

## 2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. Понятие и этапы стратегического процесса

Стратегический менеджмент – это сложный управленческий процесс, заключающийся в определении стратегического видения и миссии, проведении аналитических исследований и выявлении тенденций развития отрасли и предприятия в целях обоснования будущей стратегии и комплекса мер по ее реализации. В организационном плане этот процесс является разобщиенным, т.е. разделенным на определенные стадии или этапы, оптимизация каждого из которых позволяет повысить эффективность общей системы выработки стратегии развития предприятия. Разделение стратегического процесса на отдельные элементы также позволяет использовать узкую специализацию сотрудников, повышая тем самым качество и производительность их труда. При эффективной координации управления стратегией данное разделение является условным, так как каждый отдельный элемент есть часть единого целого – системы стратегического менеджмента.

Таким образом, *стратегический процесс* – это совокупность действий менеджмента по формированию и реализации стратегии, которые сгруппированы в логически последовательные и взаимосвязанные этапы, различающиеся частными целями и задачами, а также используемыми менеджерами подходами, методами и инструментами. Стратегический процесс может быть эффективным лишь в том случае, если на каждом отдельном этапе достигнуты оптимальные решения. Если в организации произойдет сбой хотя бы на одной из стадий, конечный результат – разработанная стратегия – не будет оптимальным или реализованным. Например, всегда существует опасность того, что при обосновании стратегии может быть использована недостоверная или устаревшая информация о реальных возможностях конкурента, тенденциях развития рынка и т.п., что ставит под угрозу дальнейшее развитие или даже существование предприятия. Поэтому на этапе исследования рынка информация должна перепроверяться через разные альтернативные источники.

Очевидно, что для использования специфического инструментария при разработке стратегии, прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации. Не случайно на долю данных из прейскурантов и анали-

за ценовой политики конкурентов приходится 56% сведений, полученных путем промышленного шпионажа, на долю сведений о создании новых изделий – 33%, информации о методах производства – 6%, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии организаций – 5% [1].

В целом, стратегический процесс в современном менеджменте подразделяют на четыре *основных этапа* (рис.2.1):

I. *Определение стратегического видения и миссии.* При формировании стратегического видения определяются основные приоритеты и намерения по развитию бизнеса в будущем, производится выбор конкретной сферы деятельности. Миссия характеризует имеющиеся преимущества и особенности предприятия, его отличия от конкурентов и выступает основой для выработки стратегических целей.

II. *Стратегический анализ среды* – заключается в проведении аналитических исследований возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, выявлении текущего положения предприятия по отношению к конкурентам, определении его сильных и слабых сторон (так называемый SWOT-анализ). Анализ среды является исходным процессом для обоснования будущей стратегии развития предприятия, направленной на реализацию сформулированной миссии и целей. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. *Конечной целью* данного этапа является формулирование основных целей и задач, которые дают ответ на вопрос: «*Каким бы мы хотели видеть наше предприятие в будущем?*».

III. *Стратегический выбор* предполагает формирование и оценку возможных альтернативных направлений развития организации, выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы для реализации с учетом располагаемых ресурсов и тенденций развития рынка. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные и качественные методы анализа и прогнозирования, разработку сценариев будущего развития (многовариантное планирование), портфельный анализ. *Конечной целью* данного этапа является разработка конкретного стратегического плана действий на рынке, в котором обосновывается перспективная стратегия и просчитывается бюджет по достижению поставленных стратегических целей.

На данном этапе даётся ответ на вопрос: «Каким образом мы можем реализовать стратегию, и какими техническими, финансовыми, кадровыми и коммуникационными ресурсами обладаем?».



Рис.2.1. Модель процесса стратегического управления

IV. *Реализация стратегии и стратегический контроль.* Данный этап является наиболее важным в системе стратегического менеджмента, так как именно эффективный механизм реализации стратегии приводит предприятие к достижению поставленных стратегических целей, миссии. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации миссии, взаимоувязанные общей системой бизнес-планирования деятельности предприятия. На данном этапе проводится совершенствование организационной структуры управления с целью адаптации к реализуемой

стратегии, использование наиболее эффективных организационных подходов и методов управления, технологической модернизации, информационного обеспечения стратегии, выбор системы стимулирования и развитие организационной культуры, поддерживающих реализацию стратегии.

Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до всех работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Система *комплексного стратегического контроля* призвана обеспечить своевременное выявление отклонений, появление кризисных ситуаций и оценку эффективности работы персонала на каждой стадии стратегического процесса.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления (рис.2.1). Как видно из схемы, этот процесс является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости дополнительного мониторинга внутренней и внешней среды и, как правило, ежегодной, а иногда даже ежеквартальной, ежемесячной, корректировки стратегических решений и планов.

*Концепция стратегического управления Венсила/Лагранжа.*

Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения (А – корпоративный уровень, В – бизнес-уровень, С – функциональный уровень) приведено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Модель процесса стратегического управления  
(Vencil R.T./P.Lagrange)

Уровень стратегических решений	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
Предприятие (А)	Идентификация целей: миссия, цели, задачи	1 4		8	12
Сферы бизнеса (В)	Внешний анализ: возможности и угрозы	2 5 7	9	11	
Функциональные отделы (С)	Внутренний анализ: сильные и слабые стороны	3 6 10			

Примечание: 1. Уяснение корпоративных целей и структуризация; 2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями; 3. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия; 4. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей; 5, 6. Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях; 7. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений; 8. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей; 9, 10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии. 11, 12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа, выполняемые различными уровнями управления:

- структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
- определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);

- наблюдение и контроль над ходом выполнения намеченных планов и программ.

Таким образом, концепция стратегического управления Вен-сила/Лагранжа представляет традиционную систему обоснования стратегии с распределением различных этапов стратегического планирования по уровням управления в организации. Данная модель также доказывает факт итеративности процесса формирования стратегии развития предприятия, в котором должны быть задействованы все уровни иерархии в рамках своих полномочий. Распределение задач повышает качество управленческих решений и эффективность стратегического менеджмента за счет оптимального использования квалификации и специализации управленческого персонала.

## **2.2. Формирование стратегического видения, миссии и целей предприятия**

Разработка стратегии организации начинается с формирования видения и выбора направления развития. Видение необходимо для эффективного руководства и принятия ответственных решений. Современный менеджер не может действовать эффективно в качестве лидера или определяющего стратегию руководителя без твердого понимания сущности и перспектив развития своего бизнеса (сферы деятельности), осознания того, к чему следует стремиться, как изменится ситуация в отрасли в будущем и как это изменение повлияет на положение предприятия через 5–10 лет.

Таким образом, *стратегическое видение* – это концентрированное мнение руководства относительно приоритетных направлений развития, сфер деятельности и потребностей покупателей, а также возможных конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе. В случае если руководство не просчитывает варианты ситуаций на будущее, организация упускает имеющиеся рыночные возможности и теряет свои конкурентные преимущества. Не обладающие стратегическим видением компании не знают, какую рыночную позицию они должны стремиться для себя отвоевать. Поэтому, *точно сформулированное видение является обязательной предпосылкой устойчивого стратегического лидерства организации.*

По мнению А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, формирование стратегического видения начинается с создания трех основных составляющих компонентов:

- *Миссии фирмы*, определяющей положение и бизнес-модель фирмы в настоящий момент.
- *Долгосрочный курс*, вырабатываемый на основе миссии и определяющий бизнес-стратегию развития предприятия.
- Четкая формулировка *стратегического видения* для получения широкой поддержки всех сотрудников.

*Миссия* – это формулирование сути деятельности, специфики бизнеса и пути развития организации – всего того, что отличает данную организацию от остальных в этой отрасли.

В определении миссии соответственно отражается следующая информация о предприятии:

1. Причина создания и его отличительные особенности, конкурентные преимущества в сравнении с другими предприятиями.
2. Информация, поступающая во внешнюю среду о деятельности организации и ее основных стратегических намерениях.
3. Форма восприятия организации или ее имидж в лице основных клиентов, потребителей продукции.
4. Конкретизация сфер деятельности предприятия и перспективных направлений их развития.
5. Роль мотиватора для сотрудников организации, формирование определённого интереса со стороны внешнего окружения (поставщики, клиенты, акционеры, государство и т. д.).

Иногда коммерческие предприятия ошибочно определяют миссию как получение прибыли. На самом деле, прибыль – это цель и результат деятельности фирмы. Как правило, стремление к получению максимальной прибыли может привести к сокращению производственных затрат, создающих дополнительную ценность продукта, к сокращению персонала или заработной платы. Подобная миссия не найдет поддержки среди сотрудников или клиентов, что может существенно ухудшить репутацию и положение фирмы.

Способы получения прибыли от деятельности предприятия определяют термином *модели бизнеса (бизнес-модель)*. Формально модель бизнеса фирмы связана с экономической составляющей стратегии, с фактическими и планируемыми доходами и расходами от реализации товаров, потоками прибыли и окупаемости инвестиций. Следовательно, понятие бизнес-модели уже понятий стратегии, миссии. Миссия в определенной степени и есть объяснение используемой бизнес-модели, обеспечивающей прибыльность компании.

По мнению А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, формулировка миссии содержит описание трех главных элементов:

1. Потребностей покупателя, т.е. тех предпочтений и ожиданий, которые следует удовлетворить.

2. Группы потребителей, т.е. определения конкретных объектов обслуживания.

3. Стратегических действий, технологий и знаний, т.е. каким образом предприятие создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.

