

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Е.Г. Чмышенко, Е.В. Чмышенко

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

Рекомендовано ученым советом федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Оренбургский государственный университет» для обучающихся
о образовательной программе высшего образования по направлению
подготовки 38.04.01 Экономика

Оренбург
2021

УДК 005.9(075.8)
ББК 65.291.21я73
Ч 74

Рецензент – доктор экономических наук, профессор М.Г. Лапаева

Чмышенко, Е.Г.

Ч 74 Стратегическое управление предприятием [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика / Е. Г. Чмышенко, Е. В. Чмышенко; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург : ОГУ. - 2021. - 135 с. - Загл. с тит. экрана.
ISBN 978-5-7410-2671-7

Учебное пособие посвящено раскрытию теоретических положений по дисциплине «Стратегическое управление предприятием (продвинутый курс)». В нем комплексно раскрываются основные концепции и модели стратегического управления. Подробно рассмотрено понятие и содержание стратегического управления и стратегического анализа, а также основные методы и инструменты их реализации.

Пособие призвано помочь обучающимся получить знания и навыки эффективного управления предприятиями, которые они смогут реализовать в практической деятельности.

При подготовке текста использованы труды зарубежных и отечественных авторов.

Учебное пособие соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования третьего поколения и предназначено для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

УДК 005.9(075.8)
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-7410-2671-7

© Чмышенко Е.Г.,
Чмышенко Е.В., 2021
© ОГУ, 2021

Содержание

1 Концепция стратегического управления	6
1.1 Понятие стратегического управления.	6
1.2 Понятие стратегии	13
1.3 Классификация стратегий	17
1.4 Школы стратегического управления.....	20
Вопросы для самопроверки.....	29
2 Система стратегического управления предприятием.....	30
2.1 Характеристика элементов системы стратегического управления.....	30
2.2 Объекты стратегического управления на предприятии	35
2.3 Процесс стратегического управления на предприятия.....	37
Вопросы для самопроверки.....	52
3 Стратегический анализ среды предприятия	52
3.1 Сущность и необходимость стратегического анализа	52
3.2 Стратегический анализ внешней среды предприятия	57
3.3 Стратегический анализ внутренней среды предприятия	68
3.4 Конкурентный анализ	72
3.5 Отраслевой анализ.....	77
Вопросы для самопроверки.....	85
4 Планирование и прогнозирование в системе стратегического управления	86
4.1 Стратегическое планирование как основная функция управления	86
4.2 Причины неудач в реализации стратегического плана	91
4.3 Прогнозирование: сущность и основные элементы	94
4.4 Классификация методов прогнозирования.....	99
4.5 Экспертные методы прогнозирования	101
4.6 Формализованные методы прогнозирования	107
4.7 Применение теории игр в принятии управленческого решения.....	111
Вопросы для самопроверки.....	121
Список использованных источников	123
Приложение А Практические задания для самостоятельной работы.....	129

Введение

Быстрые изменения внешней деловой среды, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многих других факторов, обуславливают возрастание роли стратегического управления. В странах с рыночной экономикой стратегическое управление является важнейшим инструментом, позволяющим обеспечивать конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

В современных условиях каждое предприятие должно формировать собственную систему стратегического управления, непрерывно совершенствовать и рассматривать ее как важную часть своего неосязаемого капитала – интеллектуального актива.

Причины неудач многих российских предприятий, в первую очередь, в слабости их стратегического управления и ориентации на краткосрочные цели. Поэтому для эффективного инновационного развития предприятий необходим переход на качественно новый уровень управления, формирование нового типа стратегически мыслящих руководителей, способных обеспечить лидерство своих предприятий на рынке. Поэтому для подготовки таких руководителей необходимо комплексно применять различные методы, активизирующие их мышление, развивающие способности перспективного видения проблем, формирующие навыки стратегического подхода к поставке и решению задач развития предприятия.

Стратегическое управление как дисциплина изучает объективные закономерности и тенденции экономического состояния и развития субъектов хозяйствования, вопросы теории и практики обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии предприятия, занимается поиском новых путей и способов эффективного развития предприятий и помогает предприятиям избежать наступления возможных рисков.

Основные задачи учебного пособия:

— помочь студентам овладеть теоретическими знаниями в области стратегического управления как самостоятельной области науки управления и практическими навыками реализации теоретических положений;

— сформировать у студентов способность к моделированию и прогнозированию вариантов развития предприятия и его окружения, для эффективного решения проблем стратегического управления;

— изучить инструментарий стратегического управления, определять методы и способы разработки и реализации управленческих решений, направленных на развитие объектов управления и формирование у них конкурентных преимуществ.

При подготовке материала были использованы труды зарубежных авторов: И. Ансоффа, Д. Аакера, П. Дойля, Г. Минцберга, А. Томпсона, А. Стрикленда, М. Портера, Г. Хэмела, В.Эванса и др. А, также труды российских ученых: О.С. Виханского, Л.Е. Басовского, В.Р. Веснина, В.А. Винокурова, Е.П. Голубкова, Г.Б. Клейнера, Ю.Н. Лапыгина, А.Н. Петрова, Р.А. Фатхутдинова и др.

Учебное пособие рекомендовано студентам высших учебных заведений, обучающихся по программам подготовки магистров направлений подготовки 38.04.01 Экономика, 38.04.02 Менеджмент, аспирантам, преподавателям высших учебных заведений, а также специалистам предприятий и тем, кто проявляет интерес к стратегическому управлению.

1 Концепция стратегического управления

1.1 Понятие стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70 годов XX века для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне высшего руководства. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях ведения бизнеса. Так, если в начале XX века, когда спрос превышал предложение, предприятия обладали гарантированными рынками сбыта, то управление в основном сводилось к текущему регулированию производства, сбыта и поставок. К концу XX века в экономике западных стран стала нарастать нестабильность, связанная со стремительно меняющейся внешней средой, что и явилось причиной возникновения стратегического управления.

Увеличению скорости изменений факторов внешней среды способствуют:

- глобализация мировых экономик, технологий, инноваций в результате развития сети интернет;
- международное разделение труда;
- усиление процессов конкуренции, за счет развития ТНК (транснациональных компаний), международных корпораций, ФПГ (финансово-промышленных групп);
- сокращение временных циклов развития научно-технической революции, что ведет к быстрой смене технологий, а значит, появлению угроз, связанных с исчезновением старых сфер бизнеса, товаров и услуг;
- интеллектуализация большинства сфер человеческой деятельности (60% всех товаров и услуг в мире являются информационными и становятся главным ресурсом предприятий);
- переносе акцента с индустриальной экономики на предпринимательскую, движимую знаниями и инновациями.

Поэтому, ведущей идеей стратегического управления является перенос центра внимания высшего руководства на внешнюю окружающую среду, чтобы соответствующим образом своевременно реагировать на изменения.

Теория стратегического управления была разработана американскими исследователями и консультационными фирмами. Далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран, а в настоящее время все более востребован российскими предприятиями.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три вопроса (рисунок 1):

1 *Кто мы в настоящее время?* (модель реальной ситуации). На этом этапе оцениваются потенциальные возможности предприятия: производственные, организационные, маркетинговые, финансовые, кадровые и другие. Руководители должны определить какими ресурсами предприятие обладает для достижения намеченных целей. Это дает представление о возможностях предприятия. Результат такой диагностики – модель реальной ситуации.

2 *Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности?* (модель желаемого состояния). Это связано, прежде всего, с постановкой целей исходя из видения руководством предприятия своего бизнеса в будущем. При этом оцениваются возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать предприятию. Таким образом, создается некий идеал предприятия.

3 *Какими способами перейти из состояния предприятия в настоящее время, в такое, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?* Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности предприятия, определяются стратегии достижения целей.

В модели, представленной на рисунке 1.1, видно, что переход предприятия из исходного состояния в желаемое (например, стать лидером в отрасли по объему продаж) может происходить разными путями, так как существует значительное число вариантов достижения целей. Задача стратегического управления – выбрать

оптимальный вариант, который на уровне разработки стратегии, как правило, превращается в конкретный план мероприятий.

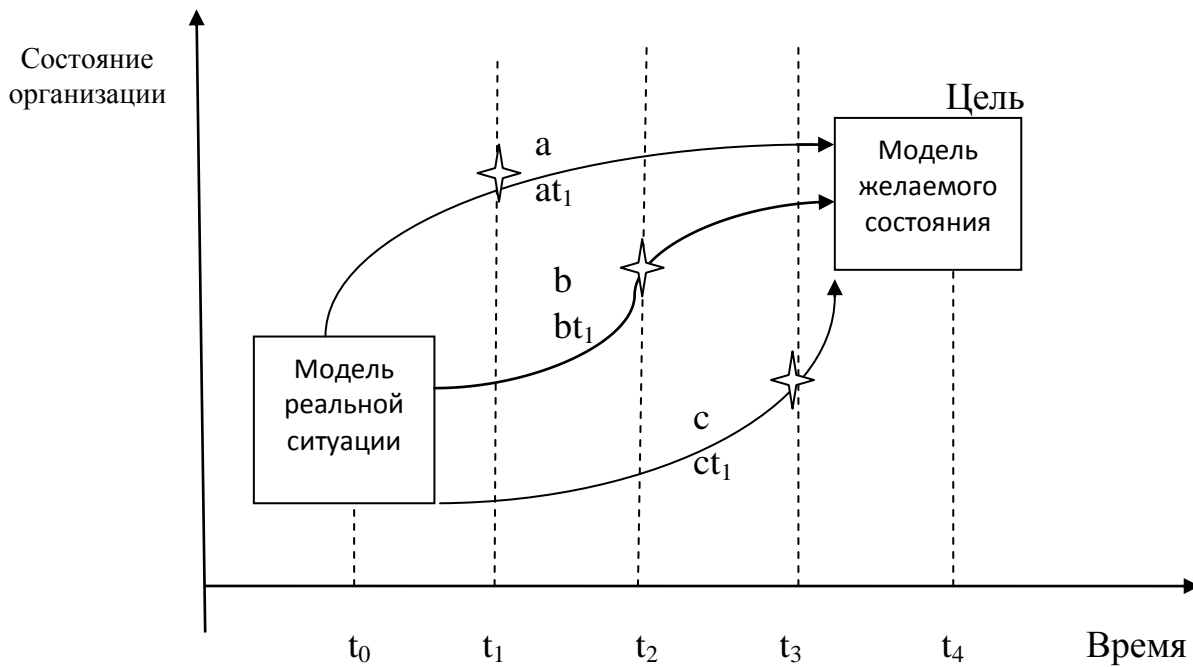


Рисунок 1.1 – Базовое представление о стратегическом управлении

Путь «а» подразумевает быстрые и радикальные изменения на первоначальном этапе стратегического управления, а затем постепенное доведение предприятия до желаемого состояния.

Путь «б» предполагает чередование радикальных перемен с периодом осмысления, от стартовой площадки для следующего рывка к намеченной цели.

Путь «с» – это постепенные, осторожные действия, связанные с незначительными организационными переменами, которые с накоплением достаточного опыта в конце планового периода должны привести к существенным изменениям.

К определению стратегического управления существует множество подходов, и ни одно из них не является исчерпывающим. Так, Г. Минцберг считает, что оно используется фирмами, готовыми к революционным изменениям.

