

№ 2352

Н.А. Жданкин

# **Современный стратегический анализ**

Учебное пособие

**№ 2352**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИСиС»

Кафедра промышленного менеджмента

Н.А. Жданкин

# **Современный стратегический анализ**

Учебное пособие

Рекомендовано редакционно-издательским  
советом университета



Москва 2014

УДК 65.01  
Ж42

Рецензент  
д-р техн. наук, проф. *В.Е. Пятецкий*

**Жданкин, Н.А.**

Ж42 Современный стратегический анализ : учеб. пособие /  
Н.А. Жданкин. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2014. – 73 с.  
ISBN 978-5-87623-785-9

Рассмотрены основные подходы стратегического менеджмента для проведения современного стратегического анализа предприятия. Показаны цели, задачи и этапы стратегического анализа. Подробно рассмотрены анализ внешней и внутренней среды предприятия, определение его стратегического потенциала и стратегического климата, в котором оно работает. Приведена оценка стратегической позиции предприятия на рынке. Применяются самые современные методы, такие как профиль эффективности управления, SNW-анализ, анализ ассортиментной политики, PEST-анализ, анализ конкурентных сил по М. Портеру, матрица анализа конкурентов, весовая матрица, SWOT-анализ и др., которые позволяют, используя ключевые факторы среды, разработать по настоящему эффективную стратегию развития предприятия для достижения успехов в бизнесе.

Предназначено для студентов и магистрантов, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент», а также для специалистов по стратегическому развитию предприятий.

**УДК 65.01**

ISBN 978-5-87623-785-9

© Н.А. Жданкин, 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	4
1. Современный стратегический анализ на предприятии: цели, задачи, основные положения .....	5
1.1. Современный стратегический анализ и его особенности.....	5
1.2. Стратегический менеджмент и его преимущества .....	12
2. Этапы процесса разработки стратегии. Виды стратегий .....	14
2.1. Особенности и этапы процесса разработки стратегии.....	14
2.2. Виды стратегий .....	15
3. Техника стратегического анализа. Определение стратегического потенциала, стратегического климата и стратегической позиции предприятия.....	22
3.1. Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия....	22
3.2. Стратегический потенциал предприятия и его определение.....	24
3.3. Стратегический климат и его определение.....	30
3.4. Стратегическая позиция предприятия на рынке .....	41
3.5. Общий алгоритм (10 шагов) стратегического анализа.....	43
4. Разработка миссии и стратегических целей. Разработка и оценка вариантов стратегии.....	45
4.1. Миссия и стратегические цели.....	45
4.2. Разработка и оценка вариантов стратегии. SWOT-анализ .....	48
5. Разработка способов реализации стратегии. Гибкость стратегии и альтернативные варианты .....	53
5.1. Разработка способов реализации стратегии. Диаграммы Ганта .....	53
5.2. Гибкость стратегии. Сценарии развития .....	56
5.3. Роль персонала .....	59
5.4. Восемь правил разработки эффективной стратегии.....	61
Библиографический список .....	63
Глоссарий .....	64

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Успех любого предприятия на рынке зависит от профессионализма его руководителей, их умения грамотно вести бизнес, управлять финансами и текущей деятельностью, обеспечивать предприятие ресурсами, оценивать ситуацию на рынке и учитывать интересы потребителей, выбирать стратегию поведения и, вообще, стратегию развития предприятия.

Для разработки эффективной стратегии предприятия жизненно необходим *грамотный стратегический анализ*, основанный на современных подходах. Эти подходы позволяют:

- 1) правильно оценить свои внутренние силы и слабости, чтобы не растрачивать впустую ресурсы и вести бизнес с максимальным коэффициентом полезного действия;
- 2) правильно оценить возможности и угрозы внешней среды, чтобы нейтрализовать угрозы и максимально использовать предоставляющиеся возможности;
- 3) правильно позиционировать свое предприятие на конкретном рынке, реально оценив конкурентоспособность предприятия и привлекательность рынка, чтобы четко выбрать наиболее эффективное направление развития.

Все это специалистам и студентам как будущим эффективным менеджерам дает данное учебное пособие, вместившее в себя основные современные подходы стратегического менеджмента и большой научный и практический опыт автора, более 20 лет занимавшегося управленческим консалтингом и участвовавшего в разработке не одного десятка стратегий для российских предприятий.