При формировании миссии и стратегии предприятия очень важно выяснить основные ожидания потребителей или клиентов относительно выпускаемой продукции с точки зрения цены, качества, ассортимента, правильно выбрать свои целевые покупательские группы (целевые рынки) – географические и демографические, которые предприятие может эффективно обслуживать.

Технология, знания и организация бизнеса определяют звенья цепи издержек «производство – реализация продукции». В этом плане миссия указывает на широту охвата отрасли или, другими словами, определяет уровень интеграции предприятия.

В зависимости от степени охвата цепи издержек различают:

- *Полностью интегрированные* предприятия, которые работают со всей цепочкой производства и распределения товаров (услуг) непосредственно конечному потребителю. Например, ЗАО «Пинскдрев» имеет собственное лесозаготовительное предприятие, деревообрабатывающее и мебельное производства, дилерскую сеть и фирменные магазины по реализации продукции.
- *Частично интегрированные* предприятия охватывают только некоторые стадии процесса производства и распределения продукции. Например, частично интегрированными предприятиями являются лесхозы, имеющие в своей структуре лесохозяйственное и лесозаготовительное производства.
- *Специализированные* предприятия сосредоточены только на одной из стадий цепи производства или распределения промышленной продукции. Например, УП «Беллесэкспорт» занимается исключительно продажами лесопроductии на внешний и внутренний рынок и не имеет производственной деятельности.

Крупные интегрированные или диверсифицированные организации формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности шире, чем однопрофильные фирмы. Это делает их открытыми и удобными для включения новых областей деятельности в перспективе. В целом, миссия должна быть сформулирована достаточно обобщенно и, в то же время, конкретно указывать причину существования данного предприятия.

Миссия предприятия, адресованная его клиентам, формирует определенный образ и репутацию данного предприятия в их глазах и может выражаться в следующих категориях (формах):

1) *провидческих*, например миссия фирмы KAMIS (пищевые продукты) – «Жизнь со вкусом». Мебельное предприятие, выпускающее удобную и комфортабельную мебель, может сформулировать миссию «Жизнь с комфортом»;

2) *соединяющих интересы потребителя с продуктом*. Например, миссия фирмы IBM – «Услуга – вот наш продукт», фирмы Motorola «Достойно служить нуждам общества, обеспечивая потребителей продукцией и услугами наивысшего качества по умеренной цене». Небольшая деревообрабатывающая фирма может соответственно выразить свою миссию как «Производство качественных материалов из древесины для отделки жилых помещений и коттеджей, выполненных по индивидуальному заказу клиентов и с предоставлением бесплатных услуг дизайнера»;

3) *преимуществ компании* перед конкурентами, например миссия фирмы Microsoft «Ведущая роль в программном обеспечении компьютеров», ОАО «ФанДок» – «Удержание лидирующей позиции в производстве фанеры на внутреннем рынке».

При формулировании миссии обычно не указываются точные сроки реализации стратегических целей. Как правило, миссия ориентирована на более отдаленную перспективу в сравнении со стратегией. В конечном счете, миссия может быть достигнута в результате поэтапной реализации одной или нескольких стратегий. В этом плане стратегическое видение или миссия являются первичными, стратегия – вторичной. Это означает, что сформулированная миссия предоставляет необходимую основу для дальнейшей разработки стратегии. Таким образом, стратегия – это конкретный план действий по реализации миссии предприятия.

Миссия выполняет следующие *основные функции*:

➤ определение конкретных сфер деятельности предприятия;

- определение форм удовлетворения потребностей клиентов и потребителей организации (предложение товаров по низким ценам, предложение более качественной продукции и т. д.);
- определение имиджа предприятия для корпоративных клиентов;
- направленность действий персонала в рамках единой цели;
- основа для формулирования стратегических целей функциональных отделов, предприятия в целом.

Целесообразно формулировать миссию для основных (производство, маркетинг, финансы, НИОКР) и вспомогательных (кадры, информация, безопасность) служб предприятия, которые четко указывают на их вклад в общую миссию и деятельность предприятия. *Функциональные миссии* помогают руководителям отделов определить организационную роль и рамки деятельности их подразделений:

- *Миссия производственного отдела* может заключаться в оперативном выполнении запланированных объемов выпуска продукции, контроллинге и минимизации производственных издержек, исключении непроизводительных затрат, брака с помощью комплексной системы управления качеством.
- *Миссия отдела маркетинга* состоит в обеспечении эффективного продвижения продукции и информирования клиентов, потребителей о предоставляемой ценности товара, его отличительных свойствах, выведение новой продукции на рынок, стимулировании продаж и расширении клиентской базы, освоении новых рынков сбыта при минимальных маркетинговых издержках.
- *Миссия отдела кадров* заключается во внесении своего вклада в успех предприятия за счет подготовки эффективных лидеров, создания высокопроизводительных рабочих групп и максимизации потенциала каждого отдельного работника.

Видение и миссия должны быть сформулированы такими словами, которые вдохновляли бы работников на оказание помощи в их реализации и служили мощным инструментом мотивации. У людей вызывает чувство гордости причастность к организации, которая выполняет полезную миссию и стремится быть лучшей в мире в какой то важной области. Обладание яркой миссией или выполнение общего дела объединяет людей, стимулирует приложение дополнительных усилий и является причиной того, что люди живут бизнесом, а не просто приходят на работу [44].

## **Формирование стратегического видения и миссии на примере ЗАО «Пинскдрев».**

*ЗАО «Пинскдрев» – это ведущее предприятие в Республике Беларусь по производству мебельной продукции, дифференцированной в соответствии с нуждами потребителей с различающимися покупательскими возможностями. Наша фирма стремится к достижению конкурентного преимущества путем предложения мебели высокого качества, разнообразия ассортиментных групп при использовании современных технологий в производстве, управлении и продвижении продукции. Мы действуем на следующих сегментах рынка: мягкая мебель, мебель для кухни, корпусная мебель и мебель для офиса.*

*Для улучшения общей производительности мы наладили обмен опытом, знаниями и ресурсами между различными подразделениями. Мы стремимся к достижению устойчивого роста объемов продаж и прибыли на плановой основе, гармонично сочетая краткосрочные и долгосрочные цели деятельности.*

***Миссия ЗАО «Пинскдрев»** – достижение бесспорного лидерства на внутреннем рынке в производстве и распространении мебели, создании новых моделей продукции, постепенное завоевание и укрепление своих позиций на внешнем рынке. Мы предлагаем следующие товарные линии.*

- мягкая мебель: мягкие углы, тахты, кресла-кровати, мягкие кресла;*
- наборы мебели для кухни;*
- корпусная мебель: стенки, комоды, тумбы;*
- наборы мебели для спальни;*
- офисная мебель: офисные столы, столы для компьютеров, офисной техники, тумбы, стулья.*

### **Ценности ЗАО «Пинскдрев»**

*Для достижения поставленных выше целей предприятие устанавливает ряд стандартов.*

***Персонал.** Мы стараемся привлекать, удерживать и достойно вознаграждать лучших специалистов во всех сферах нашего бизнеса. Мы используем политику оплаты труда и дополнительных выплат по результатам деятельности сотрудников, обеспечиваем профессиональную подготовку и карьерный рост на основе равных возможностей и в зависимости от личных достижений работника. Мы ждем от работников приверженности идеям единства, дружелюбия, открытости, сотрудничества, стремления к достижению высоких*

*стандартов. Мы ценим новаторский подход, активную позицию, организационную гибкость и мобильность, стремимся всячески поощрять уникальные способности и предложения. Мы признаем и стремимся реализовать преимущества сочетания различных культур, взглядов и характеров.*

***Потребители.*** Мы инвестируем и будем инвестировать в технологии, необходимые для успешного развития каждой товарной категории. Мы и впредь будем предлагать потребителям товары высокого качества по приемлемым ценам. Мы предоставим качественный сервис всем нашим потребителям, как на внутреннем, так и на внешних рынках. Наше предприятие считает своих потребителей партнерами, старается понять их потребности, придерживается принципов открытости и честности в общении и работе с ними. Со своей стороны мы стараемся быть хорошим партнером и для наших поставщиков, поддерживая с ними открытые и уважительные отношения. Эти ценности рассматриваются нашей фирмой как основа для роста ее производительности.

***Общество.*** Мы действуем в рамках закона везде, где осуществляем свою деятельность. Мы участвуем в жизни общества и решении социальных проблем района, области, страны. Наша продукция безопасна в производстве и использовании. Мы бережно относимся к сохранению природных ресурсов и инвестируем в улучшение окружающей среды, в том числе за счет внедрения ресурсосберегающих технологий.

Хорошо сформулированная миссия предприятия является основой формирования долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей предприятия. Процесс установления целей преобразует стратегическое видение и курс развития в результаты и ориентиры на пути развития, к которым следует стремиться. *Цели предприятия* представляют собой детализированное описание основных задач по реализации миссии предприятия. Цели выражают собой обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках.

Цели имеют значение как управленческий инструмент только тогда, когда они установлены в *количественной форме* и определяют *срок достижения* желаемого результата. Зарубежный опыт показывает, что компании, руководители которых устанавливают цели по всем группам ключевых показателей, а затем агрессивно движутся к этим целям, обычно обгоняют те фирмы, руководители которых имеют

добрые намерения, много работают и надеются на успех, но не предпринимают серьезных активных действий.

