



РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени Г. В. ПЛЕХАНОВА

Н. А. Казакова

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ МАГИСТРАТУРЫ**

Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2016

УДК 33(075.8)
ББК 65.290-2я73
К14

Автор:

Казакова Наталия Александровна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой анализа хозяйственной деятельности и аудита финансово-учетного кластера Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова.

Рецензенты:

Карзаева Н. Н. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономического анализа и аудита Российского государственного аграрного университета — МСХА им. К. А. Тимирязева;

Соколова Е. С. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ);

Екимова К. В. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой финансового менеджмента Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова.

Казакова, Н. А.

К14 Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 500 с. — Серия : Магистр.

ISBN 978-5-9916-5501-9

Учебник посвящен вопросам современного стратегического анализа как важнейшей креативной функции управления развитием бизнеса. Издание включает теоретический материал, практические занятия, деловые ситуации, вопросы для обсуждения на семинарах, тесты, глоссарий.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для магистрантов, обучающихся по экономическим и управленческим направлениям, аспирантов и преподавателей, а также профессиональных менеджеров и консультантов по стратегическому управлению бизнесом.

УДК 33(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9916-5501-9

© Казакова Н. А., 2014
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

Оглавление

Принятые сокращения	10
Введение	11
Глава 1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	17
1.1. Понятие и уровни стратегии	17
1.2. Схема проведения стратегического анализа	19
1.3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ	25
1.4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.....	29
1.5. Анализ факторов внутренней среды организации	31
1.6. Анализ факторов макросреды	33
<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	<i>46</i>
<i>Тесты</i>	<i>46</i>
<i>Кейсы</i>	<i>47</i>
<i>Рекомендуемая литература.....</i>	<i>55</i>
<i>Рекомендуемые интернет-ресурсы.....</i>	<i>55</i>
Глава 2. Источники информации и методы разработки стратегии.....	56
2.1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса	56
2.2. Информационные источники стратегического анализа	59
2.3. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса.....	65
2.4. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.....	73
2.4.1. Анализ факторов маркетинговой среды	73

2.4.2. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации	78
2.4.3. Методы стратегического анализа в разработке стратегии	85
<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	95
<i>Тесты</i>	95
<i>Кейсы</i>	97
<i>Рекомендуемая литература</i>	105
<i>Рекомендуемые интернет-ресурсы</i>	105
Глава 3. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	106
3.1. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ	107
3.2. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси	110
3.3. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа	113
3.4. Метод Абея для выбора рыночного сегмента	117
3.5. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона — Стрикленда	118
<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	119
<i>Тесты</i>	120
<i>Кейсы</i>	121
<i>Рекомендуемая литература</i>	124
<i>Рекомендуемые интернет-ресурсы</i>	125
Глава 4. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	126
4.1. Концепция жизненного цикла товара	126
4.2. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру	128
4.3. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S	131
4.4. GAP-анализ	132

4.5.	Модель делового комплексного анализа PIMS	134
4.6.	Стратегический SNW-анализ.....	136
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	141
	<i>Тесты</i>	141
	<i>Кейсы</i>	142
	<i>Рекомендуемая литература</i>	146
	<i>Рекомендуемые интернет-ресурсы</i>	146
Глава 5.	Практический маркетинговый анализ	147
5.1.	Инструменты стратегического маркетингового анализа	147
5.2.	Анализ конкурентоспособности продукции, работ, услуг	155
5.3.	Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции (услуг)	169
5.4.	Анализ формирования ценовой политики.....	176
5.5.	Анализ отраслевой структуры и конкурентоспособности компании	181
5.6.	Практика применения метода ассортиментных матриц для анализа товарного портфеля	200
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	230
	<i>Тесты</i>	230
	<i>Кейс</i>	231
	<i>Рекомендуемая литература</i>	238
	<i>Рекомендуемые периодические издания</i>	238
	<i>Рекомендуемые интернет-ресурсы</i>	239
Глава 6.	Аналитические инструменты стратегического планирования	240
6.1.	Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа	240
6.2.	Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT-анализа	244
6.3.	Анализ безубыточности деятельности организации	249

6.4.	Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации.....	258
6.5.	Производственный и финансовый леверидж в оценке предпринимательского риска.....	265
6.6.	Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов	272
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	277
	<i>Тесты</i>	277
	<i>Кейс</i>	278
	<i>Рекомендуемая литература</i>	283
Глава 7.	Анализ рисков развития бизнеса	284
7.1.	Основные характеристики риска и рискованной ситуации	284
7.2.	Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска.....	292
7.3.	Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности	293
7.4.	Разновидности предпринимательских рисков.....	298
	7.4.1. Политический риск.....	299
	7.4.2. Технический риск	302
	7.4.3. Производственный риск.....	302
	7.4.4. Коммерческий риск	303
	7.4.5. Финансовый риск.....	305
	7.4.6. Отраслевой риск	307
	7.4.7. Инновационный риск.....	309
7.5.	Аналитический процесс управления риском	310
	7.5.1. Идентификация внутренних и внешних факторов риска	311
	7.5.2. Качественный анализ факторов риска	313
	7.5.3. Ранжирование рисков	314

7.5.4.	Показатели оценки рисков	315
7.5.5.	Количественная оценка рисков.....	317
7.5.6.	Определение допустимого уровня и границ риска	317
7.5.7.	Разработка комплекса мер по снижению риска.....	318
7.5.8.	Построение модели управления рисками	319
7.6.	Методы количественной оценки рисков....	321
7.6.1.	Теория игр	322
7.6.2.	Критерии оптимальности.....	322
7.6.3.	Оптимальность по Парето.....	323
7.6.4.	Статистические методы принятия решений в условиях риска	324
7.6.5.	Аналитические методы.....	326
7.6.6.	Метод чувствительности критический соотношений.....	326
7.6.7.	Метод анализа сценариев: сравнительная оценка вариантов решений	327
7.6.8.	Имитационное моделирование.....	327
7.6.9.	Определение рисков при постановке миссии и целей компании	328
7.6.10.	Оценка целесообразности затрат....	328
7.6.11.	Методы расчета интегральных показателей риска.....	329
7.6.12.	Модели прогнозирования риска банкротства.....	331
7.7.	Качественные методы оценки рисков.....	332
7.7.1.	Методы экспертных оценок.....	332
7.7.2.	Методы «мозговой атаки» и «мозгового штурма».....	334
7.7.3.	Синектический метод.....	335
7.7.4.	Метод Дельфи.....	335
7.7.5.	Метод ПАТТЕРН	336
7.7.6.	Метод аналогий	336
7.7.7.	Качественные модели прогнозирования риска банкротства.....	337

7.8.	Способы снижения рисков.....	337
7.8.1.	Уклонение от риска	337
7.8.2.	Методы оптимизации риска	339
7.8.3.	Диверсификация рисков.....	341
7.8.4.	Методы локализации риска.....	341
7.8.5.	Распределение риска (диссипация)	342
7.8.6.	Высокая информатизация процесса управления	344
7.8.7.	Анализ и прогнозирование денежных потоков	345
7.8.8.	Учет рисков с использованием ставки дисконтирования	347
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	354
	<i>Тесты</i>	354
	<i>Кейсы</i>	355
	<i>Рекомендуемая литература</i>	361
Глава 8.	Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов	362
8.1.	Контроллинг и его роль в стратегическом развитии компании	362
8.2.	Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.....	367
8.3.	Системы сбалансированных показателей ...	370
	<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	385
	<i>Тесты</i>	385
	<i>Кейсы</i>	387
	<i>Рекомендуемая литература</i>	389
Глава 9.	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	391
9.1.	Анализ инвестиций в развитие компании .	391
9.2.	Анализ капитальных вложений. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов	393
9.3.	Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний.....	410

9.4. Анализ эффективности лизинга	420
9.5. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса.....	432
<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	448
<i>Тесты</i>	449
<i>Кейс</i>	450
<i>Рекомендуемая литература</i>	452
Глава 10. Прогнозирование и методы снижения рисков банкротства	453
10.1. Официальные методики для проведения экспертизы финансового состояния организации	453
10.2. Качественные «кризис-прогнозные» методики	468
10.3. Количественные модели прогнозирования банкротства	474
10.4. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса	486
<i>Вопросы и задания для обсуждения</i>	490
<i>Тесты</i>	490
<i>Кейс</i>	491
<i>Рекомендуемая литература</i>	498
<i>Рекомендуемые интернет-ресурсы</i>	499
Ответы на тесты.....	500

Принятые сокращения

БД — базы данных

ГК РФ — Гражданский кодекс Российской Федерации

ЗАО — закрытое акционерное общество

КБ — конструкторское бюро

НИР — научно-исследовательские работы

НИОКР — научно-исследовательские и конструкторские работы

НК РФ — Налоговый кодекс Российской Федерации

ОАО — открытое акционерное общество

ФГУП — федеральное государственное унитарное предприятие

ЦБ РФ — Центральный банк Российской Федерации

ЧДД — чистый дисконтированный доход

ЭВМ — электронно-вычислительная машина

САРМ (*Capital Asset Pricing*) — модель оценки капитальных активов

PR (англ. *public relations*) — связи с общественностью, пиар

WACC (*Weighted Average Cost Of Capital*) — средневзвешенная стоимость капитала

Введение

В условиях интеграции экономических процессов возрастает потребность в стратегической информации, а в управлении экономикой и бизнесом преобладают аналитические методы принятия решений.