# 1. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1.1. Современный стратегический анализ и его особенности

Ежегодно в мире открываются миллионы новых фирм. Подмечено, что примерно столько же фирм, сколько появляется новых, за этот же период объявляют о своем банкротстве. До пятилетнего рубежа доживают лишь некоторые из них. И только единицы переваливают за десятилетний срок. Это естественный отбор, и ничего особенного в этом нет. Все надеются на успех, но не всем он сопутствует.

Мировая статистика говорит о том, что основными причинами банкротства чаще всего являлись следующие факторы:

- форс-мажорные обстоятельства – 2%;
- невыполнение обязательств, обман и т.п. – 6%;
- недостаток опыта в производстве данной продукции – 9%;
- недостаток управленческого опыта у руководителей и владельцев – 18%;
- узкий профессионализм лиц, принимающих решения, – 20%;
- несоответствие системы управления требованиям внешней среды – 45%.

Как видим, любому предприятию очень трудно удержаться на плаву и двигаться вперед, бороться с конкурентами и побеждать их в конкурентной борьбе, а значит, успешно существовать в современном мире *без стратегии*, которая бы учитывала и требования внешней среды, и профессионализм топ-менеджеров, и конкурентные преимущества, силы и слабости предприятия и многие другие факторы, оценить которые позволяет грамотный стратегический анализ. Что же такое эффективная стратегия?

Стратегия как понятие появилось еще в Древней Греции. Стратегам стали называть высших военных в Афинах в середине V в. до нашей эры. Слова «стратег, стратегия» произошли от слова «страта» – полоса. Здание в Афинах, в котором заседали члены военного совета, называлось «стратегий». Оно называлось так не потому, что «там заседали стратеги», а потому, что достраивалось оно, как и городские стены, из материалов, заготовленных для строительства храма Зевса Олимпийского, которое было, как известно, прервано (поскольку камни были иного цвета). Чтобы не было видно, что это продолжение строительства, император посоветовал камни разного цвета уклады-

вать полосами. Ну а потом уже в народе это здание стали называть «стратегий» («полосун»), а военачальников – «стратегами». Так что «стратег» – это по-русски «полосатик».

Позже тот, кого выбирали военачальником, надевал плащ с полосой, каймой. Военные трибуны Римской империи носили плащи с тонкой красной полосой по краю. Это сохранилось и сейчас в лампахах генералов.

Таким образом, слово «стратегия» стало означать искусство или науку быть полководцем, т.е. достигать победы. Слово «стратегия» давно завоевало популярность, современные боссы и менеджеры охотно и свободно оперируют им, причем с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них оно обозначает высшее проявление управленческой деятельности. На протяжении двух последних десятилетий тема стратегий широко разрабатывается в научных исследованиях, а лекции по стратегическому менеджменту обычно венчают курс обучения в бизнес-школах.

Но попросите кого-нибудь объяснить, что такое стратегия, и почти наверняка услышите в ответ, что стратегия есть план или нечто в этом роде – руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее. Затем попросите того же человека описать стратегию, которой последние пять лет фактически придерживается его организация или основной конкурент, и в ответ вы услышите не декларируемые стратегические принципы, а описание реального поведения компании на рынке. Большинство людей охотно ответят на ваш вопрос, совершенно не обращая внимания на тот факт, что их ответ существенно отличается от данного ими определения стратегии.

Получается, что «стратегия» принадлежит к тем словам, в которые мы, определяя их, вкладываем один смысл, а при употреблении – другой. С одной стороны, стратегия – это план развития компании, а с другой – принцип поведения или следование некой модели поведения. Компания, неизменно поставляющая на рынок самые дорогие в отрасли товары, придерживается стратегии, именуемой обычно высокоэффективной, – подобно тому, как о человеке, берущемся за самые сложные задачи, говорят, что он следует стратегии высокого риска. Таким образом, мы сопоставили понятия:

- «стратегия как план» (предварительное прогнозирование) и
- «стратегии как принцип поведения» (с учетом поведения в прошлом).

Получается, что стратегия посвящена развитию предприятия путем принятия стратегических решений. Область стратегических ре-