Томпсон А. и Стрикленд Р. понимают стратегическое управление как процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Ансофф И. определил содержание стратегического управления – это деятельность, которая связана с постановкой целей и задач организации, с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением.

Виханский О.С. под стратегическим управлением понимает управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Фатхутдинов Р.А. считает, что стратегическое управление – это теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.

Катькало В.С., обобщивший имеющиеся определения стратегического управления понимает данную дефиницию как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод.

Таким образом, содержание понятия «стратегическое управление» включает следующие аспекты:

— область научных знаний, изучающая приемы, механизмы и инструменты принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний;

– вид деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;

– процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением.

Обобщая представленные определения, под стратегическим управлением будем понимать целенаправленную деятельность субъекта управления по формированию будущей модели развития объекта управления и способов ее достижения с учетом влияния внешних факторов.

Стратегическое управление направлено на решение следующих задач:

— преодоление кризисного состояния предприятия, вызванного расхождением его возможностей и требованиями среды;

— формирование конкурентных преимуществ и достижение лидирующего положения в перспективе;

— создание условий долгосрочного развития с учетом внешних и внутренних возможностей.

В основе стратегического управления лежат стратегические решения, связанные с реструктуризацией предприятия, внедрением новшеств (новые продукция, технологии), организационными изменениями (организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, форм организации и оплаты труда); выходом на новые рынки сбыта; приобретением, слиянием предприятий и т.д.

Стратегическое управление отличается от текущего. В текущем управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. Это управление внутренними производственными процессами, в основном, на уровне подразделений. Оно исходит из того, что предприятие действует ради максимизации прибыли в рамках краткосрочной или среднесрочной перспективы, использует традиционные технологии и процедуры. Управление исходит из того, что внешнее окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить резких изменений.

При стратегическом управлении, основной задачей является реакция на изменения в окружающей среде.

Отличие стратегического управления от текущего представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнение стратегического и текущего управления

Критерий	Текущее управление	Стратегическое управление
Миссия	Не определяется	Формируется главная цель
Объект внимания	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей и эффективных способов удовлетворения потребностей
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную перспективу	Ориентация на среднесрочную и долгосрочную перспективы
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников, как на ресурс, исполнителей работ и функций	Взгляд на работников как на основную ценность организации и источник ее благополучия
Эффективность управления	Повышение прибыли организации	Максимизация степени удовлетворения потребностей
Тип управляющего	Менеджер по производству	Предприниматель-лидер
Тип планирования	Оперативно-производственное планирование	Стратегическое планирование
Структура системы управления	Статичная (линейно-функциональная, штабная)	Динамичная (матричная)

Таким образом, можно определить специфические особенности стратегического управления, ориентирующиеся на:

- внешнюю среду;
- глобальность целей, действий, планирования и др.;
- прерогативу высшего звена руководителей предприятий (на выбор стратегии большое влияние оказывает личность руководителя);
- развитие предприятия, то есть не только на количественные, а, главным образом, на качественные изменения деятельности;
- концентрацию таких видов процедур как прогнозирование и проектирование. Прогнозирование – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, проектирование – создание информационного

описания в том или ином виде (технический проект, бизнес-план, бизнес-модель) еще не существующих объектов.

Следует отметить, что текущее и стратегическое управление не противостоят друг другу, а являются взаимодополняющими элементами процесса управления. И более того, текущее управление выступает как закономерный этап воплощения стратегического.

Взаимосвязь стратегического и текущего управления производством на предприятии базируется на обеспечении и соблюдении ключевых принципов и закономерностей рациональной организации данных процессов, способствует их развитию и повышению эффективности. Для этого при организации взаимосвязи стратегического и текущего управления производством необходимо соблюдать ряд требований: научной обоснованности, гибкости, адаптивности, комплексности и системности.

Данные требования реализуются через соблюдение определенных принципов, позволяющих наиболее эффективно и оптимально организовать систему взаимосвязи процессов стратегического и текущего управления производством. Основные принципы:

— принцип приоритетности стратегического управления, предусматривающий разработку стратегического плана развития производства как общего или сводного, раскрывающего содержание целей и взаимодействий различных подразделений на предприятии, и задающий показатели оперативных планов;

— принцип взаимообусловленности и опосредованности стратегических и текущих показателей;

— принцип устойчивости связи между текущими и стратегическими показателями деятельности предприятия.

Однако возможности стратегического управления не безграничны, существует ряд ограничений при его использовании.

1 Стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего. Скорее всего, это качественные пожелания состоянию предприятия в перспективе.

2 Стратегическое управление не может быть сведено к набору определенных правил и процедур. Это, прежде всего, определенная философия или идеология бизнеса.

3 Для осуществления процесса стратегического управления требуются большие затраты времени и ресурсов.

4 Ошибки в стратегическом предвидении могут привести к большим негативным последствиям.

1.2 Понятие стратегии

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Слово «стратегия» заимствовано из военной науки и произошло от греческого «strategos» - «искусство полководца». Другими словами, стратегия – это концепция достижения победы. В «искусство полководца» входит определение общего плана сражения, выстраивание последовательности главных действий, выделение направления главного удара, распределение основных сил по фронту, разработка возможных вариантов хода сражений.

Конкретного определения термина «стратегия» не существует. Можно выделить схожие взгляды различных авторов и объединить их в следующие группы:

1 Стратегия как *план действий* организации. К этой группе можно отнести таких авторов, как Д. Б. Куинн, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори.

2 Стратегия как выбор определенного *направления развития* организации (У. Кинг и Д. Климанд; П. Хаггерти; О.С. Виханский).

3 *Стратегия как способ установления целей* (И. Ансофф, А. Чандлер; Д. Стейнер, П. Лоранж).

4 *Стратегия как набор действий и подходов* к достижению заданных показателей деятельности (А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд).

5 *Стратегия как система мер*, обеспечивающая достижение главной цели организации – миссии (И.Н. Герчикова, Л.Е. Басовский).

6 *Стратегия как создание уникальной и ценной позиции* (М. Портер).

7 *Стратегия как комплекс принимаемых управленческих решений* (В. Веснин).

8 *Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ* организации (Г. Хамель).

9 Минцберг Г. определяет понятие стратегии через комбинацию «5Р»:

1) *план* действий, под которым понимают заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца. Составители планов разрабатывают внутреннюю документацию, которая в деталях прописывает ход деятельности предприятия на определенный период времени;

2) *прием* как тактический ход (действия, направленные на то, чтобы перехитрить противника). Это краткосрочная стратегия, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена;

3) *поведенческая модель*. В отличие от планов и тактических приемов, поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения. Подобные модели часто являются неосознанными, т. е. спонтанными. Модель является прямым противопоставлением плановому поведению;

4) *позиция* в окружающей среде. Используется в том случае если для предприятия важна его позиция по отношению к конкурентам;

5) *перспектива* (видение того состояния, к которому надо стремиться). Это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений и восприятий, системы взглядов на мир) определенной группы людей, обычно персонала предприятия. Успех приходит в том случае, если весь персонал является единомышленниками, т. е. они верят в главные доктрины и практически реализуют их в своей ежедневной работе и жизни.

Обобщение определений стратегии представлено на рисунке 1.2.

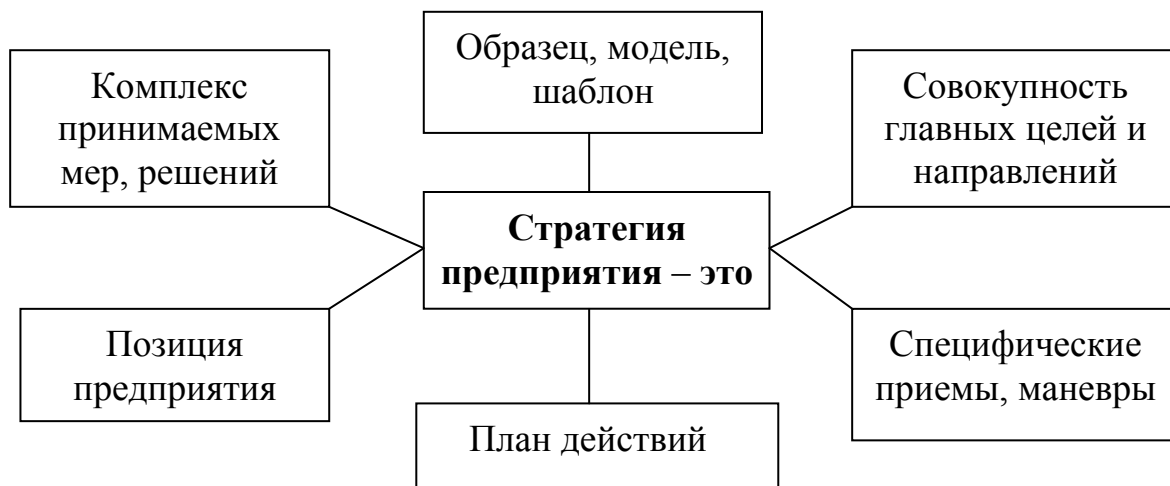


Рисунок 1.2 – Определение стратегии предприятия

Под стратегией следует понимать модель действий субъекта управления, необходимых для достижения поставленных целей по развитию объекта управления.

Необходимость выработки стратегий заключается в том, что они представляют собой заявления о направлении действий, где дается набор вариантов, способствующих удовлетворению целевых групп потребителей (рисунок 1.3).

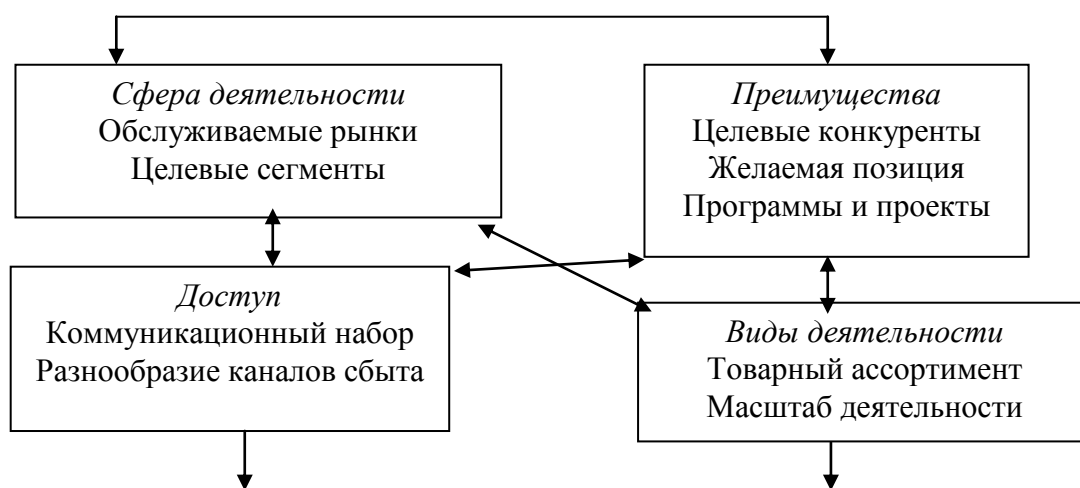


Рисунок 1.3 – Стратегия как интегрированная совокупность выбора

Так, Дж. Дэй предлагает четыре направления, которые в совокупности достаточно полно характеризуют стратегии в рыночной экономике. На английском языке они обозначаются 4А (arena, advantage, access, activities) и означают арену, преимущество, доступ, деятельность

Из определения стратегии, данного Дж. Дэй, следует, что, в первую очередь, стратегия связана с обслуживаемыми рынками, целевыми сегментами, конкурентами, товарной и коммуникационной политикой.