Основные функции стратегических целей относятся к следующим аспектам:

- обеспечение получения собственниками высокой прибыли, поддержание рентабельной работы предприятия, обеспечение финансовой ликвидности, безопасности труда;
- отражение конкретных сфер деятельности предприятия и их основных параметров развития.

В целом система целей на предприятии имеет определенную структуру (иерархию) в зависимости от их очередности и сроков реализации. Определение целей в большей степени происходит сверху вниз, чтобы существовала возможность направить руководителей организационных подразделений и руководителей нижнего уровня на достижение результатов, поддерживающих общие цели предприятия.

В системе стратегического менеджмента различают *глобальные (стратегические)* и *локальные (функциональные) цели*.

Под *глобальными целями* понимают общие перспективные цели развития организации, позволяющие улучшить долгосрочные рыночные позиции и конкурентоспособность предприятия. Глобальные (стратегические) цели – это долгосрочные цели, которые подчинены миссии и фактически отличаются от неё конкретизацией сроков реализации.

Глобальные цели являются основополагающими при формулировании стратегических целей для ключевых подразделений (производство, маркетинг, НИОКР, финансы), которые ответственны за реализацию стратегии (миссии) предприятия. Фактически глобальные цели могут формулироваться как достаточно обобщенно («стать лидером на том или ином рынке»), так и достаточно детализировано («увеличить размеры прибыли на 50% в течение следующих пяти лет»).

*Локальные (функциональные) цели* – это взаимодополняющие друг друга цели, реализация которых направлена на достижение стратегических целей (повышение конкурентоспособности, рентабельности предприятия, улучшение качества товара, условий труда, рост курса акций, снижение издержек и т.п.). Функциональные цели в совокупности обеспечивают рост производства и сбыта продукции. Наиболее важными из функциональных целей являются финансовые

цели, обеспечивающие выживание предприятия в условиях риска и финансирование его устойчивого долгосрочного развития.

Совокупность глобальных и локальных целей в соответствии с их приоритетами формирует *дерево стратегических целей*. Локальные цели детализируют глобальные цели по различным направлениям и сферам деятельности предприятия (производство, финансы, сбыт, маркетинг, НИОКР, кадры и т.д.). Например, миссия лесохозяйственного предприятия – обеспечить устойчивое развитие лесного хозяйства на принципах самофинансирования, стратегическая цель предприятия – обеспечить рентабельную работу предприятия в течение 3-х лет. Локальная цель отдела лесного хозяйства – обеспечить снижение лесохозяйственных расходов на 5% ежегодно за счет перераспределения зарплаты между бюджетной и хозрасчетной деятельностью, использования менее затратных технологий лесовыращивания. Локальная цель отдела маркетинга и сбыта – обеспечить рост объемов реализации древесины в круглом виде ежегодно на 20% за счет расширения клиентской базы

### **2.3. Внешний стратегический анализ: сущность, цели, факторы**

*Внешний анализ фирмы* представляет собой совокупность аналитических действий менеджмента с целью отслеживания тенденций в изменении состояния внешней среды предприятия, уровня конкуренции в отрасли, наличия благоприятных возможностей развития бизнеса и угроз со стороны внешнего окружения, на основе которых производится стратегический выбор дальнейших путей развития. Как правило, внешнее окружение организации является сложным и многообразным по числу факторов (рис.2.2), оказывающих влияние на будущую стратегию. Поэтому, исследователи-аналитики должны сузить широту ситуационного пофакторного анализа до приемлемого уровня с точки зрения бюджета расходов и выделить группу основных факторов, оказывающих заметное влияние на настоящую и будущую конкурентную позицию предприятия.

Основное внимание при осуществлении стратегического анализа менеджерам необходимо уделить определению природы и степени воздействия ключевых факторов макро- и микросреды на настоящую и будущую стратегию и тактику по реализации миссии.

Главная цель внешнего стратегического анализа фирмы состоит в том, чтобы определить:

- рамки, в которых будет действовать данное предприятие;
- возможные благоприятные ситуации или угрозы со стороны микро- и макросреды;
- выяснения основных намерений, стратегических действий, а также сильных и слабых сторон конкурентов.

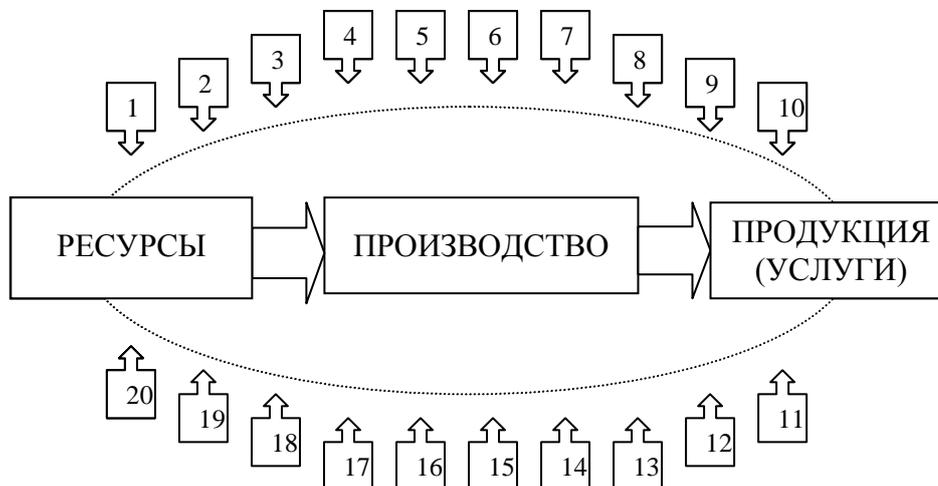


Рис.2.2. Факторы внешнего анализа фирмы:

1–поставщики материальных ресурсов; 2–поставщики технологий, техники, оборудования; 3–поставщики персонала; 4–поставщики финансов; 5–профсоюзы; 6–общеэкономические факторы (рост ВВП, инфляция, валютный курс и т.п.); 7–политические факторы; 8–международные факторы; 9–государственные органы управления; 10–налоговая система; 11–социальные факторы; 12–факторы образования; 13–национальные факторы; 14–региональные факторы; 15–конкуренты; 16–развитие НТП; 17–культурные традиции; 18–барьеры входа в отрасль; 19–покупатели; 20–конкурентная среда предприятия.

Структура внешнего анализа включает качественную и количественную оценку следующих групп факторов и показателей:

#### I. Анализ рынка:

➤ *Продукты*: количество, ассортимент и номенклатура предлагаемой продукции, качество, уровень конкурентоспособности, динамика совокупного объема производства, темпы роста продаж, доли рынка, уровень цен и их развитие в долгосрочном периоде, методы продвижения и бюджет на рекламу в расчете на единицу товара, размеры инвестиций и объем произведенной новой продукции.

➤ *Распределение рынка*: регионы, дилеры, дистрибьюторы, их структура (долевое участие на рынке) и динамика развития, финансовые возможности, наличие или отсутствие сезонных колебаний в за-

купках продукции, объемы поставок оптовикам и розничной торговле, условия работы с продавцами, уровень конкуренции среди продавцов, наличие товаров-заменителей: количество, качество, цена и их динамика в долгосрочном периоде.

➤ *Потребители продукции*: изучение динамики потребительского спроса, роста реальных доходов населения, основных потребностей и ожиданий покупателей, оценка качества обслуживания клиентов, потребителей со стороны предприятий отрасли, демографические факторы.

➤ *Кадровые условия*: предложение на рынке труда и его динамика, качество специалистов, развитие образовательных учреждений, консалтинговых и рекрутинговых услуг, уровень безработицы, динамика заработной платы в данной отрасли и других секторах экономики.

➤ *Новые технологии*: наличие и применение в отрасли, стоимость, экономичность, доступность, влияние на рентабельность производимых продуктов, качество, развитие и использование информационных технологий, Internet и Intranet.

➤ *Капитал*: процентные ставки по кредитам и их динамика, доступность для краткосрочного и долгосрочного финансирования бизнеса, состояние и развитие фондового рынка, уровень и динамика инфляции.

➤ *Сырье*: потребность, доступность, динамика цен, возможности использования альтернативных источников сырья, уровень конкуренции среди поставщиков, их экономические возможности, условия работы.

## **II. Анализ конкурентов:**

➤ *Конкурирующие предприятия*: количество, местонахождение, удаленность от основного рынка исследуемого предприятия, хозяйственно-экономическое положение, доля участия на рынке и ее изменение, динамика роста, открытие филиалов, оценка угрозы со стороны новичков рынка.

➤ *Конкурирующие продукты*: доля рынка каждого продукта и ее изменение, динамика цен, структура затрат.

➤ *Сравнение продуктов*: конкурентоспособность, качество, используемые технологии изготовления, рентабельность производства.

## **III. Анализ отрасли:**

➤ *Структура отрасли*: распределение предприятий по доли рынка, группирование по рентабельности, определение группы лидеров, уровень интеграции предприятий, наличие фирм-новичков.

➤ *Прогнозы и динамика развития*: темпы роста объемов производства, продаж, цен, количество новых товаров и их доля, темпы роста отраслевого спроса.

➤ *Степень привлекательности отрасли*: потенциал роста отрасли, окупаемость инвестиций, прибыльность в сравнении с другими отраслями, степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли, устойчивый рост цен.

➤ *Условия вступления в отрасль*: капиталоемкость производства, уровень издержек, лицензирование, сертификация, наличие узнаваемых торговых марок (брендов).