Ключевым условием успешного развития российской экономики является подготовка высококвалифицированных кадров, способных креативно мыслить, владеть навыками стратегического анализа, позволяющими им разрабатывать и реализовывать эффективные управленческие стратегии.

Стратегия представляет собой целостную систему взаимосвязанных решений, которые обеспечивают планомерное развитие организации, ее продвижение к намеченной цели и в конечном счете ведут к качественным изменениям состояния бизнеса. Наиболее важными из этих решений являются: процессы взаимодействия, как внутренних бизнес-процессов, так и самой организации с ее внешними контрагентами; материально-техническая основа финансово-хозяйственной деятельности; научно-технический уровень выпускаемой продукции (работ, услуг) и технологии их производства, основанные на результатах собственных исследований и разработок, заимствованных организационно-технических решений и т.д.; социальные и экономические отношения в трудовом коллективе; система управления бизнесом на всех уровнях. Понятие «стратегия» неразрывно связано с нововведениями, или инновациями.

Тенденции развития рыночной экономики в целом и отдельных экономических субъектов, в частности, постоянно меняющиеся условия внешней среды, жесткая конкуренция, нестабильная макроэкономическая ситуация требуют внедрения в практику деятельности хозяйствующих субъектов системных научных подходов, технологий стратегического анализа и применения в управлении современных методов и инструментальных средств. Это обусловлено тем, что развитие организации осуществляется в соответствии с каким-либо сценарием. Выбор

наилучшего сценария возможен на основе анализа результатов прогноза состояний организации при использовании различных стратегий развития. Поэтому одной из важнейших функций стратегического менеджмента выступает прогнозирование состояния организаций в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Для обеспечения устойчивого функционирования в длительной перспективе должно проводиться регулярное стратегическое планирование и прогнозирование экономической устойчивости. Стратегическое планирование строится, прежде всего, на понимании собственниками и руководителями целей и перспектив будущего развития, а также четком представлении тех хозяйственных операций и видов деятельности, благодаря которым будут достигнуты желаемые цели. В бизнес-плане (программе развития, стратегии) субъект формулирует основные цели деятельности, дает их обоснование, определяет пути достижения, необходимые ресурсы и источники финансирования, конечные финансовые показатели работы.

Важнейшим инструментом в разработке и обосновании стратегии развития хозяйствующих субъектов является стратегический анализ. Стратегический анализ выступает отправной точкой стратегического процесса. Его цель заключается в консолидации информации о внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта для оценки вариантов при определении стратегических целей и решении стратегических задач. Его функции распространяются на все сферы деятельности и бизнес-процессы: маркетинг, качество продукции (работ или услуг), ассортиментные программы, инвестиционное развитие компании, совершенствование кадровой политики, производственный потенциал, финансовое состояние и т.д. При этом существуют различные методы и подходы, а также практические наработки, составляющие инструментарий стратегического анализа. Маржинальный анализ и инструменты производственного и финансового леве-риджа позволяют оптимизировать финансовые результаты, ассортимент и цены на продукцию (работы или услуги); рассчитывать варианты изменения производственной мощности; оценивать эффективность производства, замены оборудования и т.п. Анализ безубыточности позволяет выявить оптимальный объем производства и темпы развития компании; инструменты бизнес-планирования и бюджетного управления выступают основой достоверности прогноза устойчивости бизнеса, что особенно важно для обеспечения платежеспособности и прибыльной работы компании в условиях нестабильной экономики.

Каждый экономический субъект как объект стратегического анализа представляет собой институциональную систему, функционирующую и развивающуюся в определенной институциональной среде. Она отражает многообразие и структуру систем учета, анализа, внутреннего контроля, обладая выраженной спецификой вида деятельности и конкретного организационного уровня (компании, сегмента, филиала, структурного подразделения, холдинга), а также позиционируя экономический субъект в бизнес-среде, устанавливая определенные правила оценки стоимости бизнеса. Влияние институциональных факторов на особенности стратегического анализа компании проявляется в специфике содержания, структуры, объемах и транспарентности ее информационной базы (внутренней учетно-финансовой, микроэкономической, вне учетной и нормативно-управленческой информации, публичных сведений о бизнесе), а также в потребностях институциональных пользователей в результатах анализа.

Учебный материал сгруппирован в десять глав, содержит теоретическую часть и практические задания, включающие вопросы для обсуждения на семинарах, учебные кейсы и задания, тесты для проверки знаний и список рекомендуемой литературы.

В главе 1 рассмотрены основы стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления организацией: понятие и уровни стратегии, схема процесса стратегического анализа, факторы, определяющие макро-, микро- и внутреннюю среду организации, аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.

В главе 2 представлены источники информации и методы разработки стратегии.

В главе 3 рассмотрены матричные методы анализа стратегий конкурентных преимуществ, в том числе БКГ, Мак-Кинси, Ансоффа, Абеля.

Глава 4 посвящена методам стратегического позиционирования, представлен процесс формулирования стратегических целей организации, а также аналитический подход, направленный на обоснование и разработку эффективной стратегии развития бизнеса.

В главе 5 показаны инструменты и методики проведения стратегического маркетингового анализа для оценки и повышения конкурентоспособности организации, разработки ее ценовой и товарной политики, оценки рыночного потенциала.

Глава 6 посвящена различным аналитическим инструментам стратегического планирования, в том числе, технологии проведения SWOT-анализа и сценарным методам, основанным на анализе чувствительности критических соотношений.

Глава 7 посвящена методам количественного и качественного анализа рисков предпринимательской деятельности.

В главе 8 представлены методы контроллинга и принципы разработки системы сбалансированных показателей.

В главе 9 рассмотрены методы анализа стратегических возможностей и оценки инвестиционной привлекательности отрасли и компании, а также методы инвестиционного анализа для отбора инвестиционных проектов.

Глава 10 посвящена актуальным вопросам прогнозирования банкротства на основе современных инструментов стратегического анализа, в том числе кризис-прогнозных моделей оценки вероятности банкротства.

Целью изучения курса стратегического анализа является развитие у будущих экономистов и управленцев стратегического мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации через освоение разнообразных российских и зарубежных методов и методик, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа, включая отбор качественной и своевременной информации и ее консолидацию для разработки и реализации эффективной стратегии развития бизнеса.

Методики анализа основаны на материалах отечественной и зарубежной науки и практики. Примеры для усвоения приемов и методик анализа, расчетов аналитических показателей разработаны на отчетных данных российских компаний. Упор делается не только на методы, используемые для анализа, но и на качество информации, ее доступность, временной фактор, правильную интерпретацию результатов и их значение для повышения эффективности управления бизнесом.

В результате изучения теоретического курса, методов и инструментальных средств стратегического анализа, а также получения практических навыков по дисциплине «Современный стратегический анализ» у студентов должны сформироваться профессиональные компетенции, благодаря которым они будут:

знать

- способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней и внешней среде компании;

- инструментальные средства обработки аналитической информации о компании и ее макро- и микроокружении;
- приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения;

уметь

- собирать и обрабатывать данные для решения стратегических задач в интересах развития бизнеса;
- выбрать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа;
- собирать, анализировать и интерпретировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности экономических субъектов и других источниках;
- организовывать деятельность рабочей группы для выполнения конкретной аналитической задачи;

владеть навыками

- сбора и обработки необходимых данных;
- выбора и применения инструментальных средств для обработки данных;
- анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках;
- использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа;
- интерпретации полученных в процессе анализа результатов и формулирования выводов и рекомендаций.