Принятие решений о разработке стратегии зависит от рассматриваемой ситуации, характеристик окружающей среды, стадии развития и готовности предприятия. Одним из условий выступает возникновение внезапных изменений во внешней среде, их причиной могут быть:

- насыщение спроса;
- крупные изменения в технологии;
- неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов.

При разработке стратегии необходимо учитывать ряд требований, *предъявляемых к стратегии*:

- 1) реальность, предполагающая ее соответствие ситуации, экономическому потенциалу предприятия, опыту и профессионализму работников, культуре, системе управления;
- 2) оправданная рискованность;
- 3) направленность на формирование конкурентных преимуществ;
- 4) учет интересов общества, власти, акционеров, партнеров, персонала и других заинтересованных лиц;
- 5) альтернативность (стратегия выбирается из нескольких вариантов).

Основные задачи при формировании стратегии:

1 Распределение ресурсов. Любые ресурсы, используемые предприятием в его деятельности, являются ограниченными, поэтому их необходимо направлять на эффективные стратегии;

2 Адаптация к внешней среде. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с его окружением.

Предприятиям необходимо приспосабливаться и изменять свое поведение как в связи с появляющимися во внешней среде благоприятными возможностями, так и в связи с неблагоприятными изменениями, порождающими опасности;

3 Внутренняя координация. Эта задача включает координацию стратегической деятельности для наилучшего использования достоинств предприятия и смягчения негативных последствий существующих у нее слабых сторон. Естественно, что эффективная стратегия в области внутренней координации требует как хорошего знания текущей ситуации и перспектив ее развития вне организации, так и ее внутренних возможностей и перспектив.

4 Организационный потенциал. Он представляет собой внутреннее свойство предприятия, носителем которого являются, прежде всего, руководители. Если материальные ресурсы, технологии, квалифицированный персонал можно найти в окружающей среде, то организационный потенциал необходимо формировать на предприятии с учетом изменений в ситуации и стратегиях.

Таким образом, формирование стратегии является сложным творческим процессом, при котором осуществляются поиск и оценка альтернативных вариантов стратегических управленческих решений, наиболее полно соответствующих задачам развития предприятия.

1.3 Классификация стратегий

Проведение классификации стратегий способствует их систематизации и выработке эффективных управленческих решений. Выделяют следующие классификационные признаки систематизации стратегий.

По уровню иерархии и степени декомпозиции.

Первый уровень объединяет корпоративные стратегии. Они характерны для крупных концернов, холдингов, финансово-промышленных групп, где ключевым моментом считается управление диверсифицированным бизнесом. Решаются вопросы финансирования и выбора сфер бизнеса; возможности расширения, ликвидации и перепрофилирования сфер бизнеса и др.

Второй уровень – это бизнес (деловые) стратегии. Предполагает управление одной отдельно взятой сферой деятельности предприятия, направленный на достижение высокой или уникальной компетенции;

Третий уровень – это стратегии функциональных подразделений предприятия (маркетинговых, финансовых, производственных, снабженческих и т.д.);

Четвертый уровень – это операционные стратегии, определяющие принципы управления отдельными звеньями организационной структуры и цепочки создания добавленной стоимости (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама).



Рисунок 1.4 – Иерархия стратегий

По глобальности. Стратегии можно подразделить на глобальные, направленные на значительные изменения на предприятии (например, реформирование, реструктуризация, реорганизация) и незначительные организационные изменения (перераспределение функций, формирование культуры, решение о новых продуктах и др.).

По направленности. Стратегии, направленные на внешнюю среду (на определенные объекты и процессы микро- или макроокружения предприятия), и стратегии, направленные на внутреннюю среду (на определенные элементы, связи или структуру предприятия).

По степени конкретизации. Стратегии подразделяют на стратегии с измеримыми результатами реализации и стратегии, у которых можно выявить лишь направление реализации.

По этапам жизненного цикла (предприятия, отрасли, рынка). Так возможный набор стратегий зависит от этапа жизненного цикла объекта. В зависимости от основных этапов жизненных циклов можно разработать стратегии развития (интенсивный рост), стабилизации (зрелость); сокращения (спад, старение, ликвидация).

По степени активности. Активная (наступательная) и пассивная (защитная, выживания, оборонительная) стратегии, каждая из них базируется на адаптации к микро- и макроокружению. Первая стратегия направлена на адаптацию к макро- и микроокружению, формированию новаторских взаимоотношений. Вторая стратегия основывается в большей степени на адаптации к поведению главных конкурентов.

По степени согласованности. Комплекс стратегий предприятия условно следует поделить на три группы: взаимодополняющие, независимые, взаимоисключающие. Предприятие, в зависимости от ситуации, может чередовать стратегии или реализовывать их в определенной последовательности.

По степени реализации. Разработанные стратегии следует разделить на

- неотложные (во избежание кризиса);
- предполагаемые (в случае наступления определенных событий);
- реализованные;
- нереализованные (с указанием причины).

По позиционированию на рынке. Типологию конкурентных стратегий можно в общем случае представить в виде виолентной, пациентной, коммутантной, эксплерентной стратегий.

По позиции на конкурентном рынке. Можно разделить на категории: лидер, следующий за лидером, аутсайдер. В соответствии с позицией на рынке определяют стратегии.

По степени риска выделяют стратегии:

— рисковые (инновационная и др.), требуют значительных ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных);

— умеренного риска. Это стратегия постепенного развития предприятия без участия в непредсказуемых и высокорискованных мероприятиях;

— консервативные стратегия (безрисковые) – такие стратегии, как правило, используются зрелыми предприятиями, которые довольны своими успехами и положением на стабильном рынке.

Таким образом, научно обоснованная классификация позволяет четко установить место каждого элемента в их общей системе. Классификация стратегий предприятия в конечном итоге должна предоставить возможность руководителям делать адекватные выводы об оптимальности той или иной схемы стратегического управления.

1.4 Школы стратегического управления

В теории стратегического управления западные ученые сформулировали 10 школ, которые рассматривают стратегию с разных позиций.

1 Школа дизайна (проектирование, конструирование, моделирование) – стратегия как осмысление. Школа предлагает модель построения стратегии как попытку достижения соответствия внутренних и внешних возможностей. Сторонники данной школы (А. Чандлер, К. Эндрюс и др.) создали знаменитую формулу SWOT (оценка сил и слабостей организации в свете существующих возможностей и угроз). Дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытку достижения соответствия внутренних и внешних возможностей предприятия. Отсюда и девиз школы – «Установление соответствия».

Основные положения школы включают следующие принципы:

1 Формирование стратегии есть продуманный процесс сознательного мышления (продуманная стратегия). Построение стратегии – не врожденная, а приобретенная с опытом способность или интуитивное умение, которому необходимо обучаться;

2 *Ответственность за стратегический процесс ложится на руководителя предприятия, который является главным стратегом организации;*

3 *Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования.* Разработка стратегии основывается не на общих для всех случаев переменных, а на требованиях конкретной ситуации;

4 *Процесс реализации стратегии осуществляется, когда она окончательно сформулирована и является уникальной (ориентирована на укрепление сильных сторон предприятия).*

Организационный механизм разработки стратегии с позиций школы дизайна является неформальным процессом. Это означает, что осмысление будущей стратегии развития предприятия осуществляется на совещаниях, собраниях управленческого персонала.

Недостатки школы дизайна:

1) при оценке сильных и слабых сторон учитывается текущее положение предприятия;

2) в соответствии с позициями школы при изменении стратегии должна быть изменена структура управления предприятием. В реальной действительности она формируется достаточно длительное время и не всегда её изменение может обеспечить дальнейшее устойчивое развитие предприятия;

3) точное определение стратегии снижает гибкость предприятия. Такие стратегии ограничивают поле зрения, указывая исключительно на главное направление, и могут помешать осуществить стратегические изменения (когда возникает такая необходимость). Иначе говоря, стратегия будет актуальной лишь некоторый период времени в зависимости от изменений рынка.

2 *Школа планирования.* Формирование стратегии как организованный процесс. Основателем данной школы считается один из самых известных экономистов в области стратегического управления И. Ансофф. Представители данной школы считают, что формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования. Это очень формализованный, рациональный

процесс, разделяемый на конкретные этапы, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на ряд вопросов.

В основе лежит детально проработанный план развития организации, основанный на подробной программе планирования различных аспектов деятельности. На вершине пирамиды – долгосрочные стратегические планы (как правило, пятилетние), под ними – среднесрочные, а еще ниже – краткосрочные (годовые) операционные планы.

Параллельно иерархии планирования формируется иерархия задач, бюджетов, подстратегий – корпоративных, функциональных (формирование маркетинговой, производственной, финансовой, кадровой) стратегий.

Недостатки школы стратегического планирования:

1) ошибки предвидения – разработка качественной стратегии возможна лишь при условии предвидения изменений определенной среды (составление качественного прогноза). Однако в реальной действительности долгосрочные прогнозы часто оказываются ненадежными;

2) сбор и подготовка аналитического материала для разработки стратегии осуществляется плановиками, руководство на основе данных результатов анализа формулирует будущую стратегию. В результате руководство в определенной степени зависимо от профессионализма плановых работников;

3) разрабатываемые стратегии могут быть неэффективными в силу того, что руководство делает стратегический выбор на основании общей информации, не вникая в детали. Кроме того, информация может быть неполной, несвоевременной, ненадежной;

4) в реальной действительности система стратегического планирования является процессом реализации стратегии, а не её разработки.

3 Школа позиционирования. Школа своим возникновением во многом обязана исследованиям М. Портера. Он поставил задачу описать, какие стратегии лучше всего работают при разных обстоятельствах. М. Портер создал модели отраслевого и конкурентного анализа, где указал на внешние силы, под влиянием которых выбирается та или иная стратегия (угроза со стороны новичков рынка,

рыночной власти поставщиков, влияния потребителей, товаров-заменителей и интенсивности конкуренции между соперниками). Задачей разработчика стратегии становится выбор альтернативной стратегии исходя из лучших возможностей для его предприятия (по отношению к конкурентам и отрасли).

Исходные положения школы заключаются в следующем:

1) стратегии представляют собой ключевые рыночные позиции предприятий, являются экономическими и конкурентными, составляют основу будущей стратегии. Поэтому процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор конкретной стратегической позиции;

2) основную роль в стратегическом процессе играют аналитики, предоставляющие свои расчеты менеджерам, ответственным за разработку перспективной стратегии;

3) в соответствии с подходом формулирование стратегии как позиции означает, что менеджеры должны обосновать ключевые (генеральные) стратегии, ориентирующие предприятие на достижение высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

Под *ключевыми (генеральными) стратегиями* понимаются те, которые направлены на занятие более выгодных позиций на рынке и обеспечение защиты от атак настоящих и будущих конкурентов. Данные стратегии также называют *стратегиями позиционирования*, то есть изменения или укрепления конкурентного положения предприятия на рынке. В соответствии с положениями школы позиционирования для каждой из отраслей имеется ограниченное число генеральных или ключевых стратегий.