➤ *Возможности и угрозы отраслевого окружения*: интенсивность конкуренции, давление со стороны клиентов, покупателей, поставщиков, уровень кооперации и интеграции предприятий в отрасли.

➤ *Особенности отраслевого законодательства*, регулирующего деятельность предприятий.

➤ *Коллективные договоры (контракты)* и трудовые соглашения.

#### **IV. Анализ общего законодательства:**

➤ Разрешение на место производства и способ производства (лицензирование).

➤ Принципы ведения торговли.

➤ Таможенное законодательство по вывозу (ввозу) продукции.

➤ Налоговое законодательство.

➤ Нормативные акты, относящиеся к защите окружающей среды и использованию отходов производства.

➤ Нормативные акты, относящиеся к найму и использованию работников.

#### **V. Анализ транспорта, источников энергии, связи:**

➤ Развитие транспортной инфраструктуры в стране и уровень конкуренции на рынке транспортных услуг.

➤ Анализ издержек на альтернативные виды транспорта: водный, железнодорожный, автомобильный, воздушный.

➤ Доступность и стоимость источников энергии, динамика энергозатрат, доля в себестоимости продукции.

➤ Возможности использования альтернативных источников энергии в отрасли.

➤ Технические и экономические возможности обеспечения современной, оперативной связью и коммуникациями.

В целом, единой и целостной методики анализа внешней среды нет, так как во многом ее структура зависит от ситуационных факторов отраслевой среды и движущих сил конкуренции. В связи с этим, приведенная выше примерная методика внешнего анализа должна модифицироваться под специфику условий деятельности конкретного предприятия или отрасли.

В процессе внешнего анализа менеджеры должны выяснить какие изменения произошли на рынке, что явилось причиной данных изменений и как они могут сказаться на будущей деятельности предприятия. Выделяют следующие причины стратегических изменений в структуре конкуренции и во внешней среде:

1. *Развитие Internet и электронной коммерции.* Использование Internet революционным образом меняет методы ведения бизнеса и торговли, уничтожает границы между отраслями и создает конкуренцию между не связанными отраслями. Многие отечественные предприятия также начинают использовать электронную коммерцию, создают свои web-сайты, что значительно снижает издержки на продвижение товаров, облегчает поиск новых клиентов и улучшает качество обслуживания имеющейся клиентской базы, налаживает эффективные коммуникации между производителем и конечным потребителем продукции.

2. *Изменение долгосрочных тенденций развития отрасли.* Реформирование экономики Беларуси и развитие частного сектора, появление новых предприятий усиливает уровень конкуренции в отраслях, сужает рынок традиционных производителей, особенно крупных предприятий. В наследство от бывшей советской экономики нам досталось достаточно большое количество крупных предприятий, которые в силу своего размера и масштабов деятельности оказываются менее мобильными и поворотливыми к рыночным изменениям в сравнении с мелкими производителями. Например, в мебельной промышленности появилось много небольших частных производителей мебели, которые концентрируют свое внимание на индивидуализации продукции и предоставляют дополнительные услуги покупателем (бесплатная доставка и сборка, возможность заказа через Internet, широкий выбор материалов, требуемые размеры и т.п.). Это оказывает серьезное давление на крупных производителей мебели, ориентированных на выпуск стандартных товаров.

3. *Изменение состава и предпочтений потребителей.* При изменении реальных доходов населения меняются предпочтения покупателей в сторону индивидуализированной или стандартизированной продукции. При условии стабильного роста доходов потребители начинают больше обращать внимание на качество товара, предлагаемый ассортимент, индивидуализированные свойства товаров. В этой ситуации предприятия, предлагающие стандартизированную продукцию, начинают испытывать трудности со сбытом.

4. *Внедрение новых товаров.* Предложение удачного нового товара укрепляет позиции производителя и ослабляет положение отстающих в инновационной деятельности предприятий. Внедрение новых продуктов расширяет клиентскую базу и придает дополнительный импульс для развития отрасли, так как конкурирующие предприятия, чтобы не потерять свою долю рынка, стремятся к дальнейшей дифференциации продукции.

5. *Развитие технологий.* Использование технологических новинок может коренным образом изменить ситуацию в отрасли. Предприятия, которым удалось разработать и применить новые технологии, способны стать на порядок выше по конкурентным возможностям по отношению к традиционным лидерам. Развитие технологий усиливает эффект обучаемости, вызывает значимые изменения в оптимальной мощности предприятия, каналах распределения продукции, логистике.

6. *Маркетинговые инновации.* Использование новых подходов в маркетинге повышает интерес к товарам, увеличивает на них спрос, ускоряет процессы дифференциации фирмы и снижает себестоимость единицы продукции. Все это ослабляет позиции конкурирующих предприятий, заставляя их корректировать свои стратегии.

Главная составляющая всех маркетинговых инноваций – Internet. По некоторым оценкам, в мировой экономике объем коммерческих операций в Internet в 2003 году составлял около 1,3 трлн. долл. Internet втягивает в глобальную конкуренцию все компании, независимо от места расположения. Это в особенности касается предприятий, производящих качественную продукцию с низкими затратами на транспортировку. Internet служит дешевым каналом обслуживания потребителей. Например, *Dell Computer* использует специальную программу, которая принимает электронные сообщения от пользователей о неполадках в компьютерах, определяет причины и также отправляет

рекомендации или программы автоматической отладки – и все это без участия персонала компании [44, с.243].

7. *Выход (уход) на рынок крупных компаний.* Появление на рынке мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции – будь то иностранная компания на рынке, где раньше доминировали местные фирмы, либо крупная отечественная фирма, которая внедряется в другую отрасль за счет приобретения или создания нового предприятия. Все это меняет расстановку сил и структуру конкуренции в отрасли. При уходе с рынка крупной фирмы также обостряется борьба оставшихся фирм за привлечение клиентов ушедшей с рынка.

8. *Изменения в законодательстве и государственной политике.* Новые законы и действия правительства могут оказать значительное влияние на деятельность и стратегии предприятий. Лицензирование определенных видов деятельности, перерегистрация предприятий, введение новых налоговых режимов, введение института государственных лесозэкспортеров сказывается на поведении предприятий, изменяет структуру конкуренции. Например, в соответствии с программой развития лесного хозяйства предусматривается передача лесозаготовок в структуру Министерства лесного хозяйства. В новых условиях спелый лес на корню не будет являться объектом купли-продажи, а лесозаготовительные предприятия, входящие в структуру концерна «Беллесбумпром», могут предоставлять только услуги по заготовке древесины на платной основе лесохозяйственным предприятиям. В данном случае заготовленная древесина остается в распоряжении лесхоза, а не леспромхоза, как это было раньше. В данной ситуации существенно изменяются условия работы и отношения между предприятиями отрасли.

9. *Растущая глобализация отраслей.* Многие крупные отечественные предприятия, объемы производства которых превышают внутренние потребности рынка, вынуждены выходить на внешние рынки, сталкиваясь с глобальной конкуренцией. Глобализация позволяет существенно укрепить рыночные позиции компании, привлечь новых клиентов, сократить уровень издержек и повысить конкурентоспособность, снизить предпринимательский риск за счет расширения рынка сбыта продукции.

Предприятия, которые работают в нескольких странах, называют конкурентами *межнационального (или мультинационального) масштаба*, а компании, стремящиеся к присутствию на рынках всех (большинства) стран – *глобальными конкурентами*. Например, ЗАО

«Пинскдрев» около 70% своей продукции экспортирует в Россию, Германию, Голландию, Бельгию, Францию, Данию, США, Монголию и другие страны, что позволяет его выделить в группу мультинациональных конкурентов. Глобализация является неизбежным процессом развития многих отечественных экспортоориентированных предприятий, так как предоставляет дополнительные выгоды и инвестиционные ресурсы на реструктуризацию производства, обеспечивая тем самым лучшие конкурентные позиции на внутреннем и внешнем рынке.

10. *Изменение общественных ценностей и образа жизни.* Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни также является мощным источником перемен в отрасли. Озабоченность общественности экологическими проблемами заставила руководителей промышленных предприятий включать в бюджеты статьи расходов на охрану окружающей среды. Эти же проблемы стали причиной возникновения необходимости в зеленой сертификации. Некоторые развитые европейские страны (Швеция, Финляндия, Германия и др.) ограничивают импорт несертифицированной древесины из других стран с целью стимулирования правительств в проведении сертификации лесного хозяйства, обеспечивающей соблюдение принципов неистощительности, устойчивости.

При проведении внешнего анализа необходимо выявить основные долгосрочные тенденции изменения движущих сил в отрасли, их влияние на будущую стратегию предприятия. С этой целью и должен производиться мониторинг внешней среды. *Мониторинг внешней среды* – это постоянное наблюдение за процессами в экономике, политике, экологии, технологиях, обществе для выявления тенденций и условий, которые могут повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или угрозы для дальнейшего развития. Мониторинг среды дополняется разработкой сценариев развития и методом экспертных оценок, что позволяет расширить горизонты стратегического планирования.

Следующим важным этапом осуществления внешнего анализа является анализ положения конкурентов на рынке. Достаточно эффективным методом сравнения конкурентных позиций является метод разработки карты стратегических групп. *Стратегическая карта* – это графическое изображение групп конкурирующих предприятий с примерно одинаковыми стратегиями и положением на рынке либо объединенные по другим общим признакам: ассортиментом, соотношением цена/качество, каналами распространения, целевыми рынками,

применяемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки. Составление карты стратегических групп помогает лучше понять особенности конкуренции в сложных отраслях и выявить ближайших конкурентов предприятия.