Отличительная особенность учебника состоит в доступном изложении теоретических основ стратегического анализа, представлении современных методов и приемов стратегического анализа, разнообразии практических примеров, рассматриваемых в увязке с формируемыми профессиональными компетенциями.

Практикующие и будущие аналитики, используя данный учебник, смогут получить не только теоретическую подготовку по методике проведения стратегического анализа, но и закрепить учебный материал на практических примерах, проверить свои знания и навыки с помощью тестов. Предложенные инструментальные средства стратегического анализа позволят им на практике самостоятельно определять перспективы разви-

тия и обосновывать реально осуществимые бизнес-планы своих компаний.

Кроме того, рассмотренные принципы, подходы и методы стратегического анализа могут применяться к любому организационному уровню управления с учетом его специфики: организация, индивидуальный предприниматель или микропредприятие, группа компаний (холдинг или любые другие формы интеграции бизнеса), отрасль экономики как объект управления совокупностью видов экономической деятельности, объединенных некоторым базовым направлением (сельское хозяйство, агропромышленный комплекс, наука и образование, торговля и т.п.), территориальное образование, обладающее определенной экономической самостоятельностью (регион, муниципалитет).

Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления

Изучение главы 1 позволит сформировать следующие компетенции:

знать

- понятие и уровни стратегии, схему проведения стратегического анализа, показатели и факторы;
- внутренней и внешней среды организации;

уметь

- выбирать наиболее соответствующие целям и задачам стратегического анализа приемы, методы и подходы;
- обобщать, анализировать, воспринимать информацию;
- ставить цели и выбирать пути ее достижения;

владеть

- навыками определения наиболее значимых факторов микро- и макросреды организации для применения различных методов стратегического анализа.
-

1.1. Понятие и уровни стратегии

В современной науке и практике активно применяется системный подход, согласно которому любой экономический субъект (организация) рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Внешнее окружение —

это факторы маркетинговой среды и тенденции, сложившиеся вне организации и влияющие на ее способность удовлетворять потребности покупателей (потребителей товаров и услуг). Организации должны учитывать факторы маркетинговой среды, прогнозировать их изменения, т.е. использовать маркетинговый подход. Выбор стратегии организации следует осуществлять на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей потребителей, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, прогнозирования их конкурентных преимуществ.

В настоящее время необходимо применять маркетинговый подход при решении любых задач стратегического управления, и особенно на стадии формирования стратегии организации.

Стратегию можно определить как процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.

Термин «стратегическое управление», смысл которого окончательно сформировался в 1970-е гг., позволил отделить управление на высшем уровне от текущего управления бизнесом. Необходимость такого разграничения была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ключевым моментом, отражающим сущность перехода к стратегическому управлению (менеджменту), явилась необходимость концентрации внимания высшего руководства на окружении, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегический анализ представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям. Выделяют пять задач стратегического управления:

- 1) обоснование вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- 2) обоснование стратегических целей и задач для их достижения;
- 3) обоснование стратегии для достижения намеченных целей;
- 4) обоснование стратегического плана;
- 5) оценка результатов деятельности и обоснование изменений стратегического плана.

Эти задачи тесно взаимосвязаны и взаимозависимы.

Организационно задачи стратегического управления должен выполнять руководитель организации (директор, генеральный директор, исполнительный директор). В его функциональные обязанности входят постановка задач, разработка целей, определение стратегии и путей ее достижения для организации. Проблемы, которые он считает стратегически важными, являются стратегическими для организации. Именно директор персонально принимает решение о серьезных стратегических решениях и действиях. Функциональные руководители также несут ответственность за разработку и реализацию стратегии в рамках своих компетенций. Например, заместитель по маркетингу направляет усилия на разработку и реализацию маркетинговой стратегии. Менеджеры разных уровней управления должны участвовать в разработке и реализации стратегических планов, т.е. каждый менеджер определяет и реализует стратегию на своем участке в рамках общей стратегии организации.

В целом содержание и задачи стратегического анализа зависят от масштабов бизнеса и видов экономической деятельности организации. Для крупных диверсифицированных компаний используются четыре уровня стратегии, когда стратегический анализ осуществляют:

- 1) руководитель высшего звена управления;
- 2) менеджеры производственных подразделений отдельных направлений деятельности;
- 3) функциональные менеджеры производственных подразделений;
- 4) менеджеры основных оперативных подразделений.

В компании, занимающейся одним видом деятельности, стратегическим анализом занимаются на трех уровнях — это стратегические менеджеры на высшем уровне, менеджеры на функциональном и оперативном уровне. В небольших организациях управленческая работа по разработке и реализации стратегии сосредоточена в руках нескольких руководителей.

1.2. Схема проведения стратегического анализа

Проведение стратегического анализа предполагает определенный порядок работ, включающий организационные аспекты, сбор, отбор и консолидацию аналитической информации

по направлениям оценки внешней макроэкономической и внутренней микросреды компании.

В условиях глобализации экономических процессов нельзя рассматривать внешние факторы изолированно друг от друга. Поэтому разработка эффективной стратегии развития организации основывается на трех составляющих: глубоком понимании конкурентного окружения, реальной оценке собственных ресурсов и возможностей, правильном выборе стратегических и тактических целей. Именно поэтому разработка стратегии организации должна начинаться с анализа маркетинговой среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех дальнейших шагов по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Маркетинговая макросреда для многих компаний сегодня является международной. Ф. Котлер и К. Л. Келлер отмечают следующие глобальные факторы макросреды, действующие на организации:

- значительное ускорение международных перевозок, развитие коммуникаций и финансовых операций, что ведет к резкому росту мировой торговли и инвестиций капитала;
- экономический подъем некоторых стран Азии;
- стремление участников торговых блоков к экономической кооперации;
- серьезные проблемы с внешней задолженностью некоторых стран, рост нестабильности международной финансовой системы;
- повышение значения бартерных и встречных торговых операций в международной торговле (встречная торговля — форма бартера, при которой страна требует, чтобы зарубежные компании покупали ее товары в обмен на право продавать свои товары на ее территории);
- переход к рыночной экономике в бывших социалистических странах, сопровождающийся крупномасштабной приватизацией;
- быстрая унификация стилей жизни, вызванная развитием глобальных коммуникаций;
- открытие новых крупных рынков, а именно Китая, Индии, Восточной Европы, арабских стран и Латинской Америки;
- глобализация транснациональных корпораций;
- рост числа международных стратегических союзов крупных корпораций;
- усиление этнических и религиозных конфликтов в некоторых странах и регионах;

- развитие глобальных торговых марок в автомобилестроении, пищевой, легкой, электронной промышленности и других видах экономической деятельности.

Сложность внешней среды — это уровень вариантности каждого фактора. Например, демографические факторы включают в себя численность населения, возрастную структуру, уменьшение количества людей, вступающих в брак, и т.д. Важно отметить, что число внешних факторов, на которые организация при выстраивании стратегии развития реагирует, постоянно увеличивается. На нее давят государственные институты, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. В окружении предприятия, как правило, находятся несколько конкурентов, поставщиков, посредников, большое количество контактных аудиторий.

Следует выделять подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают такую тенденцию: окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоростью. Однако при том, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, существует еще такая характеристика внешней среды, как неопределенность. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается.

Все эти характеристики внешней среды определяют высокий динамизм и многовариантность происходящих в ней изменений. Поэтому стратегический анализ предоставляет менеджменту инструментарий для прогнозирования изменения с большой степенью точности, что позволяет избежать непри-

ятных осложнений и рисков ситуаций при реализации стратегии в условиях рыночной экономики.

Для формирования эффективного стратегического управления, основанного на стратегическом анализе, необходимо создание комплексной системы стратегического менеджмента, суть которой состоит в том, что в организации четко определено структурное подразделение, которое занимается стратегическим анализом и планированием. Структура управления бизнесом, системы и механизмы воздействия его отдельных звеньев построены таким образом, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции и создать управляющий инструментарий для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

Элементы организации стратегического управления требуют четкого согласования. Чаще всего неудачи при реализации стратегии связаны с тем, что в стратегии, составленной в точном соответствии с рыночной внешней средой, либо была сохранена в прежнем виде организационная структура, не учитывающая требований избранного курса, либо система управления или система оценки не отражала его. То есть чем выше уровень согласованности и соответствия между каждым элементом стратегического управления, тем выше вероятность успеха.