Школа позиционирования в основном ориентируется на стабильные внешние условия и направлена на исследование деятельности крупного бизнеса.

Недостаток школы позиционирования заключается в том, что она направляет предприятие к стратегической специализации и предлагает ограниченные варианты стратегий, что может сузить рамки возможного роста и развития предприятия. В реальной действительности стратегические подходы должны быть

многообразными и уникальными, включать элементы стратегических уловок по отношению к конкурирующим предприятиям.

4 Школа предпринимательства – стратегия как предвидение. Основатель П. Друкер. Школа предпринимательства предлагает рассматривать стратегический процесс как деятельность одного человека, руководителя предприятия, с учетом свойственных только ему качеств: интуиции, здравомыслия, опыта, проницательности. Центральное представление школы – это видение, мысленное представление будущего предприятия, рожденное в сознании руководителя. Руководитель лично продвигает свою концепцию, контролируя ее реализацию и при необходимости осуществляет корректирующее воздействие.

Одним из главных недостатков школы является то, что формирование стратегии относится преимущественно к деятельности одного человека, но практически не объясняется сам стратегический процесс, остающийся в глубинах познавательной способности человека «черным ящиком». На практике большинство руководителей не всегда обладает способами предвидения, в результате стратегия является неэффективной и остается нереализованной.

Данный стиль управления особенно эффективен в первые годы существования предприятия, когда происходит выбор направления ее развития и овладение нишей рынка.

5 Когнитивная школа – стратегия как ментальный процесс. Она появилась под влиянием работ Г. Саймона. Сторонники школы считают, что необходимой предпосылкой стратегического познания является существование ментальных структур, которые формулируют знание. Поэтому формирование стратегии – это протекающий в сознании стратега процесс познания. Понимание стратегии как ментального процесса характерно для сторонников информационных систем. Поэтому для ее оптимального формирования необходимо исследовать, как человеческий разум обрабатывает поступающую информацию и на ее основе разрабатывает стратегию.

6 Школа обучения – стратегия как развивающийся процесс обучения (накопления опыта). Согласно школе, стратегии возникают тогда, когда люди

приходят к необходимости изучения складывающейся ситуации в организации. Непредсказуемый характер внешней среды требует постоянно обновлять необходимые для выработки стратегии знания. При этом важно не только обучение руководителя, но и всего коллектива, так как потенциальным стратегом может быть любой. Поэтому девиз школы: – «Учиться, учиться и учиться».

7 Школа власти – построение стратегии как «политический» процесс. Школа власти трактует процесс формирования стратегии как открытую борьбу за власть, делая особый акцент на важности использования руководителями властных и политических методов.

Необходимость построения стратегии как политического процесса сторонники школы власти объясняют следующими тезисами:

— предприятие представляет собой совокупность коалиций различных индивидов, объединенных на основе общего интереса;

— между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности;

— важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов предприятия;

— ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом;

— цели и решения являются результатом сделок, переговоров между заинтересованными группами.

Сторонники школы власти утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть реализована, но и сформулирована в принципе. Конкуренционные цели индивидов и коалиций всегда приводят к тому, что заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться и искажаться в силу того, что люди непрерывно играют в разного рода политические игры.

Представители школы описывают три основные политические игры на уровне микровласти:

1) *государственный переворот* означает смещение действующего руководства (захват власти изнутри при сохранении системы управления). В деятельности предприятия это чаще всего проявляется как неожиданная смена власти;

2) *мятеж* направлен не только на смену руководства, но и на изменение отдельных систем функционирования организации (например, стратегии, организационной структуры и т.п.);

3) *массовое волнение* – это коллективные попытки выражения недовольства либо разочарования существующей властью в целях препятствия переменам на предприятии.

Разработка стратегии с позиций макровласти базируется на следующих составляющих элементах:

1 *Внешний контроль со стороны предприятия*, которое может изменить окружение так, чтобы оно соответствовало их способностям. Данная позиция делает акцент на переговоры с субъектами внешнего окружения. Например, предприятие может вести переговоры с правительством о предоставлении определенных льготных кредитов на развитие экспортоориентированной деятельности либо о получении эксклюзивных условий по налогообложению;

2 *Анализ заинтересованных групп* – это попытка управления политическими силами на основе рационального подхода, включающего анализ поведения заинтересованных групп и коалиций (поиск возможных коалиций среди себе подобных). Например, два или несколько более слабых предприятия могут объединить свои усилия для противодействия ценовой политике основного лидера отрасли;

3 *Построение кооперативных стратегий*, включающих такие элементы как деловые сети (поставщики, клиенты, конкуренты), коллективные стратегии (основаны на сотрудничестве), стратегические альянсы (кооперативные соглашения о совместном ведении рекламной кампании, НИР, передачи системы сервиса, распределения продукта, передачи технологий, совместное производство, обмен лицензиями и т.п.).

Сторонники школы власти утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть реализована, но и сформулирована в принципе. Конкурентные цели индивидов и коалиций всегда приводят к тому, что заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться.

8 Школа культуры – стратегия как коллективный процесс. Формирование стратегии, согласно школе культуры – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов предприятия убеждениях и понимании. Формирование организационной культуры является необходимым условием при разработке стратегии. Стратегия предприятия большей частью формулируется и разрабатывается на уровне руководства, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Связь между культурой организации и ее стратегией проявляется через такие составляющие стратегического процесса, как стили управленческих решений, стратегические изменения, доминирующие ценности. Как правило, преуспевающие компании обладают такими доминирующими ключевыми ценностями, как высокий уровень обслуживания потребителей, качество, новаторство, обеспечивающие конкурентные преимущества. Эти ценности не так просто скопировать, как, например, новые модели продукции конкурента. Формирование устойчивых моделей организационной культуры и ценностей – это долгосрочный фактор, на реализацию которого могут уйти годы.

Например, японская культура проявляется в сильной идеологии японских корпораций (лояльность, действия исходя из общих интересов компании, коллективизм и т.д.).

9 Школа внешней среды. Построение стратегии как ситуационный процесс. Внешнее окружение является главным элементом процесса создания стратегии. Предприятие должно либо адекватно реагировать на эти силы, либо уйти с рынка. Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача идентификация внешних сил и обеспечение адаптации к изменениям внешней среды.

10 Школа конфигурации – стратегия как трансформация (Г. Минцберг).

Основные положения школы заключаются в следующем:

1 Большую часть времени предприятие может быть описано как устойчивая конфигурация его составных частей, то есть определенный период времени оно принимает четко определенную структуру, адекватную внешнему окружению, что обуславливает поведение предприятия и набор стратегий.

2 Данные периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в новую конфигурацию (организационную форму, обеспечивающую дальнейшее развитие организации).

3 В периоды необходимой трансформации стратегическое управление призвано обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности предприятия.

4 Соответственно процесс построения стратегии сводится к формальному планированию, систематическому анализу и к реакциям на воздействия внешней среды.

Результатами исследований школы является описание содержания стратегий трансформации предприятий. В соответствии с разработками школы предлагается шесть основных трансформационных стратегий:

1 *Эволюционно-институциональное строительство* предусматривает постепенное реформирование ценностей предприятия, структур высшего уровня и оценок работы исполнителей.

2 *Встряски и рефокусирование.* Стратеги определяют новые сферы бизнеса и перестраивают процесс управления предприятием.

3 *Многоплановый фокус.* Перемены реализуются с помощью команды, которая ставит системные задачи снижения издержек, стимулирования сбыта, проведения новых рекламных кампаний, разработки новой продукции.

4 *Мобилизация на уровне отдела.* Руководителям предоставляются полномочия для организации целевых групп, реализующих идеи менеджеров среднего звена и сотрудников функциональных подразделений.

Основные недостатки подхода школы конфигурации заключаются в рассмотрении квантовых скачков в развитии предприятия.

Вопросы для самопроверки

- 1 Причины возникновения стратегического управления.
- 2 Дайте понятие стратегического управления.
- 3 На какие три вопроса отвечает стратегическое управление.
- 4 В чем отличие стратегического управления от текущего.
- 5 Что понимаете под стратегией.
- 6 Назовите подходы к определению стратегии.
- 7 Что означает иерархия стратегий.
- 8 Какие требования к стратегии необходимо учитывать при ее разработке.
- 9 Перечислите классификационные признаки систематизации стратегий.
- 10 Перечислите школы стратегического управления.
- 11 Охарактеризуйте школу дизайна.
- 12 Назовите недостатки школы дизайна.
- 13 Кто является основателем школы планирования.
- 14 Охарактеризуйте основные положения школы планирования.
- 15 Значение школы позиционирования и ее основные положения.
- 16 Обоснуйте необходимость в стратегическом управлении предпринимательских способностей.
- 17 В чем значение школы обучения для стратегического управления.
- 18 Назовите основные положения школы культуры.
- 19 В чем заключается концепция школы власти.
- 20 Особенности школы конфигурации.

2 Система стратегического управления предприятием

2.1 Характеристика элементов системы стратегического управления

Успешное функционирование предприятия и формирование его конкурентного преимущества в условиях рыночной экономики определяются управлением, которое должно быть гибким и оперативно реагировать на перемены во внешней среде, постоянно искать новые возможности, анализировать перспективы. Именно поэтому разработка системы стратегического управления становится основополагающей для эффективной деятельности предприятия.

Поскольку стратегическое управление является многоаспектной и сложной деятельностью, представляется целесообразным для формирования и внедрения его на предприятии использовать системный подход. Системный подход – это направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы. Основные принципы системного подхода: целостность, иерархичность, структуризация, системность.

Рассмотрение стратегического управления как системы состоит в представлении его как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, которые ориентированы на достижение конкретных целей в условиях изменяющейся среды.

Построить систему управления – значит выделить совокупность элементов и установить характер связей между ними, которые позволят реализовать управленческие функции в достижении поставленной цели.

Представляется целесообразным рассматривать систему стратегического управления исходя из следующих позиций.

- 1) субъект управления (руководство);
- 2) объект управления;
- 3) основные элементы, обеспечивающие целостность управления;
- 4) результат системы (выход системы) – управленческое решение (рисунок 2.1).

Таким образом, при системном подходе анализируемый объект (управление) рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостные свойства этого множества.



Рисунок 2.1 – Основные элементы системы управления

Поэтому для понимания поведения системы и, прежде всего целенаправленной, необходимо выявить реализуемые данной системой процессы и способы воздействия одних элементов на другие. То есть, при применении системного подхода необходимо осуществлять поэлементный анализ системы управления

Рассмотрим элементы системы стратегического управления.

Субъект стратегического управления – это руководство предприятия: директор, руководители подразделений и бизнес-направлений. Направление деятельности субъектов в стратегическом управлении отличается от деятельности субъектов в текущем управлении. Так, в текущем управлении фокус деятельности руководителей направлен на внутреннюю среду предприятия, а основные функции связаны с распоряжениями, координированием, диспетчеризацией и контролем.

В стратегическом управлении фокус руководителей направлен на внешнюю среду, и основными функциями выступают прогнозирование, аналитика, экспертные оценки, консультирование.

Цели стратегического управления, в отличие от текущих, направлены на достижение основных ориентиров долгосрочного развития предприятия.

