструировать различного рода предположения (гипотезы), содер- жащиеся в голове субъекта управления.

Исследование взаимодействия факторов позволяет оценивать рас- пространение влияния по когнитивной карте, изменяющее их состояние (значение). Поведение (состояние) системы может быть описано на ос- нове значений системных переменных, что делает возможным исполь- зование классических подходов из теории систем, в частности, для мо- делирования, анализа динамики, управления. Анализ когнитивной кар- ты позволяет выявить структуру проблемы (системы), найти наиболее значимые факторы, влияющие на нее, оценить воздействие факторов (концептов) друг на друга. Если в когнитивной карте выделены целевые и входные концепты, на которые можно воздействовать, то круг реша- емых задач включает оценку достижимости целей, разработку сценари- ев и стратегий управления, поиск управленческих решений.

Следует отметить, что в когнитивных картах точное измерение параметров невозможно в принципе. Это связано с тем, что в когнитив- ном анализе инструментом является эксперт – специалист в рассматри- ваемой предметной области. Услуги квалифицированного эксперта сто- ят недешево, поэтому экспертная процедура, в результате, которой определяются параметры когнитивной карты, является не только не- точной, но и дорогостоящей.

# Этапы проведения репутационного аудита

Репутационный аудит как регулярный независимый комплексный анализ текущей репутации и состояния системы управления репутацией компании экспертами с использованием количественных и качествен- ных методов исследования включает в себя этапы, показанные на рис. 3.1.





2.2. Контент-анализ СМИ

2.1. Опрос стейкхолдеров

1. Отбор стейкхолдеров и СМИ для проведения анализа

3. Обобщение результатов опроса

и построение репутационной матрицы

4. Анализ репутационных профилей

по стейкхолдерам и параметрам репутации

5. Расчет репутационного индекса

1. SWОТ-анализ репутации:
   * сильные, слабые стороны;
   * шансы и риски

7. Подготовка аналитической записки

с рекомендациями по стратегии развития репутации

Рис. 3.1. Этапы проведения репутационного аудита

По результатам опроса стейкхолдеров составляется репутацион- ная матрица, отражающая восприятие репутации компании различными группами стейкхолдеров (табл. 3.1).

67

Таблица 3.1

Пример репутационной матрицы компании

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 67 | Параметры репу- тации | Клиенты | Партнеры | Акционеры | Сотрудники | Властные структуры | Журналисты | Идеальный профиль | Средняя по параметрам  репутации | Важность параметра |
| Маркетинговая  ориентация ком- пании | 1,2 | 1,3 | 2,2 | 1 | 1,6 | 1 | 3,5 | 1,38 | 0,19 |
| Ответственность  перед бизнес- партнерами | 3,1 | 3,3 | 4,5 | 3,3 | 3,8 | 4,2 | 3,5 | 3,71 | 0,15 |
| Качество  топ-менеджмента | 2,5 | 2,9 | 4,8 | 3,4 | 3,2 | 3,3 | 3,5 | 3,35 | 0,16 |
| Качество решений  для потребителя | 2,9 | 3,1 | 4,1 | 3,8 | 2,7 | 3,2 | 3,5 | 3,3 | 0,18 |
| Социальная и эко-  логическая ответ- ственность | 2,6 | 3,3 | 4,2 | 3,1 | 2,2 | 3,1 | 3,5 | 3,08 | 0,09 |
| Ответственность  перед акционерами | 4,2 | 4,4 | 5 | 4,4 | 3,8 | 3,8 | 3,5 | 4,26 | 0,13 |
| Кадровая  политика | 2,2 | 3,5 | 4,1 | 3 | 3,9 | 3,3 | 3,5 | 3,33 | 0,10 |
| Средняя по видам  стейкхолдеров | 2,57 | 3,11 | 4,14 | 3,14 | 3,02 | 3,12 | – | – | – |

На основе репутационной матрицы рассчитывается репутацион- ный индекс (табл. 3.2).