При стратегическом управлении в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя из того, что окружение и условия функционирования будут изменяться. Именно стратегические цели — видение и миссия организации — создают образную картину будущего, к которому стремится организация, реализуя свою стратегию. При стратегическом управлении не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющая достичь намеченных целей в будущем. Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в условиях конкуренции.

Система стратегического анализа может помочь руководителям:

- предвидеть тенденции развития бизнеса;
- отслеживать и понимать влияние маркетинговой среды;
- делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Управление организацией в современных условиях требует от руководителей стратегического мышления и умения

разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится организация. Они вынуждены анализировать маркетинговую среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны быть достаточно хорошо знакомы с деятельностью организации, чтобы знать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией. Директор одной из преуспевающих компаний удачно сформулировал эту мысль: «В основном наши конкуренты знают те же самые фундаментальные концепции, методы и подходы, что и мы, и они также имеют все возможности для скрупулезного следования им, как и мы. Зачастую разница в уровне достигнутого ими и нами успеха заключается в относительной тщательности и дисциплинированности, с которой мы и они разрабатываем и исполняем свои стратегии на будущее».

Преимуществами стратегического мышления и осознанного стратегического анализа являются:

- обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии — «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;
- необходимость менеджеров более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;
- возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
- возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;
- создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Преимущество, заключающееся в поощрении активного менеджмента, а не в простом реагировании на внешние факторы, приводит к тому, что новаторские стратегии могут стать ключом к улучшению результатов деятельности компании в долгосрочном плане.

Преуспевающие компании предпринимают стратегические наступления для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а затем используют свою долю рынка, чтобы достичь

высоких финансовых результатов и роста стоимости бизнеса. Выполнение творческой, неординарной стратегии может вывести организацию на ведущие позиции, обеспечивая продвижение ее товаров или услуг до тех пор, пока они не станут стандартом в данной отрасли.

Вместе с тем стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях.

Кроме того, стратегическое управление не дает детальной картины внутреннего и внешнего положения организации в будущем, а, скорее, предлагает качественное пожелание к тому, какой должна стать организация через некоторое время, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, с какими контактными аудиториями взаимодействовать и т.д. Этот вид управления определяется творческим подходом в использовании уже общепризнанных методик, правил и процедур.

Требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации было введен стратегический менеджмент и анализ. Для этого в первую очередь необходимо организовать *стратегическое планирование*, которое само по себе в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях, а также систему постоянного мониторинга, анализа и контроля.

Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, отслеживающих маркетинговое окружение и включение организации в социальные отношения, т.е. службы маркетинга, PR-связи с общественностью. Эти подразделения приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных финансовых ресурсов.

Значительно усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в короткие сроки создаются совершенно новые продукты, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, платой за неверное предвидение и, соответственно, ошибки стратегического выбора могут стать банкротство и ликвидация бизнеса. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный

путь развития либо реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

Таким образом, этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью для применения в любых ситуациях при решении любых задач.

1.3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ

В условиях транзитивной экономики в России возрастает значимость инвестиций для подъема экономического и прежде всего производственного потенциала. Современный этап развития характеризуется расширением сферы применения показателей оценки бизнеса. Если на начальных стадиях социально-экономического реформирования России оценка собственности проводилась главным образом для удовлетворения требований кредитно-финансовых институтов, государственных органов власти и других внешних субъектов рынка, а затем — для переоценки стоимости активов в целях оптимизации налогообложения, то сегодня одно из наиболее востребованных направлений оценочной деятельности в России связано с оказанием консультационных услуг в области разработки инструментов, позволяющих не только измерять, но и управлять изменением стоимости компании.

Результаты оценки бизнеса, получаемые на основе стратегического анализа, необходимы не только для проведения переговоров о купле-продаже — они играют существенную роль при выборе стратегии развития: в процессе стратегического планирования важно оценить будущие доходы, степень устойчивости бизнеса и ценность имиджа, для принятия обоснованных решений необходима корректировка данных финансовой отчетности с учетом инфляции, для обоснования инвестиционных вложений нужны сведения о стоимости всего бизнеса или отдельных видов активов.

Когда речь идет о купле-продаже, термины «бизнес» и «организация» фактически совпадают, хотя в действующем российском законодательстве отсутствует трактовка понятия «бизнес». Под бизнесом понимается предпринимательская деятельность, использующая определенные виды ресурсов, располагающая активами и обеспечивающая стабильный денежный оборот. Согласно ГК РФ организация представляет собой производ-

ственно-экономический и имущественный комплекс, предназначенный для осуществления предпринимательской деятельности.

Для повышения качества управления обычно используется анализ отдельных структурных подразделений, процессов, направлений деятельности, в то время как мировая практика доказывает необходимость исследования всей структуры компании в целом с учетом всех внешних факторов и внутренних используемых экономических ресурсов (производственных, трудовых, природных, финансовых), видов продукции (работ, услуг), методов производства и продажи продукции на основе оценки стоимости компании (бизнеса). Управление стоимостью сводится к обеспечению роста стоимости компании и ее акций.

Для обеспечения роста стоимости бизнеса его функционирование должно базироваться на оптимальном сочетании объема продаж, получаемой прибыли и финансовых ресурсов, что в значительной степени определяется макроэкономическими и отраслевыми факторами, т.е. внешними условиями деятельности компании. Результативность отдельных факторов, меняющих стоимость бизнеса, может быть оценена с помощью метода дисконтирования денежных потоков. Основными факторами, способными повлиять на стоимость, можно назвать:

- объемы реализации продукции, работ или оказанных услуг;
- сроки получения доходов, отраженные в договорах и контрактах, и их фактическое соблюдение;
- структуру затрат;
- долю постоянных затрат в себестоимости продукции, работ или оказанных услуг;
- величину собственных средств в обороте;
- величину, состояние и качество основных производственных фондов;
- стоимость заемного капитала;
- оптимальность структуры используемого капитала в функционировании организации в соответствии с ее спецификой;
- качество управления организацией.

Воздействие на те или иные факторы в целях управления стоимостью осуществляется в соответствии со стратегией развития организации в области производства, финансов, маркетинга, кадровой, инвестиционной, дивидендной политики. Бизнес как организационно-управленческая структура позволяет достичь определенных целей, которые могут носить экономический характер, а могут быть направлены и на самореали-

зацию личности предпринимателей, руководителей и наемного персонала. В условиях конкуренции эффективное функционирование достигается при стремлении к максимизации дисконтированного денежного потока, выражающего ценность капитала. Поэтому важнейшим методом оценки компании как действующего и развивающегося бизнеса считается доходный подход, основанный на преобразовании в текущую стоимость ожидаемых денежных потоков за вычетом обязательств, связанных с их получением. В основе формирования стоимости корпоративной структуры лежит увеличение ценности собственного капитала, т.е. за анализируемый период чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость денежных потоков) должен быть больше нуля.

В основе формирования стоимости корпоративной структуры лежит увеличение ценности собственного капитала: за анализируемый период чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость денежных потоков) должен быть больше нуля и стремиться к максимуму. Чистый дисконтированный доход определяется как разница между всеми притоками денежных средств, дисконтированными по ставке, установленной в каждом году прогнозного периода, и первоначальными инвестициями.

Для управления стоимостью компании используются приемы маркетинга, финансового менеджмента, оперативного управления, управления инновационными проектами. Применение технологии оценки бизнеса позволяет оценить текущую и будущую стоимость предприятия как с учетом внедрения инновационного инструментария, так и без него.

Концепция управления стоимостью предполагает, что менеджеры нацелены на действия и управленческие решения, которые не столько увеличивают текущие, планируемые на ближайший период доходы, сколько создают основу для получения гораздо больших, четко не прогнозируемых в более отдаленном будущем прибылей, что способно резко повысить текущую стоимость компании уже сегодня. Потенциальных инвесторов больше интересует будущая доходность предприятия.

Процесс разработки стратегии по увеличению стоимости компании представляет собой последовательные этапы от расчета текущей стоимости предприятия как действующего без особых изменений до изучения его возможностей, сильных и слабых сторон и выбора из альтернативных вариантов наиболее эффективного.

Этапы разработки стратегии по достижению цели роста стоимости компании включают:

- анализ организации без учета изменений;
- выявление факторов, влияющих на стоимость бизнеса;
- разработку стратегии роста стоимости бизнеса на основе учета внутренних факторов (комплексный анализ хозяйственной деятельности и поиск внутренних резервов повышения эффективности использования экономического потенциала и улучшения финансовых показателей, и далее определение потенциальной стоимости бизнеса с учетом использования имеющегося потенциала);
- разработку направлений организационной и финансовой реструктуризации;
- определение вариантов потенциальной стоимости бизнеса с учетом всех факторов, в том числе макроэкономических и отраслевых;
- разработку оптимальной стратегии управления стоимостью компании.