Задачи – это выполняемые работы, заранее установленным способом в заранее установленные сроки по достижению поставленных стратегических целей. Особенностью стратегических задач является то, что часто требуются их нестандартные постановка и решение.

Принципы стратегического управления. Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

1 Научность в сочетании с элементами искусства. Руководитель в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации;

2 Перспективность. Стратегическое управление направлено на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе предприятия на протяжении длительного времени;

3 Целенаправленность, всегда ориентирована на выполнение целей;

4 Гибкость. Подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;

5 Комплексность. Чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов.

6 Вариантность. При разработке стратегий необходимо иметь несколько их вариантов, для выбора наиболее эффективного;

7 Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой.

Функции стратегического управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях:

1 Прогнозирование – научно обоснованное предвидение возможных направлений развития предприятия. Результатом выступают прогнозы, которые носят вероятностный характер, и от их качества зависит в дальнейшем стратегическое планирование.

2 Планирование определяет ряд и последовательность действий, необходимых для достижения поставленных целей. В ходе планирования разрабатывается стратегический план (цели, задачи, стратегии, сроки выполнения, методы, приемы и способы реализации).

3 Организация. Суть функции состоит в создании определенной структуры для выполнения стратегических и тактических задач предприятия. Организовать – это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи посредством распределения ответственности и полномочий между сотрудниками.

4 Мотивация – это определение системы стимулов, которые бы побуждали сотрудников к достижению как стратегических целей предприятия, так и личных целей. В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность (физиологическая и/или психологическая), удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или действий.

5 Анализ – это разложение целого на составные части. Функция направлена на определение состояния объектов управления. В процессе анализа исследуются особенности и тенденции изменения объектов управления и самого процесса путем

выявления и сопоставления свойств и характеристик этих объектов по установленным критериям и показателям.

6 Контроль – деятельность, завершающая управленческий цикл и обеспечивающая обратную связь, задачей которой является сопоставление достигнутых результатов с запланированными и выявление отклонений. Эта функция наиболее тесно связана с функцией планирования, поскольку контролирует движение предприятия к поставленным целям.

Технология управления – это методы, приемы, способы, порядок, регламент выполнения процесса управления, отражающие последовательность и взаимосвязь процедур, операций и этапов, составляющих этот процесс. Целью технологии является рационализация управленческого процесса путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата.

Методы управления представляют собой совокупность способов воздействия субъекта на объект управления. Наряду с общими методами управления (административные, организационные, экономические, социально-психологические) в стратегическом управлении широко используются методы прогнозирования: экспертные (интервью, метод сценариев, дерево целей и др.) и формализованные (статистические, экономико-математические и др.).

Инструменты управления – это совокупность моделей и методов, используемых для решения задач управления и их информационного и методического обеспечения. К инструментам можно отнести автоматизированные системы управления, построение матриц, реинжиниринг, диаграмма процессов, диаграмма Ганта, бенчмаркинг, сегментация рынка и др.

Технические средства – это совокупность технических средств различного характера: сети ЭВМ, персональные компьютеры, программное обеспечение, копировальные устройства, поисковые системы и др.

2.2 Объекты стратегического управления на предприятии

Объект управления – это управляемая подсистема, совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обеспечивающих процессы на предприятии.

Выделяют следующие группы объектов стратегического управления.

1 Предприятие в целом.

2 Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ). По мере изменений в условиях конкуренции, снижения темпов роста, нестабильности внешней среды с середины 70-х годов XX века внимание руководителей переключилось с расширения и изменения возможных видов деятельности на манипулирование набором тех видов деятельности, которые присущи данному предприятию.

СЗХ – отдельный элемент окружения (рынок или его сегмент), на который предприятие имеет или хочет получить выход. Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса.

Выбор СЗХ непосредственно связан с миссией и стратегическими целями предприятия. Для выделения СЗХ применяют следующие параметры:

- перспективы роста бизнес-направления;
- ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при которой перспективы роста могут изменяться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности.

Крупные предприятия имеют не одну, а несколько десятков, а то и сотен СЗХ.

Порядок выделения СЗХ показан в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Порядок выделения СХЗ

Параметры	Определяющие факторы	Критерии
Потребность	Фазы развития спроса Размеры рынков Покупательская способность Количество покупателей Привычки покупателей Возрастная структура населения и др.	Темпы роста рынка Доля рынка Динамика цен
Технологии	Развитие информационных технологий Средний возраст оборудования Тенденции появления новых товаров Использование иностранных технологий Новые технологии управления и др.	Прирост численности потребителей Степень обновления продукции Устойчивость потребностей
Тип клиента	Индивидуальные Массовые Юридические	Степень обновления технологий Наличие патентов
Географический район	Природно-климатический условия Каналы сбыта Интенсивность конкуренции Торговые барьеры Развитая инфраструктура Наличие транспортной сети и др.	Размер необходимых инвестиций Количество конкурентов Доступность ресурсов

Процесс выделения СЗХ начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять, далее рассматривается вопрос о технологиях, затем анализируется тип клиентов и определяется географическая территория расположения СЗХ.

В дальнейшем на основе анализа перспектив спроса, рентабельности, производственного и кадрового потенциала зоны разрабатываются модели поведения в ней тех или иных подразделений предприятия, варианты конкретных действий, желательная номенклатура продукции и услуг.

Управление деятельностью организации в СЗХ возлагается на стратегические хозяйственные центры (СХЦ), система которых накладывается

на существующую организационную структуру. Число таких центров непостоянно и зависит от реализуемых стратегий и конкретного круга решаемых ими задач. СХЦ должен формировать самостоятельную стратегию по обслуживанию рынка, стать центральным звеном планирования и реализации долгосрочных стратегий.

3 Функциональная сфера деятельности или подразделение.

Структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг финансы и др.).

Выделение объектов управления является одной из основных задач руководителя. Это связано с тем, что каждый объект имеет свои особенности, на него влияют различные факторы, поэтому знание объекта управления субъектом способствует принятию качественных управленческих решений.

2.3 Процесс стратегического управления на предприятия

Процесс стратегического управления включает последовательность взаимосвязанных видов деятельности по стратегическому анализу, разработке, выбору, оценки и реализации стратегии. Схема процесса стратегического управления представлена на рисунке 2.2. На схеме видно, что процесс стратегического управления состоит из семи этапов и является циклическим.

1 Формирование видения и миссии предприятия.

Организации всегда существуют для людей. Люди организуются, чтобы достичь собственных целей. Координация общих целей предприятия, целей ее сотрудников и клиентов составляет предмет стратегического управления. Отсутствие согласованности этих трех компонентов приводит к конфликтам как с внешней средой, так и с внутренней.

Любая организации не может успешно функционировать без целевых ориентиров – основных направлений своей деятельности. Эти ориентиры задают

основное направление развития, формируют приоритеты. Выработка видения, миссии и соответствующих целей является важнейшей составляющей частью управления любой организации.



Рисунок 2.2 – Схема процесса стратегического управления

Рассмотрим каждый этап процесса стратегического управления.

Исторически первая форма стратегического управления основывается на концепции предвидения. *Видение* есть представление о желаемом состоянии организации в будущем, ее месте в мире, сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах. Видение должно быть простым, реалистичным, давать ориентиры действий, вдохновлять, служить для выработки критериев преобразований и должно быть предельно конкретным. Оно подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления.

Видение – это идеал, это то, как видят будущее акционеры предприятия, управленческий состав и прочие аффилированные лица. Следует отметить, что видение не зависит от того положения, в котором находится предприятие и почти не оперирует с цифрами. Оно не должно содержать каких-либо точных указаний и сроков. Это просто вектор дальнейшего развития.

Многие специалисты отмечают, что видение становится эффективным инструментом стратегического управления только в том случае, если:

- на предприятии имеется точная система целеполагания (установления и распределения целей и задач);

- желаемый образ будущего предприятия доведен в письменном виде до каждого сотрудника, принимающего решения;

- поощряется инициатива работников;

- существует четкое распределение полномочий и ответственности.

Без этих условий видение превратится в пустую неэффективную фантазию.

Видение формируется на основе интуиции высших руководителей и логического анализа тенденций развития ситуации. Оно оказывает мотивирующее воздействие, так как ставит предприятие и ее членов перед вызовом, заставляет стремиться к самосовершенствованию, помогает сплотить персонал, активизировать его стремление к будущим достижениям.

Понятие «миссия» пришло из английского языка и в переводе означает «цель». В отечественной практике управления употребляется именно термин

«миссия», а не «цель», так как в английском языке имеется четыре слова для обозначения цели:

- aim – цель, намерение;
- goal – цель, место назначения;
- target – цель, задание, мишень, план;
- mission – цель, предназначение, призвание.

Существует несколько подходов к пониманию миссии.

Таблица 2.2 – Подходы к понятию «миссия»

Классификационное назначение	Основные характеристики определения
Миссия – философия	отражает философию управления
Миссия – предназначение	обозначает главные характеристики предприятия, его отличительные черты
Миссия – стратегическое видение	отражает взгляды управленцев на перспективы развития предприятия

Миссия как философия определяет ценности, принципы предприятия, которые редко меняются.

Миссия как предназначение определяет основные сферы деятельности, которые предприятия намеревается осуществлять.

Миссия как стратегическое видение – это видение будущей модели предприятия.

Таким образом, хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является предприятие, к чему она стремится и чем отличается от других.

Миссия отражает не столько внутренние проблемы, сколько потребности внешних, по отношению к ней, субъектов, отвечая на вопросы: чем и кому полезно предприятие, какую и чью потребность она удовлетворяет.

Миссия опирается на накопленный опыт функционирования предприятия, указывает основные направления его развития, наиболее привлекательные сферы деятельности. Она предопределяет производственный профиль предприятия,

который характеризует возможности производственного потенциала на длительное время выпуска соответствующей продукции, требующейся рынку.

Миссия формируется и оттачивается годами и редко меняется, закрепляется в различных управленческих документах и доводится до всех заинтересованных лиц. На нее влияют исторические традиции предприятия, его отличительные особенности, взгляды высшего руководства.

Алгоритм создания миссии.

Шаг 1. Создание «скелета» миссии. Для этого необходимо сформировать группу сотрудников, которые примут участие в формулировании миссии, далее составляется подробный список вопросов:

- 1) что делает/продает предприятие?
- 2) кто является целевой аудиторией?
- 4) какие потребности клиентов удовлетворяет предприятие?
- 5) какие главные проблемы клиентов решает предприятие?
- 6) что сделает наше предприятие успешным через 10 лет?
- 7) каким путем может быть достигнут успех?

Шаг 2. Сбор и сокращение (самый сложный этап)

На этом этапе нужно собрать из всех ответов одну единую мысль, а потом её сократить. Нарботки (ответы на вопросы) могут быть любого количества символов и длины. А вот миссия не может быть длиннее 3-5 предложений.

Шаг 3. Проверка

Необходимо проверить миссию по шести критериям:

1 *Удовлетворенность покупателя.* Потребители любят чувствовать заботу о себе. Необходимо донести до него, как именно предприятие влияет на изменение его жизни в лучшую сторону;

2 *Уникальность.* В миссии важно показать отличие продукции предприятия от конкурентов;

3 *Преимущества и ценности предприятия.* Показать конкурентам преимущества предприятия и его основные ценности;

4 *Правдивость*. Если предприятие выпускает дешевую продукцию, то не следует ее выдавать за самую лучшую на рынке;

5 *Прозрачность*. Донесение миссии должно быть четким, правдивым и легким;

6 *Запоминаемость*. Легкая и короткая миссия легко запоминается.