Для составления стратегической карты и определения принадлежности предприятия к той или иной группе необходимо выполнить следующие действия:

- установить параметры дифференциации предприятий отрасли: соотношение цена/качество (высокое, среднее, низкое), географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ассортимент продукции (широкий, узкий), каналы распространения (один, несколько, много), набор услуг (отсутствует, органиченный, полный);
- составить графики по двум избранным параметрам и обозначить местоположение предприятия;
- объединить предприятия, расположенные примерно в одинаковой позиции, в одну стратегическую группу;
- заключить каждую группу в круг, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли.

На рис.2.3 представлен пример стратегической карты некоторых крупных предприятий лесного комплекса Беларуси, составленной по двум основным параметрам: доля рынка и ассортимент выпускаемой продукции. Как видно на графике, абсолютное лидерство имеет, как уже отмечалось ранее, ЗАО «Пинскдрев», доля которого в 2 и более раза выше других предприятий отрасли.

Стратегическая карта показывает, что чем ближе расположены стратегические группы друг к другу, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями. Сильнее всего конкурируют между собой предприятия одной стратегической группы, а их вторыми по значимости конкурентами будут члены ближайших стратегических групп. Значительно удаленные стратегические группы оказывают незначительное конкурентное давление друг на друга.

Менеджеры должны постоянно собирать информацию о стратегиях и действиях конкурентов, оценивать их сильные и слабые стороны и на основании полученных данных прогнозировать их действия. Предприятия, не изучающие поведение конкурентов, ведут конкурентную борьбу вслепую. В бизнесе, как на войне, аналитика имеет

очень важное значение для победы в конкурентной борьбе. Разведывательная и аналитическая деятельность помогает своевременно занять оборонительную позицию в ответ на действия конкурентов.

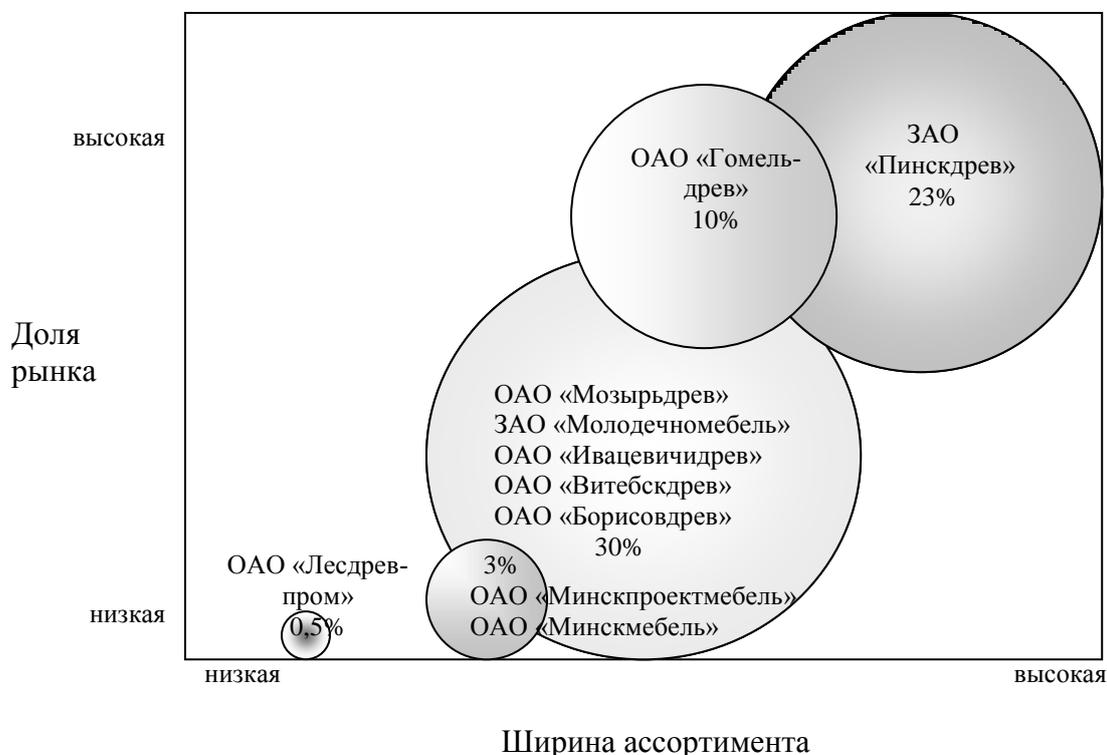


Рис. 2.3. Стратегическая карта предприятий лесного комплекса

Лучший источник информации о стратегии конкурентов – наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний руководства данных предприятий. Дополнительную информацию можно получить из аналитических или финансовых отчетов, статей в отраслевых изданиях, пресс-релизов, web-сайтов, экспозиции предприятия на выставках, беседы с клиентами, поставщиками и бывшими работниками данных предприятий. Считается, что компания, располагающая полной и достоверной информацией о своих конкурентах, при прочих равных условиях находится в более выигрышном положении. При проведении исследований необходимо представление событий и изменений в динамике для выявления будущих лидеров, прогнозирования их поведения и определения структуры отрасли в перспективе.

На основе полученных в процессе внешнего анализа данных о тенденциях развития отрасли и конкуренции должны быть сделаны выводы о перспективах и возможностях развития бизнеса, а также угрозах со стороны отраслевой среды (см. табл.2.1). Конечным этапом внешних исследований является формулирование ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. *Ключевые факторы успеха* (КФУ) – это потребительские свойства товара, опыт и знания, эффективные маркетинговые и управленческие технологии и все другие факторы, повышающие прибыльность предприятия.

В качестве ключевых факторов успеха можно выделить следующие группы:

- *Технологические*: качество НИОКР, инновации в производственном процессе, разработка новых видов товаров, освоение современных технологий, использование Интернет или программного обеспечения.
- *Производственные*: низкая себестоимость, качество продукции, интенсивное использование основных средств, выгодное местоположение предприятия, приток квалифицированных кадров, высокая производительность, изготовление товаров на заказ, оформление продукции.
- *Сбытовые*: широкая сеть оптовых дистрибьюторов (дилеров), неограниченный доступ к точкам розничной торговли, наличие собственных фирменных магазинов, низкие сбытовые затраты, быстрая доставка.
- *Маркетинговые*: хорошая техническая поддержка, высокий уровень обслуживания клиентов, точное выполнение заказов, широкий ассортимент товаров, высокая квалификация торгового персонала, привлекательный дизайн (упаковка), гарантийные обязательства, качественная реклама.
- *Кадровые*: высокий профессионализм работников, ноу-хау в контроле качества, дизайнерское мастерство (например, в производстве мебели), модернизация существующих товаров и быстрое внедрение новых видов в производство.
- *Организационные*: совершенные информационные системы, быстрая реакция на изменение рыночной ситуации, использование Интернет, качественная система менеджмента.
- *Прочие КФУ*: хороший имидж (репутация) предприятия, общие низкие издержки, доброжелательность всех служащих и менеджеров, патентная защита организационных ноу-хау [2].

Например, основными КФУ в мебельном производстве являются широкий ассортимент продукции, дизайн и цвет моделей, наличие широкой сети дистрибьюторов и/или собственной фирменной торговли, полная загрузка производственных мощностей, относительно низкие затраты и привлекательные цены. При формировании будущей стратегии развития каждый производитель должен ориентироваться на свои ключевые КФУ, так как от этого зависит будущее финансовое и конкурентное положение предприятия.

#### **2.4. Внутренний анализ фирмы: понятие, структура, факторы**

В процессе разработки стратегии после диагностики внешних угроз и возможностей следующим этапом комплексного стратегического анализа является определение внутренних конкурентных позиций и ресурсов предприятия, необходимых для реализации внешних возможностей или факторов успеха.

*Внутренний анализ фирмы* – это система аналитических действий менеджмента, направленных на детальное исследование состояния внутренней среды предприятия и ее соответствия внешним возможностям (КФУ), определение сильных и слабых сторон в производственно-хозяйственной деятельности и конкурентной позиции предприятия на рынке, в действующей отрасли.

Главная цель внутреннего анализа – глубокое изучение результатов деятельности предприятия, выявление его преимуществ или недостатков по сравнению с конкурентами, среднеотраслевыми показателями. Поэтому, при оценке внутренних факторов используется сравнительный анализ результатов деятельности предприятия с результатами внешних исследований. Основной особенностью внутреннего анализа является тщательность и детальность изысканий, что объясняется его стратегической значимостью и доступностью информации о продажах, прибылях, издержках, организационной структуре управления, используемых технологиях в производстве, менеджменте, маркетинге и т.п. Данная информация является базой для оценки действующей и формирования будущей стратегии, определения необходимых ресурсов для ее реализации. При этом перспективная стратегия должна быть ориентирована на дальнейшее развитие и укрепление имеющихся сильных сторон и ликвидацию слабостей, недостатков в экономической деятельности предприятия. Наиболее важным при

проведении как внешнего, так и внутреннего анализа является исследование всех явлений и процессов в динамике для определения долгосрочных тенденций развития предприятия, оценки его гибкости и готовности к изменениям, адаптации к факторам отраслевой среды.

*Методика внутреннего анализа* предусматривает проведение исследований по следующим основным сферам деятельности предприятия и параметрам их эффективности:

1. *Общая характеристика предприятия*: описание основных целей (миссии), действующей стратегии, видов деятельности; форма собственности и местоположение, их влияние на конкурентоспособность предприятия; источники образования и распределение прибыли, возможности стратегического выбора, образ и престиж организации, размеры и масштабы деятельности.