Направления реализации стратегии управления стоимостью крупной корпоративной компании — это прежде всего:

- разработка новой действенной структуры управления компанией;
- развитие наиболее важных, перспективных направлений деятельности;
- разработка и внедрение системы стимулирования персонала;
- повышение корпоративной культуры;
- совершенствование кадровой политики;
- стимулирование постоянного повышения уровня квалификации и образования персонала;
- постоянный мониторинг и анализ изменений во внутренней ситуации в компании и макроэкономических и отраслевых показателях.

Концепция управления стоимостью на основе применения технологии оценки бизнеса предполагает следующий циклический процесс, продолжительность которого определяется сферой функционирования (сектором рынка) и размерами бизнеса:

1) оценка текущего состояния бизнеса и его внешней среды. Если акции компании не котируются на фондовом рынке, то определение рыночной стоимости является маловероятной задачей, и рассчитывается внутренняя стоимость бизнеса по данным внутреннего финансового и управленческого

учета в основном с применением экстраполяционных методов. Обязательным условием является сохранение существующих тенденций деятельности компании без учета временных изменений, связанных с реализацией каких-либо инновационных проектов;

2) сравнение текущего состояния бизнеса с эталонным с использованием показателей-критериев и его корректировка при необходимости;

3) разработка плана мероприятий и его реализация.

1.4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии

Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1.1). Важной особенностью процесса стратегического управления является то, что эти процессы взаимосвязаны и логически вытекают один



Рис. 1.1. Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента

из другого. Существуют устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Анализ маркетинговой среды является исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения стратегических целей (видения и миссии) и тактических целей организации, а также для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей. Анализ макро- и микроокружения направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать организация, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей маркетинговое окружение.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах *А. Богданова* и *Л. фон Берталанфи* в первой половине XX в. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 1960-е гг. в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Первоначально внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству.

В настоящее время маркетинговая среда играет огромную роль в эффективной деятельности любого экономического субъекта, так как она может способствовать развитию или наоборот негативно влиять на его деятельность.

Ряд ученых определяют маркетинговую среду как совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Ученый *Г. Ассель* предлагает следующее определение маркетинговой среды: «маркетинговая среда — это множественные факторы и тенденции, сложившиеся вне организации и влияющие на ее способность удовлетворять потребности потребителей»¹. Один из основоположников маркетинговой теории *Ф. Котлер* определяет маркетинговую среду организации как «совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на отноше-

¹ *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент : учебник. М. : Дело, 2010.

ния и возможности успешного сотрудничества организации с клиентами»¹.

Таким образом, каждая организация, представляя собой некоторую структуру, которая характеризуется микросредой и имеет вокруг себя вполне определенное окружение, макросреду. Макросреду можно представить как ближнее окружение, состоящее из факторов, поддающихся влиянию (прямого воздействия), и дальнего окружения, состоящее из факторов, не поддающихся влиянию (косвенного воздействия). Очевидно, что каждый из этих факторов организация должна учитывать при формировании стратегии развития.

1.5. Анализ факторов внутренней среды организации

Микросреду организации составляют наиболее контролируемые ею факторы ее повседневной реальности, и в первую очередь организация в целом. Она формируется подсистемами организации (НИР, производство, менеджмент, маркетинг, персонал, финансы), которые создают внутреннюю среду организации. Например, маркетинг — лишь одна из функциональных сфер деятельности компании. Результативность организации зависит от взаимодействия всех функциональных сфер компании.

Анализ элементов подсистем организации позволит понять сильные и слабые стороны и разработать стратегию развития с учетом потенциальных возможностей.

Именно внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. *О. С. Виханский* и *А. И. Наумов* рассматривают внутреннюю среду организации как часть общей среды, которая находится в рамках организации, и выделяют несколько важных функциональных срезов. Каждый срез включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

¹ *Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент. 12-е изд. СПб. : Питер, 2012. Серия : Классический зарубежный учебник.*

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками

и т.п.

Организационный срез включает в себя:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила и процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

• изготовление продукта снабжения и ведения складского хозяйства;

- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез включает:

- процессы, связанные с реализацией продукции;
- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез подразумевает:

• процессы, связанные с обеспечением эффективности использования и движения денежных средств;

- поддержание платежеспособности;
- обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей для развития

и т.п.

Вместе с тем в каждой организации есть свои неписанные правила и нормы поведения, т.е. организационная культура. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Кроме того, подконтрольными факторами в организации являются внутренние факторы маркетинга — товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта. В экономической литературе они называются по-разному. *Нейл Борден*, профессор Гарвардского университета, предложивший их в качестве объектов для разработки маркетинговых стратегий, назвал эти четыре фактора маркетинговой смесью (*marketing mix*) и применил аналогию с рецептом теста для пирога. Смысл предложе-

ния Бордена сводится к тому, что в разных ситуациях, возникающих в конкурентном окружении, организация должна направлять свои ресурсы на несколько составляющих маркетинговой смеси. Так можно обеспечить ту или иную пропорцию их сочетания в едином целом в зависимости от ситуации точно так, как это делает хозяйка при приготовлении теста, если хочет придать пирогу тот или иной вкус, внешний вид и др.

Позднее маркетинговую смесь стали называть 4P, поскольку все слова, составляющие ее, в английском языке начинаются на букву *p* (*product* — товар, *price* — цена, *place* — место продажи, *promotion* — стимулирование сбыта). Иногда эти составляющие называют еще комплексом маркетинга. В последние годы к 4P иногда стали добавлять некоторые другие внутренние факторы, тоже, кстати, начинающиеся в английском языке с буквы *p* (*people* — кадры (персонал), *process* — процесс, *physical environment* — физическая среда).

1.6. Анализ факторов макросреды

К факторам микросреды иногда относят не только организацию (*company*), но и потребителей (*customers*), конкурентов (*competitors*) и партнеров (*collaborators*). По англоязычным названиям этих составляющих микросреда компании обозначается как 4C.

На рис. 1.2 показаны факторы макросреды организации прямого воздействия.

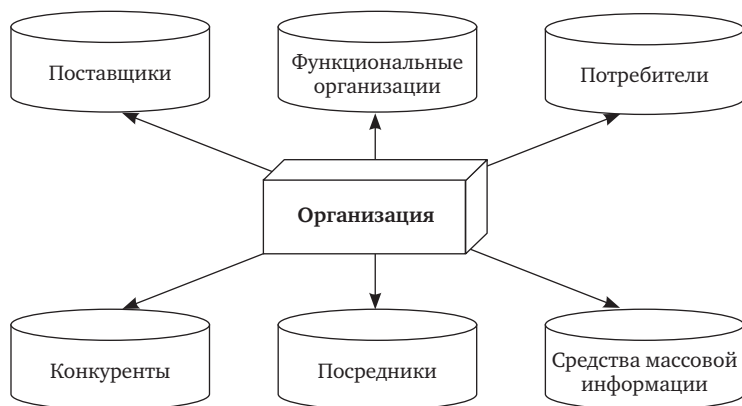


Рис. 1.2. Факторы макросреды прямого воздействия организации

Потребители — неотъемлемая составляющая бизнеса любой организации и важнейшая составляющая ближнего окружения организации. Любой бизнес существует постольку, поскольку у него есть потребители. Стратегия организации должна быть ориентирована на наиболее полное удовлетворение нужд и потребностей потребителя. Знание конкретных желаний своих потребителей, их стремлений и надежд позволяет организации разрабатывать четкие цели развития и программы их осуществления.

Для того чтобы привлечь и удержать потребителей в будущем, необходимо знакомить потребителей с предназначением организации, т.е. с ее стратегическими целями.

Безусловно, организация может влиять и на поставщиков, и на посредников, предлагая им свои цены, тарифы, предлагая скидки с цен, оказывая предпочтение некоторым из них и т.п. *Поставщики* — это организации и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые для производства товара или для оказания услуг. Тенденции в развитии рынка, влияющие на поставщиков, могут серьезно повлиять на выполнение организацией стратегического плана.

Посредниками называются структуры, которые помогают организации рекламировать, продвигать на рынок, продавать и доставлять товар покупателю. Все они обычно связаны друг с другом. Чем бы ни занималась организация, на каком бы товаре или услуге ни специализировалась — наиболее важными посредниками являются транспортные, финансовые и рекламные.