Если разработка пройдет все эти шесть критериев, то сформулирована хорошая миссия.

Предназначение миссии заключается и в том, что она определяет основное направление деятельности предприятия, служит базой для построения целей и дает основу для разработки стратегий и планов.

Например, так выглядит миссия Domino's pizza: «Доставка счастья за 30 минут». В данной миссии показано основное направление деятельности, которое можно разложить на план действий:

«быстро доставим...». Организация эффективной курьерской службы;

«...горячую пиццу...». Поиск и улучшение упаковки, сохраняющей температурный режим, так как пицца должна оставаться горячей в любых условиях;

«...не позднее 30 минут...». Налаживание связей между службами приёма заказов, производства и доставки;

«...по приятным ценам». Проведение анализа конкурентов, поиск резервов снижения себестоимости продукции.

В качестве примера приведем миссии ряда компаний.

AppleComputer, Inc. «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире»;

ФОРД – давать людям доступные автомобили.

McDonald's – крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

ИКЕА – изменить к лучшему повседневную жизнь людей с разными потребностями, вкусами, мечтами, стремлениями и размером кошелька.

МегаФон – МегаФон объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.

Nestle – «Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей».

Microsoft – помочь людям и компаниям во всем мире полностью реализовать свой потенциал.

РЖД – «Мы – важная часть глобальной системы движения людей, товаров и технологий. Наши решения опираются на уникальную инфраструктуру, мастерство команды профессионалов высокого уровня и инновационные технологии».

Российская компания «Спортмастер»: «Мы делаем спорт доступным!»

ООО «Завод бурового оборудования»: «Быть надежным партнером всех, кто занимается буровыми работами!». Несколько причин выбора нашего завода:

1 Эффективные решения. Изучая специфику работы клиентов, наши специалисты создают новые продукты, выводят на рынок уникальные технологии бурения. Мы ежедневно работаем для того, чтобы Вы добивались еще больших успехов;

2 Продуктивное сотрудничество. Мы стараемся минимизировать время на закупку бурового инструмента и оборудования. Наши специалисты проведут для Вас адаптацию технического задания, окажут помощь на каждом этапе ведения сделки.

3 Проверенная надежность. Модернизированное производство и отлаженная система контроля качества позволяют выпускать высококлассную продукцию. Нам доверяют крупнейшие компании горнодобывающей отрасли России, ближнего и дальнего зарубежья.

2 Формирование системы целей предприятия.

Если миссия задает общие ориентиры, то конкретное конечное состояние, к которому в данный момент стремится предприятие, фиксируется в виде его целей.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является желательным, и на это направлена вся деятельность.

Искусство формирования системы стратегических целей определяет качество управления. Важность целевых установок заключается в том, что именно на их основе ставятся задачи, подбираются исполнители, формируется организационная структура и выбираются технологии, разрабатываются стратегии (рисунок 2.3).

Из данной схемы видно, что цель является главным стержнем, вокруг которой формируется управленческая деятельность. Общие цели необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность организации.

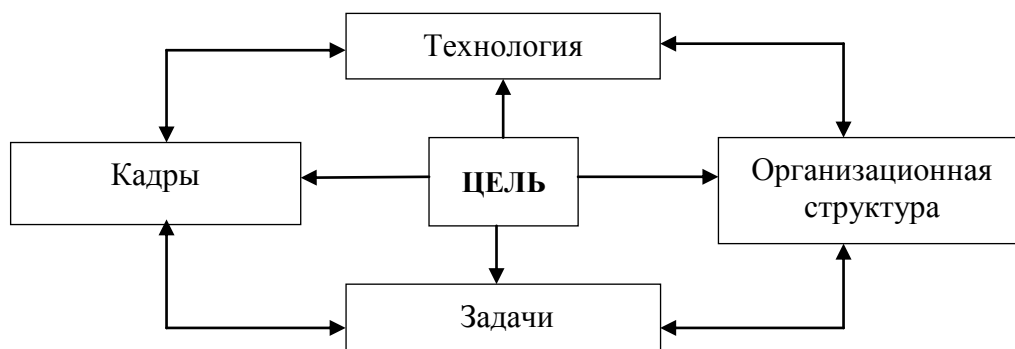


Рисунок 2.3 – Значение целевых установок в системе управления

Процесс формирования системы стратегических целей осуществляется сверху вниз путем последовательной декомпозиции целей более высокого уровня на подцели, дополняющие друг друга.



Рисунок 2.4 – Иерархия целей предприятия

Цели должны не только характеризовать то, к чему стремится предприятие, но и выполнять определенные условия:

- должны быть количественно измеримы;
- формулировка цели должна быть точной и ясной;
- участники реализации цели должны быть уверены в ее достижимости;
- необходимо установить временные рамки реализации целей;
- цели должны быть обеспечены ресурсами;
- не должны противоречить друг другу.

Хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

- начинается с глагола в неопределенной формы в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия (разработать, улучшить, уменьшить, довести, повысить и т.п.);

- конкретизирует требуемый конечный результат в качественном и количественном выражениях и возможность измерения, что необходимо для подтверждения факта достижения цели. Например, «уменьшить затраты на содержание аппарата управления на 20% от ранее представленного бюджета». Есть качественное выражение: «затраты на содержание аппарата управления», есть количественное выражение: «уменьшить ... на 20%», есть способ измерить показатель – «от ... бюджета»;

- конкретизирует заданный срок достижения цели («к концу текущего года», «к заданному в программе числу ...», «до 28 февраля текущего года»);

- конкретизирует максимальную величину допустимых затрат, ограничения на выделяемые ресурсы;

- утверждается в качестве управленческого решения и фиксируется письменно в каком-либо документе, доводится до исполнителя.

Существуют различные подходы к формированию системы целей.

1 Стратегические цели на уровне предприятия:

- по основным направлениям деятельности;
- исходя их проблем предприятия (низкая рентабельность, конкурентоспособность, качество и т.д.);

— в соответствии с системой сбалансированных показателей (BSC) цели устанавливаются по четырем группам: финансы, клиенты, бизнес-процессы, рост и обучение.

2 По бизнес-направлениям исходя из потребностей целевых сегментов: повышение качества продукции, снижение цены, расширения ассортимента, улучшение обслуживания и др.

3 По подразделениям: финансовые, маркетинговые, производственные, сбытовые, кадровые, социальные, инновационные и др.

4 Оперативные, исходя из текущих проблем предприятия.

Методика установления целей предполагает:

- глубокий анализ состояния предприятия;
- формулировку на основе анализа генеральной цели развития предприятия;
- декомпозицию генеральной цели на подцели, т.е. построение «дерева целей»;
- разработку для каждой цели конкретной стратегии;
- определение для каждой стратегии исполнителей, этапов выполнения, сроков выполнения и методов контроля.

Инструменты, применяемые для разработки системы целей:

- дерево целей;
- матрица ценностей – целей;
- матрица возможностей по товарам и целям; модель М. Портера;
- матрица структурирования функции качества (СФК) «Дом качества»;
- экспертные методы.

Основным методом разработки системы целей является «дерево целей». В 1957 году американский учёный Р.Л. Акофф предложил методику построения дерева целей. С того времени и до сегодняшнего дня эта методика не утратила популярности и активно используется при планировании задач менеджерами и бизнесменами. Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Методика «Дерево целей» решает две актуальные бизнес-задачи:

— показывает кратчайший путь к достижению сложных, стратегически важных результатов;

— объединяет все возможные цели предприятия в стройную систему.

Суть методики в том, чтобы структурировать и выстроить иерархию целевых установок, от сложных к простым и отобразить её в формате наглядной графической схемы. Ключевыми характеристиками «дерева целей» выступают:

— иерархичность (цели высокого порядка определяют цели низкого порядка);

— системность (элементы дерева взаимосвязаны);

— лаконичность (все компоненты выверены, лишних среди них нет);

— индивидуальность (дерево каждого предприятия индивидуально и неповторимо);

— наглядность (дерево всегда представлено в формате графической схемы).

Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение. «Ветки» – это цели второго, третьего, четвёртого и так далее уровней.

«Дерево целей» строится при помощи двух операций:

— *декомпозиции* – операция выделения компонентов;

— *структуризации* – операция выделения связей между компонентами.

Построение «дерева целей» осуществляется на основе логической дедукции с использованием интуитивного подхода. При этом следует выполнять определенные правила, в частности:

— декомпозиция каждой цели на подцели на том или ином иерархическом уровне проводится по одному избранному классификационному признаку;

— каждая цель расчленяется не менее чем на две цели;

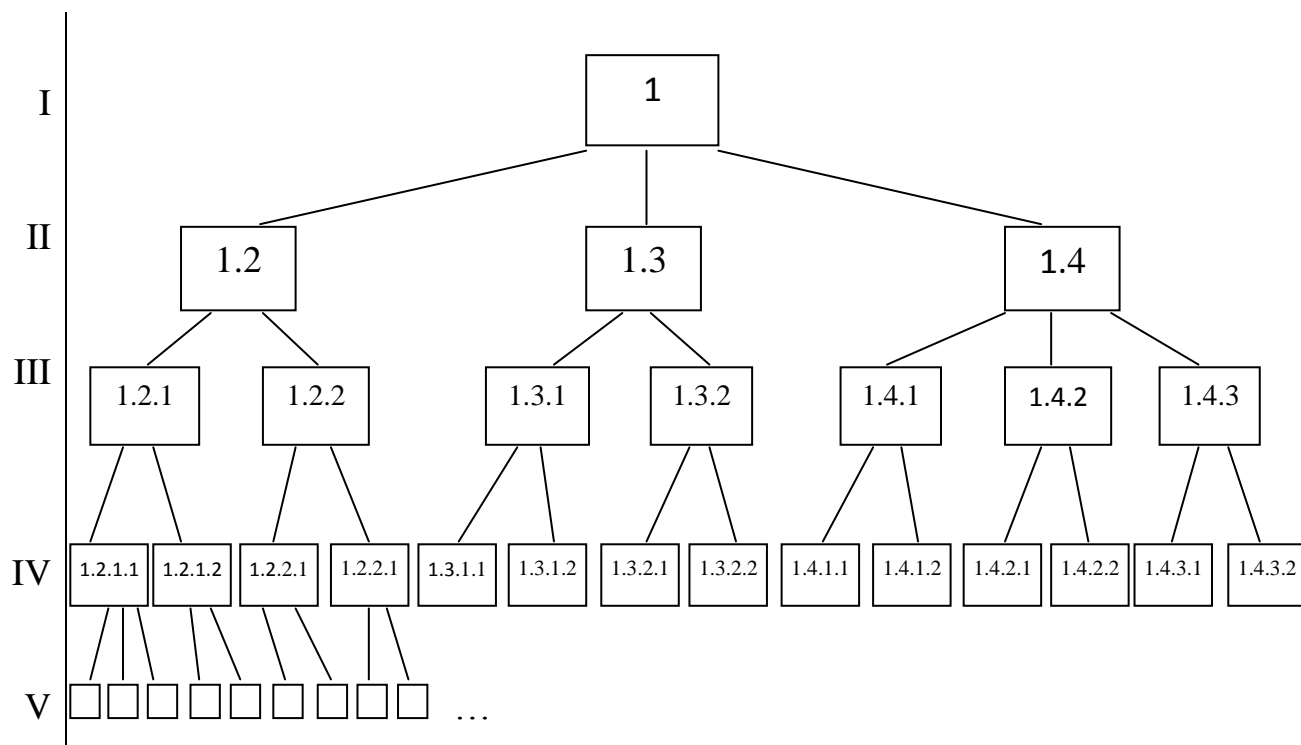
— любая цель каждого иерархического уровня должна относиться только к отдельному относительно обособленному элементу (например, подразделению, бюро, группе, рабочему месту) системы управления, то есть каждая цель должна быть адресной;

— для каждой цели на любом иерархическом уровне должно быть предусмотрено ресурсное обеспечение;

— количество целей на каждом уровне декомпозиции должно быть достаточным для достижения вышележащей цели, то есть должна быть обеспечена полнота редукции цели;

— «дерево целей» не должно содержать изолированных вершин, то есть не должно быть целей, не связанных с другими целями;

— декомпозиция целей проводится до того иерархического уровня, который позволяет определить ответственного исполнителя и состав мероприятий по достижению вышестоящей цели и в конечном итоге главной цели. В качестве общего примера «дерево целей» представлено на рисунке 2.5.