2. *Финансово-экономический анализ*: гибкость структуры капитала, оценка прибыли и рентабельности бизнеса (предприятия), показатели финансовой устойчивости и их динамика, анализ эффективности использования основного и оборотного капитала предприятия в долгосрочном периоде, оценка работы финансовых служб по управлению финансовыми и инвестиционными средствами предприятия, информационные системы анализа финансовой информации и их использование, оценка общего финансового и инвестиционного потенциала предприятия для обеспечения дальнейшего роста (табл.2.2).

3. *Анализ продукции предприятия*: производимый ассортимент и ассортиментные группы, структура и динамика себестоимости продукции, ее сравнение с конкурирующими продуктами, динамика объемов производства и реализации товаров или услуг, рентабельность продукции, целевые рынки и их динамика, качество и конкурентоспособность продукции и предприятия по сравнению с конкурентами.

4. *Анализ маркетингово-сбытовой деятельности*: оценка эффективности методов распределения и размещения товаров, систем стимулирования спроса, широты и глубины ассортимента, темпов роста продаж в разрезе рынков сбыта, рентабельность продаж, сравнение динамики затрат на продвижение и темпов роста продаж, оценка рекламной деятельности, ее бюджет и влияние на продажи, качество обслуживания покупателей, скорость выполнения заказов, знание потребностей клиентов, потребителей, организационные подходы для обеспечения успешной продажи и послепродажного обслуживания, используемые системы позиционирования товаров или услуг, каче-

ство и репутация продукции, создание и управление известными торго-

Таблица 2.2

Основные показатели финансовой деятельности предприятия

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
<b>Показатели ликвидности</b>			
1.	Текущая ликвидность Норматив: 1,5 -2,0	$\frac{\text{Текущ. активы (оборотн. ср-ва)}}{\text{Текущие обязательства}}$	Показывает, в какой степени кредиторские обязательства обеспечиваются оборотными средствами предприятия
2.	Быстрая ликвидность Норматив: 0,5 -1.0	$\frac{\text{Оборотные ср-ва - ТМ запасы}}{\text{Текущие обязательства}}$	Отражает степень достаточности наиболее ликвидных средств: денежные средства, дебиторская задолженность
3.	Мгновенная (абсолютная) ликвидность Норматив:0,05-0,2	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Обязательства текущего периода}}$	Отражает степень достаточности денежных средств для погашения задолженности перед кредиторами
<b>Показатели оборачиваемости</b>			
4.	Оборачиваемость ТМ запасов	$\frac{\text{Себестоимость реализ. продукции}}{\text{Стоимость ТМ запасов}}$	Характеризует эффективность (рентабельность) вложения средств в ТМ запасы. Определяет резервы экономии оборотных средств
5.	Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Объем продаж в кредит}}{\text{Сумма дебиторской задолженности}}$	Характеризует быстроту выполнения обязательств должниками предприятия. Является ключевым при дифференцировании отношений с партнерами
6.	Оборачиваемость готовой продукции	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Среднегодовые запасы ГП}}$	Отражает скорость реакции рынка на продукцию предприятия. Является главным при управлении ассортиментом

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
7.	Оборачиваемость совокупных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает эффективность управления всеми активами предприятия
8.	Оборачиваемость основных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Основные фонды (ост.стоимость)}}$	Отражает эффективность вложения средств в основные фонды. Важен при выборе стратегий роста и диверсификации
<b>Показатели платежеспособности</b>			
9.	Коэффициент задолженности	$\frac{\text{Совокупные обязательства}}{\text{Совокупные активы}}$ $\frac{\text{Текущие об-ва} + \text{долгосрч. об-ва}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает степень зависимости в финансировании предприятия от заемного капитала в целом и в структуре заемных средств
10.	Коэффициент покрытия процентных выплат	$\frac{\text{Чистый текущий доход}}{\text{Проценты уплаченные}}$	Отражает степень выгодности привлечения заемных средств для развития предприятия
<b>Показатели прибыльности</b>			
11.	Норма валовой прибыли	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает метод расчета себестоимости и способность руководства снижать затраты
12.	Норма текущей прибыли (после затрат на реализацию и управление)	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления предприятием в целом
13.	Норма чистой прибыли (после выплаты % и налога)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления заемными средствами
14.	Норма текущей прибыли на вложенный капитал	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Выступает общей оценкой эффективности управления предприятием в выбранной сфере
15.	Норма чистой прибыли на вложенный капитал (ROI)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает основной интерес собственников в развитии бизнеса
16.	Эффективность переменных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Переменные затраты}}$	Показывает, насколько изменится валовая прибыль при изменении переменных затрат на 1руб
17.	Эффективность постоянных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Постоянные затраты}}$	Иллюстрирует степень отдаления организации от точки безубыточности
18.	Точка	$\text{Выручка} + \text{затраты постоянные}$	Показывает, какой ми-

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
	безубыточности	Выручка – затраты переменные	минимальный уровень продаж необходимо достигнуть, чтобы покрыть свои издержки
19.	Рентабельность продукции	$\frac{\text{Выручка} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}}$	Отражает долю прибыли в 1 руб. затрат

выми марками (брендинг), новаторские стратегии в области ценообразования, распределения продукции, рекламы, обслуживания клиентов, разработка новой продукции, использование Internet и развитие электронной коммерции в маркетингово-сбытовой деятельности.

5. *Анализ технологии производства:* уровень износа и обновление основных фондов, показатели эффективности основного капитала, использование производственных мощностей, анализ производственной структуры, соответствия технологий отраслевым или общемировым стандартам, возможности организации гибких производственных процессов с учетом динамики спроса, структура производственных затрат, контролинг издержек, местоположение производства, качество управления запасами и планирование производства, внедрение новой продукции, квалификация производственного персонала, системы управления качеством, сравнение основных производственных показателей с конкурентами.

6. *Анализ системы менеджмента:* оценка действующей организационной структуры управления по нормам управляемости и показателям эффективности, уровень централизации власти и необходимость в делегировании полномочий, использование адаптивных (органических) структур управления, стили руководства и методы управления, их соответствие условиям рынка и конкурентам, информационные системы управления, планирование и контроль управленческой деятельности, эффективность стратегического менеджмента.

7. *Анализ персонала:* основные подходы по управлению персоналом и их отличие от конкурентов, качество и структура трудовых ресурсов, их изменение, текучесть кадров, развитие лидерства и образование команд, благоприятный микроклимат, организационная культура и их преимущества, использование программ повышения квалификации, тренинг персонала, наличие корпоративного университета.

Структура внутреннего анализа должна модифицироваться с учетом конкретной специфики и направлений производственно-хозяйственной специализации и масштабов деятельности предприятия. В крупных компаниях могут быть отдельно выделены такие подразделения как рекламные отделы, НИОКР, стратегического планирования и другие. В этом плане внутренний анализ должен предусматривать более детальные исследования эффективности работы всех специализируемых подразделений, которые способны повлиять на результативность будущей стратегии.

Проведение внутреннего анализа позволяет организации решить следующие задачи:

- оценить степень реализуемости и эффективности действующей стратегии;
- диагностировать сильные стороны предприятия, которые оно должно развивать в рамках будущей стратегии;
- диагностировать слабые стороны предприятия, на ликвидацию которых должны быть направлены первоочередные краткосрочные программы развития;
- определить наиболее перспективные области деятельности, на которых должна базироваться будущая стратегия;
- определить достаточность финансовых, технологических, кадровых возможностей предприятия по реализации перспективной стратегии.

Лучшим показателем качественно разработанной и грамотно реализуемой стратегии является устойчивое финансовое и рыночное положение предприятия, превышение среднеотраслевых показателей экономического роста.

Оценку сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон организации и ее внешних возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) называют *SWOT-анализом*. Под *сильными сторонами* предприятия понимаются виды деятельности, в которых предприятие превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ему дополнительные конкурентные преимущества. К сильным сторонам относят: навыки и опыт, ценные материальные активы, квалифицированные кадры, ценные организационные ресурсы, ценные нематериальные активы, конкурентные возможности, партнерство или совместные предприятия. *Слабые стороны* – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых предприятие уступает конкурентам (табл.2.3).

*SWOT-анализ* – это комплексная система стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, обеспечивающая проведение оценки фактического конкурентного положения и стратегических перспектив развития бизнеса.

Важным этапом в процессе внутреннего анализа является определение *конкурентоспособности (конкурентной силы) предприятия*, которое осуществляется посредством количественной оценки ключевых факторов успеха, конкурентных возможностей.

Таблица 2.3

Факторы, учитываемые в *SWOT*-анализе

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S) :</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W) :</i>
Четко проявляемая компетентность	Частичная потеря компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство в конкуренции	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа потребителей
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама, методы продвижения	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O) :</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T) :</i>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов покупателей
Доброжелательность конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе	Появление иностранных конкурентов с

на внешние рынки	товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Проведение сравнительной оценки с конкурирующими предприятиями позволяет выявить основные преимущества или недостатки соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации предприятия, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости выведения новых товаров на рынок, эффективности продвижения, наличия дополнительных ресурсов.