Любой организации противостоит широкий спектр конкурентов. Рыночная теория гласит, что для того чтобы преуспеть в бизнесе, организация должна удовлетворять не только изменяющиеся потребности клиентов, но и приспосабливаться к стратегиям конкурентов. Организация должна получить стратегическое преимущество, внедрив в сознание конкурентов приоритет своих товаров.

Кроме того, организация своими действиями по более полному удовлетворению нужд и потребностей своих потребителей может оказывать влияние на конкурентов. Конкуренты непременно задумаются, если данная организация вдруг снизит цены на свой товар, и будут предпринимать какие-то шаги. Это и есть одна из возможных форм влияния на конкурентов. Используя средства массовой информации в освещении, например, своей благотворительной деятельности, организация может формировать положительное общественное мнение о себе.

Кроме того, к поддающимся влиянию факторам можно отнести различные контактные аудитории организации. *Контактная аудитория* — любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей. Контактная аудитория может либо способствовать усилиям организации по обслуживанию рынка, либо противодействовать усилиям организации по обслуживанию рынков.

Любая организация действует в окружении контактных аудиторий семи типов:

1) финансовые круги (банки, инвестиционные компании, брокерские организации фондовой биржи, акционеры);

2) средства массовой информации (газеты, журналы, радиостанции и телецентры);

3) контактные аудитории государственных учреждений;

4) общественные организации (группы защитников окружающей среды, представителей национальных меньшинств и т.п.);

5) местная общественность (местное население);

6) общество в целом;

7) внутренние контактные аудитории (собственные рабочие и служащие, добровольные помощники, управляющие, члены совета директоров).

Все это примеры возможного влияния организации на факторы ближнего окружения. В реальной действительности их бесконечное множество.

Все большему числу организаций приходится считаться с общественными правами, ценностями и приоритетами, учитывать и следить за законодательством и регулирующими нормами, а также многими другими факторами, не поддающимися влиянию.

Именно макросреда определяет многие ситуации в бизнесе, ее характерные особенности влияют на деятельность всех хозяйствующих субъектов независимо от формы собственности и специфики продукции, предлагаемой на рынке.

Косвенное воздействие на деятельность организации оказывают политико-правовые, экономические, демографические, социокультурные, научно-технические, природные, факторы (рис. 1.3).

Политико-правовые факторы — это политические институты в стране и их развитость; состояние законодательства, регулирующего экономическую и хозяйственную деятельность; последствия влияния внешнеэкономической политики

на конкуренцию и спрос на внутреннем рынке; влияние общественности на характер решений, принимаемых государственными органами. Существует известный афоризм: «Вы можете не заниматься политикой, вы можете даже ею совсем не интересоваться, рано или поздно она сама займется вами».

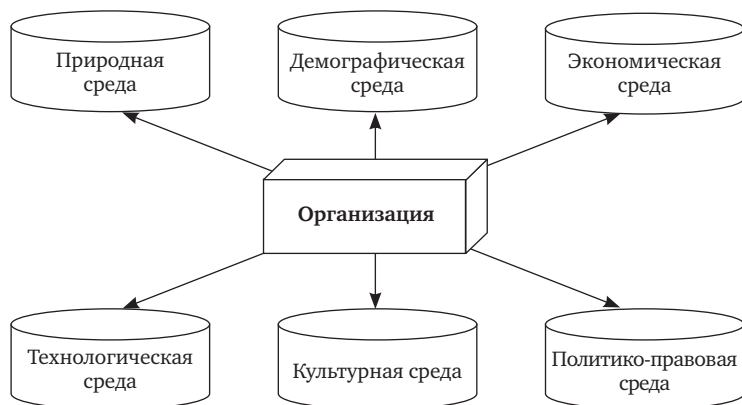


Рис. 1.3. Факторы макросреды организации косвенного воздействия

К политическим факторам, влияющим на бизнес, следует относить все законодательные акты, указы президента, распоряжения правительства, регламентирующие предпринимательскую деятельность, а также аналогичные распоряжения местных властей. Предприниматели должны внимательно следить за формированием и развитием законодательной базы, чтобы не совершать ошибок.

Экономические факторы — это экономическое положение страны; покупательская способность граждан; динамика и структура потребления; финансовое, валютное, кредитное положение страны. Специалисты по стратегическому планированию и маркетингу должны быть в курсе главнейших тенденций в изменении доходов населения, так как общая покупательская способность населения определяется текущими доходами, наличием сбережений и уровнем цен.

Демографические факторы — это численность населения, его плотность; территориальное размещение; возрастная структура, рождаемость, смертность; количество браков и разводов; этническая и религиозная структура населения. Демографических показателей много — все здесь не перечис-

лены. Повлиять на их развитие, на уровне отдельного предпринимателя довольно сложно, но отслеживать их изменение необходимо. Ведь рынок как совокупность реальных и потенциальных покупателей имеет под собой именно демографическую первооснову. Одной из ведущих демографических тенденций является изменение возрастной структуры населения, которая выражается в увеличении доли пожилых людей и в сокращении доли молодежи. Эта тенденция характерна для всех стран Европы, многих стран Азии и Америки. Она характерна и для России.

Путер Друкер большое значение придавал демографическим факторам, считая, что нет ничего глупее, чем игнорировать демографию. Основное предложение состоит в том, что состав населения, в сущности, неустойчив и подвержен внезапным, резким изменениям. И это первоочередной внешний фактор, который анализируется и обдумывается теми, кто принимает решение, будь то бизнесмены или политики.

Социокультурные факторы — это уровень культурного развития, формы культур, особенности культурных и нравственных ценностей групп потребителей, степень подверженности общественного сознания влиянию внешних факторов. Культурная среда включает в себя учреждения, которые оказывают влияние на основные ценности, предпочтения и поведенческие нормы общества.

Научно-технические факторы — это темпы и масштабы научно-технических и технологических изменений, интенсивность инноваций, инновационный потенциал организации и ее основных конкурентов, требования к безопасности нововведений, размеры затрат на НИОКР, квалификация персонала.

Природные факторы — природные ресурсы страны (региона), перспективы их использования, степень обеспеченности национального производства основными видами сырья и топлива, влияние государственных органов на интенсивность ресурсопотребления, уровень загрязнения окружающей среды в целом и по отдельным регионам.

Организации необходимо изучать факторы макросреды, прогнозировать их динамику на стратегическую перспективу, и приспособлять свои внутренние факторы к этой динамике. При этом на факторы макросреды прямого воздействия, кроме приспособления к формам их проявления, организация может и не оказывать. Например, организация может формировать спрос на рынке, управлять спросом, создавать новые потреб-

ности, что и представляет собой непосредственное влияние на такой фактор внешней среды, как потребитель.

Стратегическое управление должно обеспечить такое взаимодействие организации с маркетинговой средой, которое позволяло бы организации поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Определение видения, миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех этапов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы.

Первый этап состоит в создании *видения организации* — идеальной картины будущего организации, скорее не самой цели, а взгляда на то, «чем собирается заниматься организация в будущем и чего хочет достичь». Стратегическое видение — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать, к чему стремится. Стратегическое видение необходимо руководству организации, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития организации. Хорошо обоснованное стратегическое видение — обязательное условие обеспечения стратегического лидерства. Невозможно разработать успешную стратегию развития организации, не определив концепцию своего бизнеса.

Второй этап — это формирование *миссии организации*, которая в концентрированной форме выражает смысл существования организации, ее предназначение. Предназначение (миссия) организации — ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?», который предлагается клиентам фирмы. Формулирование миссии подчеркивает основное содержание и направления деятельности организации. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом.

Далее идет этап определения *долгосрочных тактических целей*. Долгосрочные цели — результаты, которые должны быть достигнуты либо в течение следующих трех-пяти лет, либо постоянно достигаться из года в год.

И завершается эта часть стратегического управления установлением *краткосрочных оперативных целей*. Краткосрочные цели — ближайшие цели организации. Они направлены на улучшение работы организации и отражают, насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей. Формирование

миссии и установление целей организации приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует организация и к чему она стремится.

После того как определены видение, миссия и цели, наступает этап *анализа и выбора стратегии*. На этом этапе принимается решение о том, как, какими средствами организация будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии — это принятие решения о том, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

И. Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит такое определение стратегии и ее ориентира (видения): ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь организация, а стратегия — средство для достижения цели.

Стратегия — процесс установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.

Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь — ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей. Стратегия должна стать «нитью времени», связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию. Стратегия — это инструмент менеджера для выполнения стратегических задач.

Определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные общие подходы к формулированию стратегии и некоторые рамки, в которые стратегии вписываются.

Выбирая стратегию организации, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением организации на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти? Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения организации на рынке.

Первая область связана с лидерством в *минимизации издержек* производства. Этот тип стратегии связан с тем, что организация добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Эта базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существующим опытом. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами. Инвестиции в производство направлены на реализацию опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров. Маркетинг не играет большой роли и направлен на понижение сбытовых и рекламных издержек. В центре внимания всей стратегии — низкие издержки по сравнению с конкурентами. Лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту, так как действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные организации.

Вторая область выработки стратегии связана со *специализацией* в производстве продукции. Лидерство в производстве своей продукции организация сможет достичь, только осуществляя высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Организации, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Цель данной стратегии — лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента рынка.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного *сегмента рынка* и концентрации усилий организации на этом рыночном сегменте. В этом случае организация не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, подробно выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. В этом случае организация может стремиться к снижению издержек, либо

проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако для проведения стратегии третьего вида организация обязательно должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. она должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Цель подобной стратегии — придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают товар от предложений конкурентов. Организация стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она, благодаря своим отличительным особенностям, обладает значительной рыночной силой.

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии — это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Выделяют шесть задач реализации стратегии:

- 1) создание работоспособной организационной структуры;
- 2) направление достаточного количества ресурсов в стратегически важные сферы и хозяйственные подразделения;
- 3) разработка и осуществление мероприятий по поддержке стратегии;
- 4) создание внутренних обеспечивающих систем, способствующих улучшению работ;
- 5) проведение политики мотивации персонала;
- 6) разработка системы вознаграждений.

Конечный результат функционирования организации во многом зависит от эффективной реализации ее стратегии.

Реализация стратегии организации осуществляется в рамках существующей организационной структуры. Руководителю организации следует понять, насколько существующая структура может способствовать или мешать успешной реализации стратегии. Количество уровней управления в организации или медленная изменяемость этих уровней в соответствии с новыми условиями могут затруднить успешную реализацию стратегии.

Поэтому в ряде случаев формальная организационная структура подлежит изменению.

Кроме того, необходимо четко определить, какие уровни руководства и кто конкретно в организации будет отвечать за выполнение различных задач. Радикальные стратегические перемены и переориентация предприятия, как правило, осуществляются генеральным директором, тогда как обычные стратегические перемены могут выполняться силами среднего звена руководства.

Для успешной реализации стратегии огромное значение приобретает уровень неформальных отношений в организации, т.е. уровень организационной культуры. Например, если региональные менеджеры хорошо знают друг друга и консультируются по вопросам реализации, такие неформальные отношения будут способствовать быстрому выполнению стратегических задач.

Существует несколько видов подхода к реализации стратегии: командный подход, координационный подход, культурный подход, кресцивный подход.

В рамках *командного подхода* менеджер концентрирует свои усилия на формулировании стратегии, применяя строгую логику и анализ. Руководитель или топ-менеджер может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации. После того, как выбрана наилучшая стратегия, подчиненные получают информацию о ней и распоряжение в приказном порядке обеспечить реализацию стратегии. В этом случае менеджер не играет активной роли в реализации стратегии. Однако для обеспечения успешной реализации и использования этого подхода необходимо наличие трех условий:

- 1) необходимо иметь точную и своевременную информацию о маркетинговой среде организации;
- 2) маркетинговая среда предприятия должна быть достаточно стабильна;
- 3) руководитель или менеджер, формулирующий стратегию, должен быть свободен от субъективных предпочтений и политических влияний, иначе это скажется на содержании стратегии.

При *координационном подходе* к реализации стратегии топ-менеджер собирает группу менеджеров для проведения мозговой атаки с целью сформулировать и реализовать стратегию. В этом случае руководящий менеджер играет роль координатора, который использует свое понимание динамики деятель-

ности группы, чтобы только здравые идеи подвергались обсуждению и анализу.

Культурный подход происходит через включение в работу нижних уровней организации. При использовании этого подхода руководитель ведет за собой организацию, знакомя ее членов со своим восприятием основной задачи, и дает возможность персоналу самостоятельно выбрать тот порядок действий, который мог бы соответствовать этой задаче. После формулирования стратегии руководитель начинает исполнять роль тренера, намекая общие направления, но одновременно поощряя индивидуальные решения по оперативным вопросам выполнения стратегии.

Руководитель, выбирающий *кресцивный подход* к реализации стратегии, занимается одновременно и формулированием и реализацией стратегии. Однако сам руководитель не занимается решением этих задач, а направляет своих подчиненных на самостоятельное формулирование, обоснование и реализацию стратегии.

Профессор Гарвардской бизнес-школы *Томас Бонома* полагает, что для успешной реализации стратегии менеджеру необходимо владеть четырьмя основными типами навыков исполнения.

Навыки взаимодействия или интерактивные навыки выражаются в способности менеджера управлять своим поведением и поведением других для достижения цели. В зависимости от уровня стратегической перемены, необходимой для реализации стратегии, менеджерам необходимо оказывать влияние на других людей как в своей организации, так и за ее пределами. Т. Бонома утверждает, что тот, кто обладает способностью ощущать, как себя чувствуют другие, и имеет хорошие навыки заключения сделок, является лучшим реализатором.

Навыки распределения отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов. Способные менеджеры избегают вложения чрезмерных ресурсов в хорошо проверенные программы и знают, что рискованные программы часто требуют больших вложений.

Навыки отслеживания заключаются в эффективном использовании менеджером информации для корректировки любых ситуаций и проблем, возникающих в процессе реализации. Хорошие реализаторы создают эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

Организационные навыки связаны со способностью менеджера создать новую неформальную организацию или сеть для каждой возникшей проблемы.

Хорошие реализаторы знают всех людей в данной организации (и за ее пределами), которые по причине взаимного расположения, симпатии или какой-либо другой привязанности могут оказать помощь всеми своими силами. Другими словами, хорошие реализаторы способны использовать неформальные организации коллектива для обеспечения результативного выполнения задачи.

Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают специфическими навыками, необходимыми для преодоления препятствий и выполнения поставленных задач. В рамках всего процесса реализации менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет реализация стратегии.

Кроме того, на этапе оценки результатов реализации стратегии менеджер должен уже четко представлять уровень стратегической перемены, который необходимо достигнуть.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Оценка выбранной стратегии заключается в анализе правильности выбора основных факторов, определяющих возможность осуществления стратегии. Основным критерием оценки выбранной стратегии является ответ на вопрос: приведет ли она к достижению фирмой своих целей? При соответствии стратегии целям организации, дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позво-

ляет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.;

- приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Контроль реализации стратегии — это заключительный этап процесса стратегического управления.

Стратегический контроль — это особый вид организационного контроля, который заключается в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке для обеспечения правильного функционирования. Стратегический контроль предназначен для того, чтобы руководство организации могло решить задачи организации, наблюдая за процессом стратегического управления, а так же для определения правильности хода процесса стратегического менеджмента, и оценки его эффективности. По сути, стратегический контроль проводится для реализации всех планов, намеченных стратегическим менеджментом.

Контроль реализации стратегии — это своего рода механизм обратной связи, позволяющий на каждом этапе стратегического управления вносить необходимые коррективы.

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей.

Специальные методы и приемы стратегического анализа помогут руководителям оценить и проранжировать различные виды бизнеса, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и в конечном итоге обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Определите сущность и содержание стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления бизнесом.
2. Перечислите основные задачи стратегического анализа.
3. Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ?
4. Что входит в понятие маркетинговая среда организации?
5. По каким направлениям проводится анализ маркетинговой среды организации?
6. Выделите основные задачи стратегического анализа в системе и процессе управления бизнесом.
7. Кто в организации должен заниматься стратегическим анализом?
8. Какие функции имеет подразделение стратегического анализа?
9. Какие факторы характеризуют макросреду организации?
10. Что относится к факторам микросреды организации?