I – V – уровни системы;
1.2, 1.3, 1.4 и т.д. – элементы системы

Рисунок 2.5 – Общий вид «дерева целей»

Цель высшего порядка является вершиной дерева, нижестоящие – локальные цели. Достижение последних является обязательным условием для достижения вышестоящих целей.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой на предприятии структуры, иерархичности построения ее системы управления. Декомпозиция цели на более мелкие прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения главной цели. Правильно построенное дерево целей в дальнейшем легко может быть преобразовано в план-график или диаграмму Ганта.

В стратегическом управлении вершиной дерева выступает стратегическая (генеральная) цель предприятия, которая сформулирована на основе миссии. Стратегическая цель объёмна, велика, грандиозна. Её не достичь в несколько шагов. Она требует больших усилий и ресурсов – материальных и временных. Стратегическая цель одна, в редких случаях их две. Является долгосрочной: ставится на 5–15 лет. Примеры стратегических целей:

- *стать лидером на российском рынке мясных полуфабрикатов;*
- *стать первыми в производстве алюминия с минимальными издержками и индексом продукции на уровне выше средних показателей Standard and Poor;*
- *создать узнаваемый бренд молодежной одежды;*
- *создать разветвлённую сеть химчисток в регионе;*
- *внедрить технологию нового поколения;*
- *увеличить долю рынка до x %;*
- *повысить репутацию предприятия;*
- *осуществить вывод на рынок трех новых продуктов;*
- *повысить доходность основного капитала на x %;*
- *повысить конкурентоспособность продукции;*
- *осуществлять непрерывную оптимизацию процессов.*

Второй уровень дерева «ветви» – тактические цели. Помогают реализовать стратегическую цель. Различают тактические цели первого, второго, третьего порядка. Тактические цели первого порядка масштабны. Это самые толстые ветви,

отходящие сразу от ствола. Их обычно бывает три-четыре. Большое число тактических установок первого порядка вносит хаос в систему.

Примеры целей:

- *создать новый стандарт качества мясных полуфабрикатов;*
- *ежегодно увеличивать производство алюминия на x%;*
- *увеличить популярность бренда в два раза.*

Тактические цели второго порядка позволяют достичь целевых установок первого порядка. Например, чтобы ежегодно увеличивать производство алюминия на x%, придётся:

- *переоборудовать производственные мощности;*
- *увеличить добычу металла;*
- *создать разветвлённую сеть приёма металлолома и т.д.*

Тактические цели третьего уровня позволяют достичь целей второго порядка. Например, для развития кадрового персонала нам необходимо:

- *создать систему обучения, наставничества внутри организации;*
- *разработать мотивацию сотрудников.*

Тактические цели ставятся на 1–3 года.

«Побеги» от ветвей – оперативные цели показывают, как реализовать тактические цели предприятия. Их также может быть несколько порядков. Число уровней зависит от сложности тактических целей. Примеры оперативных установок:

- *найти новых поставщиков сырья;*
- *запустить рекламу в Яндексe;*
- *закупить новые стулья и т.д.*

Это краткосрочные цели: ставятся на 1–6 месяцев.

Нормативного перечня целей не существует, поскольку для каждой конкретной организации цели будут определяться в соответствии со спецификой деятельности.

Уровни дерева целей и их количество зависят от специфики организации и масштабы стратегической цели. Для крупной корпорации необходимо проработать 20–30 уровней, а для небольшой фирмы достаточно и пять-шесть.

Главное, чтобы в «дереве целей» были обозначены генеральная цель, два уровня тактических установок и два-три уровня оперативных задач.

Цели «деревя» на каждом из уровней декомпозиции должны быть обеспечены соответствующими ресурсами. Поэтому рядом с «деревом целей» следует построить «дерево ресурсов» (рисунок 2.6).

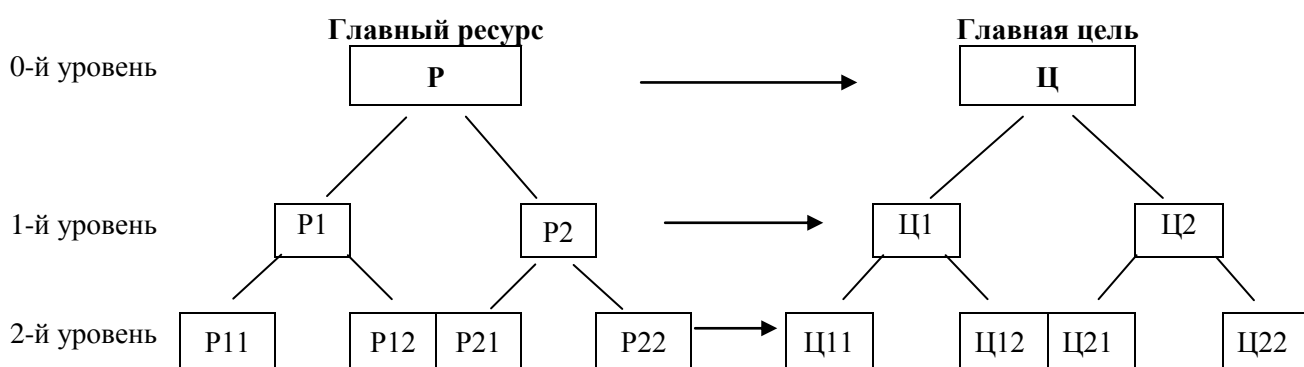


Рисунок 2.6 – «Дерево» целей и ресурсы их обеспечения

Генеральную цель обеспечивает главный ресурс системы, цели первого уровня – ресурсы первого уровня, цели второго уровня – ресурсы второго уровня и т. д.

«Дерево целей» и «дерево ресурсов» – эффективный инструмент программно-целевого планирования.

Таким образом, «дерево целей» является основой будущего роста предприятия, так как позволяет реализовать миссию предприятия, систематизировать все направления деятельности, совершенствовать организационную структуру, сбалансировать ресурсы, видеть слабые места и оперативно вносить изменения в текущие планы предприятия.

Вопросы для самопроверки

- 1 Какие элементы входят в систему стратегического управления.
- 2 Назовите основные принципы стратегического управления.
- 3 Перечислите функции стратегического управления.
- 4 Назовите этапы стратегического управления.
- 5 Дайте понятие миссии и каким критериям она должна соответствовать.
- 6 Сформулируйте миссию предприятия (можно использовать любую отрасль).
- 7 Дайте понятие «цели» и какие требования к ней предъявляются.
- 8 Что понимаете под иерархией целей.
- 9 По каким признакам классифицируются цели предприятия.
- 10 Приведите пример стратегических целей.
- 11 Что понимаете под «деревом целей» и в чем его значение.
- 12 Какие правила нужно соблюдать при разработке «дерева целей».

3 Стратегический анализ среды предприятия

3.1 Сущность и необходимость стратегического анализа

Стратегический анализ – это одна из функций стратегического управления, которая позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений.

Проведение стратегического анализа определяется несколькими факторами:

— во-первых, он необходим при разработке стратегии развития предприятия и для реализации эффективного управления;

— во-вторых, он позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации его внутренних возможностей к изменениям условий внешней среды.

Поэтому, стратегический анализ предполагает изучение как внешней (макросреда и непосредственное окружение), так и внутренней среды предприятия.

Необходимость стратегического анализа вызвана тем, что рыночные условия, в которых существует предприятие являются крайне нестабильными и быстроизменяющимися, особенно это относится к внешней среде.

Внешняя среда предприятия – это совокупность внешних субъектов, условий и факторов прямого и непрямого воздействия, которые оказывают влияние на деятельность предприятия и определяют особенности его взаимодействия с окружением.

Наиболее весомыми характеристиками внешней среды выступают:

1 Сложность – это многочисленное число факторов, на которые предприятию необходимо реагировать;

2 Неопределенность – недостаточность информации о факторах внешней среды и ее низкой достоверности. Чем неопределеннее данные, характеризующие факторы внешней среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения;

3 Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия;

4 Многовариантность развития среды – это наличие альтернативных вариантов изменения факторов, что усложняет возможности прогнозирования воздействия факторов в стратегической перспективе;

5 Предсказуемость – это степень возможности прогнозировать состояние элементов внешней среды.

Выделяют основные типы внешней среды:

1 *Изменяющаяся среда*. Характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т. д.

2 *Враждебное окружение.* Создается жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США и стран Западной Европы, США и Японии.

3 *Разнообразное окружение.* Свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является компания «*McDonalds*», работающая во многих странах, а, следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, разнообразными культурами и вкусами потребителей.

4 *Технически сложная среда.* В такой среде развиваются электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала.

Внешняя среда может быть средой как прямого, так и косвенного воздействия. Она включает в себя макросреду, состоящую из факторов преимущественно косвенного действия и микросреду – конкретных объектов, чьи действия и отношения могут быть направлены на предприятие (потребители, поставщики, конкуренты, государство).

Задачи стратегического анализа:

- сформировать понимание конкурентных преимуществ предприятия;
- определить проблемы, с которыми столкнулось предприятие и установить причины их возникновения. Создать иерархию проблем, то есть выявить наиболее актуальные;
- провести всестороннюю ревизию внутренних ресурсов предприятия.

Стратегический анализ подразумевает выделение стратегических областей бизнеса (СОБ). Это особый сегмент бизнеса, отвечающий за выпуск конкретной продукции. Каждая СОБ ориентирована на целевую потребительскую группу, которая формируется по тому, кто входит в ее состав (молодые или пожилые; деловые; мало или хорошо образованные и т.д.); где они живут (в городе, пригороде, другом регионе) или по каким-то другим критериям.

При выявлении бизнес-сегментов основное внимание необходимо уделить тем, которые приносят или будут приносить предприятию 80% прибыли и больше. Здесь можно воспользоваться принципом Парето 80/20, сущность

которого заключается в том, что 80% проблем, возникающих в процессе производства, вызываются 20% причин.