На первом этапе оценки конкурентоспособности составляется список наиболее значимых факторов, определяющих позиции предприятия в отрасли (как правило, используется 6-10 показателей). На втором этапе производится экспертная оценка каждого показателя конкурентной силы (по шкале от 1 до 10 баллов). На третьем этапе подводятся итоги и делается заключение о конкурентных преимуществах или недостатках предприятия. При этом расчеты могут производиться двумя методами: невзвешенных и взвешенных оценок (табл.2.4, табл.2.5).

Таблица 2.4

Пример невзвешенной оценки конкурентоспособности фирмы

Ключевые факторы успеха (сила)	ОАО «Мозырь-древ»	ОАО «Речицадрев»	ОАО «Гомель-древ»	ЗАО «Пинск-древ»
Качество и свойства товара	4	3	6	8
Репутация (имидж)	3	2	6	9
Возможности производства	4	3	7	9
Использование технологий	3	3	6	8
Дилерская сеть и возможности распространения	4	3	6	9
Инновационные возможности	3	2	5	7
Финансовые ресурсы	3	2	5	8
Издержки по сравнению с	5	4	6	7

конкурентами				
Обслуживание клиентов	4	3	6	8
<i>Итоговая невзвешенная оценка</i>	33	25	53	73

Таблица 2.5

Пример взвешенной оценки конкурентоспособности фирмы

Ключевые факторы успеха (сила)	Вес	ОАО «Мозырь-древ»	ОАО «Речицадрев»	ОАО «Гомель-древ»	ЗАО «Пинск-древ»
Качество и свойства товара	0,1	4/0,4	3/0,3	6/0,6	8/0,8
Репутация (имидж)	0,1	3/0,3	2/0,2	6/0,6	9/0,9
Возможности производства	0,1	4/0,4	3/0,3	7/0,7	9/0,9
Использование технологий	0,05	3/0,15	3/0,15	6/0,3	8/0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	4/0,2	3/0,15	6/0,3	9/0,45
Инновационные возможности	0,05	3/0,15	2/0,1	5/0,25	7/0,35
Финансовые ресурсы	0,1	3/0,3	2/0,2	5/0,5	8/0,8
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	4/1,2	6/1,8	7/2,1
Обслуживание клиентов	0,15	4/0,6	3/0,45	6/0,9	8/1,2
<i>Итоговая взвешенная оценка</i>	1,0	4,0	3,05	5,95	6,9

Метод невзвешенных оценок предполагает, что все показатели являются одинаково значимыми. В определенной ситуации это может искажать реальные результаты. Система взвешенных значений обеспечивает более высокий уровень объективности, так как учитывает значимость различных показателей конкурентной силы. Высокие относительные показатели конкурентоспособности предприятия говорят о перспективах улучшения его рыночных позиций в долгосрочной перспективе. Знание слабых и сильных сторон организации необходимо для выработки будущей стратегии. Успешная стратегия предполагает превращение сильных рыночных позиций предприятия в конкурентное преимущество, в том числе за счет слабых сторон других предприятий-конкурентов.

## 2.5. Выбор перспективной стратегии развития предприятия

На основе сформулированной миссии предприятия, а также проведенных внутренних и внешних исследований разрабатываются различные варианты возможных альтернативных стратегий развития. Совокупность данных альтернативных стратегий формирует *стратегические альтернативы* деятельности предприятия в будущем. Каждая из альтернативных стратегий, прежде всего, должна исходить из прогнозируемых долгосрочных тенденций развития внешнего окружения и отвечать ресурсным и конкурентным возможностям предприятия. Таким образом, *альтернативные стратегии* представляют собой конкретные многовариантные программы действий, предусматривающие альтернативные пути или сценарии достижения сформулированной миссии.

Формулирование альтернативных стратегий решает следующие основные задачи:

- 1) определение перспективных направлений развития данного предприятия;
- 2) формирование будущей конкурентной позиции на рынке;
- 3) оценка альтернативных путей реализации стратегических целей и поиск оптимальных решений;
- 4) определение конкретных стратегических моделей поведения предприятия на рынке;
- 5) стратегические альтернативы составляют базу для осуществления окончательного стратегического выбора сферы деятельности и направлений развития.

*Стратегический выбор* – оценка разработанных альтернативных стратегий с точки зрения эффективности и выполнимости, и выбор той модели стратегии, которая характеризуется наиболее благоприятными показателями для предприятия.

Стратегический выбор производится на основе качественной и количественной оценки стратегии. *Качественная оценка стратегии* включает анализ следующих основных позиций:

- *Соответствие стратегии профилю деятельности фирмы.* При осуществлении стратегического выбора эксперты или руководители преимущественно ориентируются на профильные стратегии, отсеивая те альтернативные варианты, которые выходят за рамки сферы деятельности и компетенций предприятия.

- *Выполнимость стратегии и приемлемость для персонала.* При оценке приемлемости и выполнимости стратегии могут быть проигнорированы те стратегии, для реализации которых предприятие не располагает достаточной технологической базой или необходимыми финансовыми ресурсами, квалифицированными кадрами, наличием опыта в новой сфере деятельности и т.д.
- *Соблюдение этических норм и правил.* Использование данного принципа означает отказ даже от «высокоприбыльных» стратегий, которые не соответствуют общепринятым этическим нормам и правилам (торговля со странами, где нарушаются права человека, продажа наркотиков, стратегии недобросовестной конкуренции и т.п.). Это позволяет организации укрепить свою репутацию и наладить эффективные коммуникации с общественной средой.

*Количественный анализ стратегии* предусматривает проведение комплексной оценки таких экономических показателей, как планируемый рост объемов продаж, доли рынка, уровень производственных, управленческих, маркетинговых издержек, рентабельность продукции и предприятия при реализации той или иной альтернативной стратегии, объемы инвестиций, сроки окупаемости инвестиционных вложений, влияние на эффективность основной деятельности, показатели финансовой устойчивости, количество новых продуктов, уровень интеграции предприятия, расширение клиентской базы, анализ роста курса акций предприятия и т.д. Основные количественные показатели оценки стратегии формируются в зависимости от специфики поставленных стратегических задач и целей предприятия.

На основании количественного и качественного анализа производится окончательный выбор перспективной стратегии развития, обеспечивающей укрепление конкурентных позиций предприятия и использование рыночных возможностей, а также обладающей наилучшими экономическими показателями.

В крупных вертикально интегрированных или диверсифицированных компаниях стратегии формируются на четырех организационных уровнях:

1. *Корпоративная стратегия* – это общая стратегия организации, комплексный управленческий план деятельности для всех входящих в структуру диверсифицированной компании бизнесов (предприятий). Например, ЗАО «Пинскдрев» имеет в своей структуре 14

фабрик и заводов, 7 представительств, 12 фирменных магазинов. Корпоративная стратегия создается на уровне генерального директора и определяет общие перспективные цели развития акционерного общества и его предприятий. Корпоративная стратегия включает следующие основные элементы: планирование дальнейшей диверсификации (приобретение других существующих или создание новых предприятий), повышение общей производительности входящих бизнесов (предприятий), повышение конкурентоспособности компании за счет развития родственных бизнесов (использование синергического эффекта), установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее перспективные предприятия.

2. *Стратегия бизнеса* (бизнес-стратегия) – это управленческий план деятельности на перспективу одного вида деятельности (предприятия), входящего в структуру акционерного общества. Например, для ЗАО «Пинскдрев» – это стратегии мебельных фабрик, спичечного и фанерного завода, леспромхоза, лесопильного завода и т.д. Центральным элементом стратегии бизнеса является формирование более прочной и долгосрочной конкурентной позиции предприятия на рынке. Для этого стратегия базируется на следующих элементах: определение ответных действий на изменения в отрасли, экономике в целом, законодательстве, на политической арене и в других сферах, влияющих на деятельность предприятия; разработка рыночных подходов и действий по укреплению конкурентоспособности; решение конкретных стратегических проблем, стоящих перед предприятием. К наиболее часто используемым конкурентным подходам относят: стремление стать производителем с самыми низкими издержками, дифференциация продукции на основе высокого качества, широкого ассортимента или лучшего обслуживания потребителей, работа на узком сегменте рынка и более качественное удовлетворение специальных запросов покупателей выбранного целевого рынка.

3. *Функциональная стратегия* – это управленческий план деятельности конкретного подразделения предприятия или ключевой функциональной области бизнеса. Функциональные стратегии подразделяются соответственно специализации организационной структуры предприятия: маркетинговая, финансовая, производственная, стратегия НИОКР, стратегия управления персоналом и т.п. Предприятие должно формировать столько функциональных стратегий, сколько и основных функциональных служб. Ответственность за разработку данных стратегий лежит на руководителях отделов, которые совмест-

но с сотрудниками должны разработать подходы и мероприятия направленные на поддержку общей стратегии бизнеса (предприятия) и ее конкурентной позиции.

4. *Оперативная стратегия* относится еще к более узким стратегическим инициативам и подходам при управлении производственными единицами (цехами, торговыми участками, распределительными центрами) и при решении повседневных оперативных задач, имеющих стратегическое значение (приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки, рекламные кампании). Руководители нижнего уровня являются частью команды организации, осуществляющей формирование и реализацию стратегии, и играют важную поддерживающую роль. Например, без участия работников и руководителей производственных цехов невозможно реализовать стремление организации стать лидером в издержках, наладить эффективную систему управления качеством.