Таблица 3.2 Пример расчета репутационного индекса компании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры репутации | Важность параметра | Среднее значение | Парамет- рический  индекс | Максимально возможная оценка  (исходя из 5 баллов) | Доля  от максималь- ной оценки, % |
| 1. Маркетинговая ориентация  компании | 0,19 | 1,38 | 0,2622 | 0,95 | 27,6 |
| 2. Ответственность перед  бизнес-партнерами | 0,15 | 3,71 | 0,5565 | 0,75 | 74,2 |
| 3. Качество  топ-менеджмента | 0,16 | 3,35 | 0,536 | 0,8 | 67 |
| 4. Качество решений  для потребителя | 0,18 | 3,3 | 0,594 | 0,9 | 55 |
| 5. Социальная и экологиче-  ская ответственность | 0,09 | 3,08 | 0,2772 | 0,45 | 61,6 |
| 6. Ответственность перед  акционерами | 0,13 | 4,26 | 0,5538 | 0,65 | 85,2 |
| 7. Кадровая политика | 0,10 | 3,33 | 0,333 | 0,5 | 66,6 |
| ИТОГО | – | – | 3,11 | 5 | 62,25 |

Параметрический индекс в табл. 3.2 рассчитывается как произве- дение важности параметра на его среднее значение, а максимально воз- можная оценка как произведение числа 5 на важность параметра репу- тации.

Репутационный индекс – суммарная количественная оценка репу- тации, выводимая как общая средняя по репутационным факторам. Она может быть выведена как отдельно по разным группам стайкхолдеров, так и общая для всех включенных в аудит групп.

# Бенчмаркинг как метод обоснования ключевых факторов успеха организации

Бенчмаркинг – это метод обретения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности субъекта предпринимательства за счет поиска, изучения и адаптации к собственным условиям наилучших методов осуществления бизнес-процессов вне зависимости от сферы их применения, посредством чего удовлетворяются возвышающиеся по-

требности рынка. Применительно к контексту маркетинговой среды данный термин подразумевает сравнительный анализ работы своего бизнеса с передовым опытом конкурирующих компаний, а по мере необходимости – и с прочими успешными фирмами, даже работающи- ми в других областях.

Ценность бенчмаркинга не только в том, что отпадает необходи- мость изобретать новые принципы и механизмы функционирования ор- ганизации. Внимательно изучая достижения и ошибки других предпри- ятий и отраслей, можно разработать собственную модель развития, ко- торая будет максимально эффективна.

Цель бенчмаркинга – не только сбор информации для сравнения и методика отбора лучших предприятий, которые могут стать стандартом поведения, но и разработка такой корпоративной культуры внутри са- мого предприятия, которая способствовала бы восприятию лучших ме- тодов работы, а также поиск лучших методов функционирования пред- приятия, которые перешагнули границы отрасли. Сущность бенчмарке- тинга ученые и практики предполагают определять неоднозначно – и как концепцию, и как процесс, и как функцию (особый вид деятельно- сти), инструмент, способ оценки стратегий, целей работы.

Процесс бенчмаркинга можно разбить на шесть этапов.

* + 1. Определение объекта анализа превосходства, т. е. устанавлива- ются те объекты, которые можно использовать при помощи анализа превосходства.
    2. Выявление партнеров по анализу превосходства, т. е. определив цели, необходимо начать поиск лучших предприятий. Этот процесс включает следующие шаги:
* беглый обзор (осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собираются уже доступные данные);
* приведение в порядок (принимая во внимание дальнейшую ин- формацию, подробно описывают имеющиеся на данный момент сведе- ния);
* выбор лучших (выбирают партнеров, которых сочли подходя- щими).
  + 1. Сбор информации. Эта фаза включает не только сбор каче- ственных данных, но и изучение содержания труда, процессов или фак- торов, которые объясняют продуктивность.
    2. Анализ информации. Эта стадия выдвигает большие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства, так как анализировать – это не только осозна- вать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.
    3. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений, а именно, не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия. В данном случае речь идет не о том, чтобы копировать, а о том, что они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной ор- ганизационной структуры, иначе анализ превосходства обернется стра- тегией побежденного.
    4. Контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за про- цессом при внедрении результатов анализа происходит в двух направ- лениях:

1. необходимо следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий, так как то, что еще не- давно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или же ухудшится;
2. необходимо проверять достижение промежуточных целей и со- блюдение планов по ресурсам и срокам, так как, как правило, затраты на анализ превосходства после внедрения значительно снижаются.