Тесты

1. Термин «стратегическое управление» появился:
 - а) в середине 1930-х гг.;
 - б) в начале XX в.;
 - в) в 1970-х гг.
2. Стратегический анализ охватывает следующие организационные уровни:
 - а) высший уровень организационной иерархии;
 - б) менеджеры среднего звена;
 - в) команда единомышленников.
3. Роль службы стратегического планирования и анализа состоит:
 - а) в составлении долгосрочных планов;
 - б) в сборе и обработке информации, необходимой лицам, ответственным за принятие решения по стратегическому развитию организации;
 - в) в формировании стратегии.
4. Выделите факторы микросреды организации:
 - а) подсистемы организации;
 - б) потребители;
 - в) социально-экономические условия.
5. Факторы макросреды организации косвенного воздействия — это:
 - а) поведение конкурентов;
 - б) политические, экономические, социальные факторы;
 - в) организационная культура.

6. К факторам макросреды организации прямого воздействия относят:
 - а) поведение потребителей, конкурентов, посредников;
 - б) персонал организации;
 - в) региональное окружение.
7. В какой области выработки стратегии, по М. Портеру, маркетинг играет существенную роль?
 - а) лидерстве в минимизации издержек производства;
 - б) специализации в производстве продукции;
 - в) ориентации усилий на определенном сегменте рынка.
8. При каком подходе к реализации стратегии топ-менеджер собирает группу менеджеров для проведения мозгового штурма с целью сформулировать и реализовать стратегию?
 - а) координационном;
 - б) культурном;
 - в) кресцивном.
9. Стратегический анализ и контроль заключается:
 - а) в сравнении полученных показателей с планируемыми;
 - б) в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке для обеспечения правильного функционирования;
 - в) в определении результатов стратегического планирования.
10. Анализ выбранной стратегии заключается:
 - а) в выборе стратегических альтернатив;
 - б) в определении этапа реализации стратегии;
 - в) в анализе правильности выбора основных факторов, определяющих возможность осуществления стратегии.

Кейсы

1. Анализ факторов макро- и микросреды.

Закрытое акционерное общество «Интара» (*название компании условное*) производит упаковочную тару из картона для различных пищевых продуктов, товаров бытовой химии, электронной и бытовой техники.

Преимуществом такой тары по сравнению с аналогичной из других материалов является ее низкая стоимость, легкость, гигиеничность, удобство обращения, эстетичность.

Финансовое состояние компании за отчетный год значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью. В первую очередь макросреду компании формирует состояние целлюлозно-бумажной промышленности, к которой относится компания ЗАО «Интара». Тенденции российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания со стороны менеджмента ЗАО «Интара», хотя как факторы кос-

венного воздействия практически не поддаются влиянию. Учитывая, что в России находится свыше одной пятой мировых лесов и принимая во внимание, что уровень лесоразработки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной промышленности существует серьезный потенциал. За последние годы объемы производства картона в стране неуклонно растут, что свидетельствует об увеличении спроса.

Упаковка из картона применяется в разных отраслях экономики. Емкость российского рынка картона за последние пять лет растет на 15—20% в год, что связано с развитием производств, использующих для своих товаров упаковку из картона. Увеличение потребления связано в первую очередь с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70% всей упаковки из тарного картона. В целлюлозно-бумажной промышленности работают пять лидирующих компаний, производящих почти 58% всей выпускаемой бумажной и картонной продукции. Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.

Успешная работа ЗАО «Интара» с основными участниками рынка картона значительно снижает угрозы со стороны поставщиков сырья. Основные поставщики ЗАО «Интара» — это широко известные Котласский, Архангельский, Сыктывкарский, Пермский, Сегежский целлюлозно-бумажные комбинаты.

Вместе с тем производство тары требует наличия качественного сырья, гарантирующего высокий уровень упаковки. Все поставщики сырья ЗАО «Интара» — это производители, которые уже много лет входят в группу лидеров по позиции на российском рынке. Продукция всех поставщиков высокого качества, отвечает всем требованиям государственных стандартов и удовлетворяет конечных потребителей и заказчиков ЗАО «Интара».

Конкурентами ЗАО «Интара» на рынке Москвы и Московской области являются ряд компаний. 28% рынка картона занимает ОАО «Архбум», которое работает с 2000 г. в г. Подольске Московской области. Группа компаний «ГОТЭК», занимающая 26% рынка, — крупнейший в России производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Свою миссию компания «ГОТЭК» видит в том, чтобы создавать рациональные упаковочные решения для каждого клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке. Группа «ГОТЭК» является новатором в бизнесе, и это на протяжении не одного десятка лет остается основой ее успеха. Для решения стратегических

задач у нее есть все необходимое: современные технологии и оборудование от ведущих мировых производителей, многолетний опыт работы в упаковочном сегменте российской экономики, высокий уровень сервиса и квалифицированный вовлеченный персонал. Компания — коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела.

В клиентскую базу группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компаний различного профиля деятельности. В своей работе с заказчиками «ГОТЭК» использует персонализированный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке. В компаниях группы внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ИСО 9001:2000.

В течение 10 последних лет «ГОТЭК» применяет стратегию оптимизации своей операционной модели, внедряет новейшие технологии и оборудование, развивает и расширяет портфель высококачественных упаковочных решений. В результате такой политики рост производства многократно превысил средний показатель в отрасли. На фоне столь впечатляющей динамики компания демонстрирует высокую эффективность всей своей работы.

Демонстрируя приверженность общепринятым в мировой практике нормам ведения бизнеса, «ГОТЭК» всецело придерживается высоких международных стандартов корпоративного управления и декларирует свою полную открытость. Компания следует политике высокой социальной ответственности перед собственными сотрудниками и членами их семей, перед населением ряда регионов, в которых она работает, перед всем гражданским обществом в целом.

Компания «ЮНИОН-УПАК» работает на рынке гофрокартона и гофроупаковки с 2003 г. и занимает 14% рынка гофротары. Руководство компании обладает большим опытом управленческой работы и ставит основной задачей предоставление только качественных услуг на рынке гофрокартона. Компания «ЮНИОН-УПАК» стремится повышать качества доставки товара потребителям и концентрировать свои усилия на выпуске продукции в установленные сроки.

Компания «ЮНИОН-УПАК» осуществляет производство коробок из высококачественного гофрокартона. Продукция изготавливается из Архангельского сырья, славящегося своим высоким качеством. Благодаря этому, гофрокартон и непосредственно коробки производства «ЮНИОН-УПАК» имеют высокую надежность. Это дает возможность использовать их в качестве тары для любого товара.

Предприятие осуществляет поставку своей продукции на рынки Москвы и Московской области, а также ближайших областей. Наибольший вес в сфере сбыта продукции занимают рынки Москвы — 50%, Московской области — 37%, рынки ближайших областей — 13%.

Почти половину продукции предприятия — 47% — использует кондитерская отрасль, 29% — мясомолочная, 18% — алкогольная и 6% — химическая.

Важнейшим потребителем продукции ЗАО «Интара» являются кондитерские предприятия, которые нуждаются в легкой, красочной, прочной упаковке своей сладкой продукции. Следует отметить, что существует скрытый спрос на качественную, красивую и современную упаковку.

В своем составе ЗАО «Интара» имеет два основных производственных цеха: цех гофротары и цех бугорчатых прокладок. Цех гофротары специализируется на производстве гофрированного картона и картонных коробов для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и др. Гофрокороба и лотки выпускаются различных типоразмеров и конфигураций с нанесением печати до четырех цветов. По желанию потребителей коробка могут быть дополнены вспомогательными упаковочными средствами. Объем выпускаемой цехом продукции составляет 93,1% от общего объема производства.

Цех бугорчатых прокладок специализируется на производстве профильных ячеек для упаковки яиц. Объем выпускаемой продукции составляет 6,9% от общего объема производства.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте потенциальные возможности для компаний производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.

2. Проанализируйте факторы макросреды компании.

3. Рассмотрите факторы микросреды компании.

4. Как бы вы охарактеризовали внутренний потенциал компании?

2. Формирование стратегии развития организации.

Негосударственное образовательное учреждение гуманитарно-эстетическая школа «Вдохновение» существует с 1998 г., занимается образовательной деятельностью по программам дополнительного образования. Помимо основной деятельности руководство школы организует и проводит лекции, семинары, конференции, консультации и использует другие формы распространения знаний и информации, а также вывозит детей за границу для изучения языка в иностранных школах и колледжах, которые сотрудничают с НОУ «Вдохновение».

Учреждение арендует помещение общей площадью 300 кв. м. Образовательный процесс проходит в современных оборудованных кабинетах и компьютерных классах. Школа сотрудничает с официальным дистрибьютором Оксфордского университета — компанией *Relod*, где также преподаватели проходят периодическое тестирование и сертифицирование.