Объединение целей и стратегий от высшего до низшего уровней управления не может произойти в результате неуправляемого процесса, при котором руководители на каждом уровне обладают автономией в области установления целей и формирования стратегии. В этом плане руководство должно сохранять определенную централизацию управленческих решений, которая реализуется через систему стратегического планирования. *Стратегический план компании* является синтезом стратегий, разработанных на различных уровнях организационной иерархии. Формирование стратегических задач, как правило, происходит сверху вниз и продолжается до тех пор, пока отдельные уровни стратегии не будут объединены в логически последовательную, обоснованную систему. Это реализуется посредством составления стратегических программ.

Стратегические программы представляют собой конкретные задания для отдельных функциональных и производственных подразделений, ответственных за реализацию стратегии. *Стратегическая программа* – это формальный документ, определяющий как краткосрочные, так и долгосрочные параметры деятельности отдельных подразделений предприятия и их взаимоувязку с общими стратегическими целями (корпоративными стратегиями), расчет бюджета планируемых мероприятий. Кроме того, стратегические программы отражают конкретные сроки и очередность реализации стратегических и функциональных целей предприятия.

К примеру, стратегическая программа может охватывать такие наиболее важные сферы деятельности организации, как:

- 1) НИОКР;
- 2) развитие производства;
- 3) сбыт продукции;
- 4) материально - техническое снабжение и складское хозяйство;
- 5) административное управление.

Фактически в рамках организационного механизма реализации стратегии по всем функциональным областям деятельности предприятия разрабатываются конкретные функциональные стратегии, которые соответствуют либо поддерживают общую корпоративную стратегию развития. Стратегические программы обеспечивают сбалансирование стратегических целей по трем основным подсистемам управления: формирование и адаптация организационной структуры предприятия, создание эффективной информационной системы поддержки стратегии, повышение качества управления персоналом.

## **2.6. Система и уровни стратегического контроля**

Механизм успешной реализации стратегии определяется эффективностью системы стратегического контроля, позволяющего снизить предпринимательские риски, связанные с непредвиденными внешними и внутренними обстоятельствами. На этапе планирования стратегии невозможно предусмотреть все возможные варианты изменений, которые могут произойти в будущем и повлиять на развитие бизнеса. При этом перемены могут нести как дополнительные возможности, так и угрозы для реализации стратегии, и если заблаговременно их не отслеживать, то предприятие может упустить свои шансы на занятие более выгодных позиций на рынке либо вообще прийти к банкротству в случае ухудшения ситуации в отрасли. Поэтому, устойчивое развитие бизнеса и достижение стратегических задач во многом связано с тем, насколько хорошо менеджмент организует оперативную систему контроля промежуточных результатов.

В традиционном понимании *стратегический контроль* – это процесс, посредством которого руководство соизмеряет достигнутые результаты деятельности предприятия на различных этапах реализации стратегии с запланированными показателями.

Современная система стратегического контроля имеет трех-уровневую структуру (рис.2.4):

1) *стратегический контроль предпосылок (целей)* представляет собой процесс оценки степени актуальности стратегических целей, их выполнимости с точки зрения внутренних и внешних возможностей, достаточности собственных ресурсов организации. На этапе стратегического анализа производится диагностика ресурсных ограничений предприятия, на основе которых осуществляется стратегический выбор достижимых целей, происходит уточнение миссии;

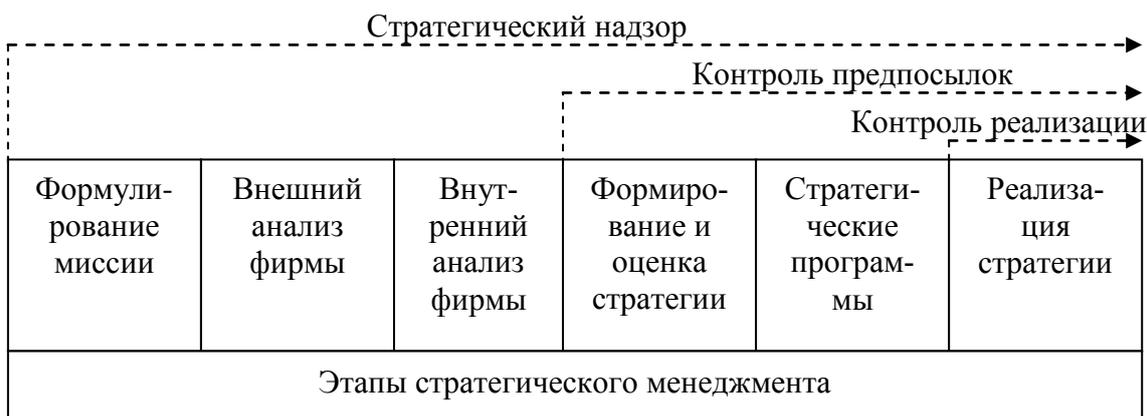


Рис.2.4. Уровни стратегического контроля в организации

2) *стратегический контроль реализации* заключается в анализе в определенные периоды времени степени реализации стратегических задач для заблаговременного выявления факторов, оказывающих позитивное или негативное влияние на возможность реализации запланированной ранее стратегии. Данный вид контроля означает проведение постоянного текущего мониторинга изменений количественных и качественных показателей стратегии: соблюдение норматива рентабельности продукции, темпов роста продаж, уровня издержек, количества брака, претензий со стороны клиентов, доли рынка и т.п. По существу при контроле реализации стратегии преимущественно анализируется внутренняя информация о достижениях предприятия, изменении его конкурентных позиций;

3) *стратегический надзор* – это постоянная система аналитических исследований рынка, охватывающая все стадии стратегического процесса и позволяющая заблаговременно выявить неблагоприятные для предприятия тенденции в изменении конкурентных отношений в отрасли, экономических и политических условий. В процессе стратегического надзора осуществляется пофакторный анализ динамики

внешней среды, и улавливаются первые сигналы о приближении кризисной ситуации, способной оказать негативное влияние на эффективность реализации стратегии предприятия. Потому, стратегический надзор является своеобразной системой надзора за кризисами.

В целом, развитие кризисной ситуации на предприятии может происходить в три основных этапа: *стратегический кризис, кризис результата, кризис ликвидности*.

На этапе *стратегического кризиса* в качестве предупредительных сигналов выступают изменения в конкуренции (появление предприятий-новичков, выход на рынок крупного иностранного производителя, снижение цен в отрасли, введение института государственных экспортеров и т.п.), технологические изменения (внедрение конкурентами новых технологий в производстве и управлении, электронная коммерция и Internet-продажи, переход на альтернативные источники энергии и т.п.), внутренние изменения (рост издержек, снижение качества, падение продаж и т.п.). Преодоление данных кризисных процессов возможно за счет стратегий репозиционирования в конкуренции (производство новых товаров, выход на новые рынки и т.п.).

Предупредительными сигналами *кризиса результата* является уменьшение доли рынка, снижение оборота, падение дохода и как результат недозагрузка мощностей. Все это будет оказывать дальнейшее давление на производственные издержки и, в случае неэффективных мер, может привести к обострению кризиса, т.е. его перехода в следующую стадию – *кризис ликвидности*. Признаками кризиса ликвидности будет ухудшение показателей финансовой устойчивости, рост задолженности и превышение долгов над активами, что в конечном итоге может привести к банкротству предприятия, если не будут предприняты соответствующие меры. На этапе кризиса результата стратегические программы должны быть ориентированы на снижение затрат и обеспечение роста продаж (оборота), а на этапе кризиса ликвидности – первоочередные меры по ликвидации задолженности и улучшению финансовых показателей деятельности предприятия.

Стратегический контроль, как главный элемент механизма реализации стратегии, должен осуществляться постоянно и непрерывно. Система контрольных показателей деятельности предприятия и качества отраслевой среды формируется исходя из целей и содержания реализуемой стратегии. Исследователи должны четко выделить основные критерии оценки результатов и сбор необходимой информации для осуществления стратегического контроля. Как правило, эффек-

тивность этих процессов повышается тогда, когда данная деятельность закрепляется за конкретным сотрудником, ответственным за ее организацию. В современных крупных организациях эту работу выполняют специалисты-аналитики, которые при больших масштабах деятельности предприятия объединяются в специальные аналитические отделы. В небольших фирмах эта работа должна закрепляться за соответствующими функциональными специалистами, руководителями.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Какие выделяют этапы и инструменты стратегического менеджмента?
2. В чем суть и выводы концепции стратегического управления Венсела/Лагранжа?
3. Почему формирование стратегии является итеративным процессом?
4. Что понимается под стратегическим видением организации?
5. Почему необходимо формулирование миссии предприятия? Отличие миссии от видения?
6. В каких формах может быть выражена миссия фирмы?
7. Какие выделяют виды предприятий по степени охвата отраслевых издержек? В чем особенности их миссии?
8. Сформулируйте глобальные и локальные цели, направленные на реализацию миссии предприятия.
9. Какие преимущества предоставляет внешний анализ фирмы?
10. Объясните суть методики проведения внешнего анализа.
11. Проанализируйте основные причины стратегических изменений в отраслях?
12. Как разрабатываются стратегические карты? Какую информацию они предоставляют?
13. Какие ключевые факторы успеха вы можете сформулировать для отраслей химико-лесного комплекса?
14. Объясните суть методики внутреннего анализа фирмы? Параметры анализа?
15. Как провести оценку конкурентоспособности предприятия?
16. Как проводится стратегический выбор? Методы оценки стратегий?
17. Какие виды организационных стратегий выделяют в зависимости от уровня управления?

18. В чем суть и уровни стратегического контроля?
19. Как организовать эффективную систему стратегического надзора за кризисами в организации?