Исследователи выявили следующие проявления этого принципа в бизнесе:

- 80% ваших продаж приносят 20% ваших продуктов;
- 80% вашей прибыли обеспечивает 20% ваших покупателей;
- 80% вашей прибыли обеспечивает 20% потраченного времени;
- 80% получаемых жалоб высказывает 20% ваших потребителей;
- 80% ваших продаж обеспечивает 20% ваших продавцов;
- 80% прироста бизнеса обеспечивает 20% вашей рекламы.

Данный инструмент хорошо стимулирует управленцев, так как повышает их активность, поскольку можно получить 80% нужных результатов, выполнив всего 20% общей работы. Однако возникает большой вопрос, как выяснить, какими именно 20% следует заняться.

Ответственный этап стратегического анализа – это анализ проблем. Рассмотрим данный инструмент, предложенный Б. Минто. Она предлагает анализ проблем начинать со схемы S-C-Q. Ее главными составляющими являются:

1 Ситуация (S – Situation) на рынках, где работает предприятие (представляется в виде одного абзаца);

2 Препятствие (C – Complication). Какие существуют ограничения, препятствующие росту прибыли (в виде одного абзаца);

3 Ключевой вопрос (Q – Key Question). Какой ключевой вопрос должен быть рассмотрен в процессе разработки стратегии?

После того, как будут сформированы три главных вопроса, необходимо сформулировать вопросы второго, третьего и т. д. уровней. Таким образом, создается пирамида вопросов со следующими характеристиками. На каждый вопрос ответ может быть только «да» или «нет»; вопросы, начинающиеся с «почему» или «как» недопустимы. Пример метода представлен на рисунке 3.1.

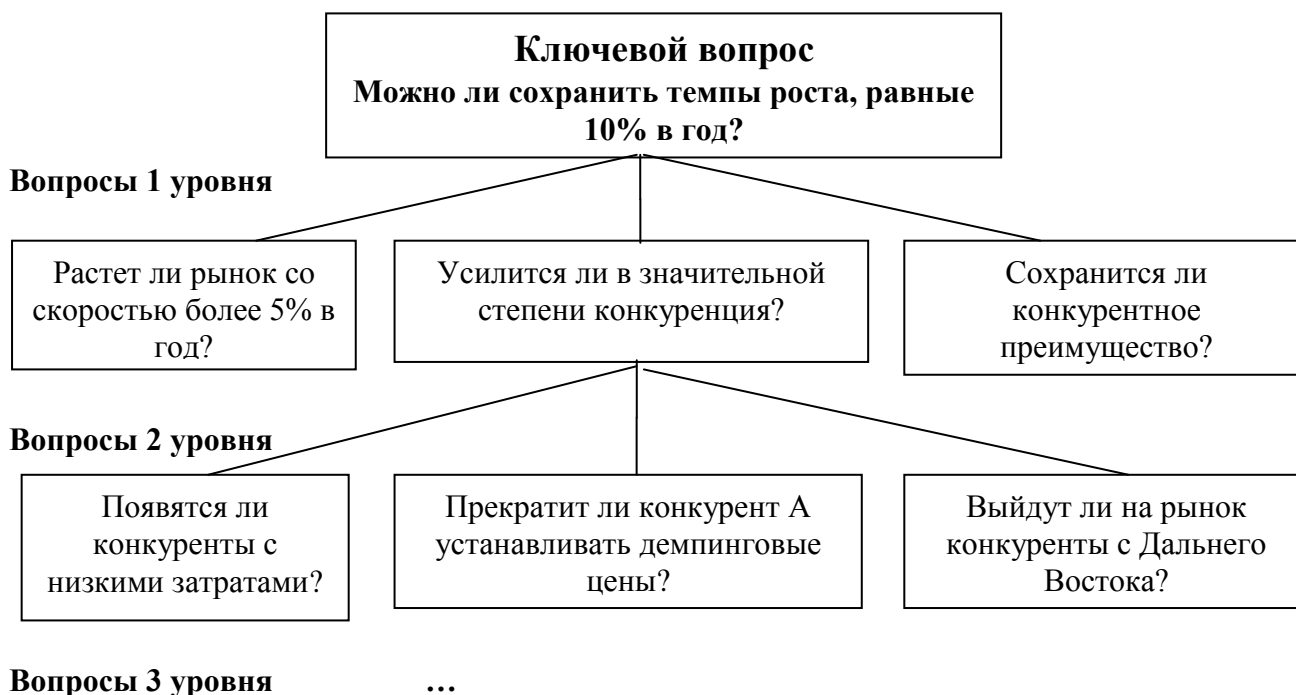


Рисунок 3.1 – Пирамидальный принцип формирования проблем

Применение данного метода необходимо для:

- проведения мозгового штурма;
- выявления недостающих данных – разрывов. Он наглядно показывает, где необходимо провести дополнительные исследования и анализ;
- структурирования мышления. Создание пирамиды вопросов, ответы на которые надо давать либо «да», либо «нет» заставляет фокусироваться на стратегическом решении, а не заниматься неструктурированной группой идей и результатов наблюдений.

Во время процесса разработки стратегии к анализу проблем необходимо регулярно возвращаться и проводить его снова и снова, добавляя, убирая или корректируя вопросы, отнесенные к каждому уровню, чтобы они точнее отражали текущее понимание процесса.

Для проведения стратегического анализа применяются следующие аналитические инструменты:

- отраслевой анализ;
- анализ «поля сил», по Ансоффу;

- PEST-анализ;
- SWOT-анализ;
- экстраполяция статистических тенденций;
- анализ конкурентных сил, по М. Портеру;
- матрица СФК «Дом качества».

Кроме того, можно использовать экспертные методы:

- метод Делфи;
- метод сценариев;
- метод мозговой атаки с модификацией 6–5–3;
- метод суда;
- анкетирование;
- метод комиссий.

3.2 Стратегический анализ внешней среды предприятия

Для анализа внешней среды предприятия применяются следующие методы.

1 PEST-анализ (STEP-анализ) – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес.

Традиционно PEST-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре узловых направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам.

Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая

ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами.

При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическую идеологию, определяющую политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Экономические факторы отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, где работает предприятие. В первую очередь, анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др.

Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их

отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие, как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д.

Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Примеры макрофакторов представлены на рисунке 3.2.

На рисунке 3.2 представлен неполный список всех факторов, да и те, что вошли в список, не обязательно будут присутствовать в исследовании. На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретного предприятия. Оттого, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PEST-анализа.

Политико-правовые факторы (P)	Экономические факторы (E)
Правительственная стабильность Законы и законотворчество Налоговая политика Антимонопольное законодательство Законы по охране природной среды Изменения законодательства Регулирование занятости населения и др.	ВВП, ВВП Валютный курс и ставка рефинансирования Уровень инфляции Уровень безработицы Количество денег в обращении Политика государственного ценообразования Государственная инвестиционная политика Цены на энергоресурсы и др.
Социокультурные факторы (S)	Технологические факторы (T)
Демографическая структура населения Стил жизни Обычаи и традиции Мобильность населения Активность потребителей Уровень образования	Затраты на НИОКР из различных источников Защита интеллектуальной собственности Государственная политика в области НТП Новые открытия Новые продукты и идеи (скорость обновления, источники идей)

Рисунок 3.2 – Выявление значимых факторов для проведения PEST-анализа

После определения факторов их необходимо занести в соответствующую ячейку таблицы и оценить силу их влияния по шкале 1–3.

1 – низкое влияние, практически не оказывает влияние на деятельность;

2 – среднее влияние, только существенные изменения фактора оказывают влияние;

3 – высокая степень влияния, любые изменения оказывают влияние.

Факторы, которые не влияют на предприятие, в таблицу не включаются. После этого необходимо дать экспертную оценку данным факторам. Вероятность изменения оценивается по пятибалльной шкале, после получения оценок экспертов вычисляется средний балл.

Таблица 3.1 – Определение влияния факторов внешней среды экспертным методом

Описание фактора	Влияние фактора	Оценка экспертов					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Фактор 1	1	4	4	5	5	3	4,2	0,11
Фактор 2	2	1	3	2	3	2	2,2	0,11
Фактор 3	1	2	2	1	1	3	1,8	0,05
.....								
Экономические факторы								
Социально-культурные факторы								
Технологические факторы								
Итого							38,8	

Для вычисления оценки фактора с поправкой на вес средняя экспертная оценка умножается на степень влияния фактора, а результат делится на сумму средних баллов экспертных оценок. Чем выше полученный коэффициент, тем больше внимания необходимо уделить данному фактору. Далее заполняется сводная таблица PEST-анализа, в которой факторы указываются в порядке убывания веса.

Далее необходимо прописать последствия изменения фактора и действия, которые предприятие предпримет, чтобы минимизировать ущерб.

Существуют и различные модификации PEST-анализа, самые популярные из них: PESTEL, PESTELI, STEEP и LONGPEST. Обычно, такой расширенный вариант анализа, позволяет проанализировать и другие аспекты среды. Так PESTEL кроме стандартных анализирует экологические (Environmental/Ecological) и правовые (Legal) факторы. PESTELI добавляет к предыдущему варианту отраслевые аспекты (Industry) рынка. STEEP-анализ подходит для компаний, которые хотят проанализировать этические (Ethical) аспекты внешней среды. LONGPEST

позволяет оценить влияние факторов на местном (Local), национальном (National) и глобальном (Global) уровнях.

2 Метод «5x5», предложенный А.Х. Месконом, он включает в себя пять вопросов и пять факторов внешней среды.

1 Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы пять из них.

2 Какие пять факторов внешней среды представляют для предприятия большую опасность?

3 Какие пять факторов из планов конкурентов вам известны?

4 Если вы определили направление стратегии, какие пять факторов могли бы стать наиболее важными для достижения стратегии?

5 Назовите пять возможностей, которые могли бы быть благоприятными для предприятия.

3 SWOT-анализ – распространенный метод анализа как внешней, так и внутренней среды предприятия. Он подразделяет все факторы на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды, возможности (O) и угрозы (T) – факторами внешней среды.

Сила – это то, в чем предприятие преуспело, то есть его конкурентные преимущества.

Слабость – отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия, ставящее ее в неблагоприятное положение.

Возможности – положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых приводит к увеличению прибыли.

Угрозы – отрицательные тенденции, которые, при отсутствии реакции на них могут привести к неблагоприятной ситуации.

Общий вид матрицы SWOT-анализа показан на рисунке 3.3.

		Внешняя среда	
		Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Внутренняя среда (оценка потенциала)	Силы (Strengths)	СИВ (SO)	СИУ (ST)
	Слабости (Weaknesses)	СЛВ (WO)	СЛУ (WT)

Рисунок 3.3 – Конфронтационная матрица первичного SWOT-анализа

На пересечении элементов (СИВ, СЛВ, СИУ, СЛУ) формируются соответствующие стратегии:

1 Комбинация «сильные стороны – возможности» образуют стратегию развития.

2 Комбинация «слабые стороны – возможности» образует стратегию для внутренних преобразований.

3 Комбинация «сильные стороны – угрозы» используется как стратегия потенциальных преимуществ.

4 Комбинация «слабые стороны – угрозы» рассматривается как ограничение стратегического развития.

Анализ внешних факторов с помощью SWOT-анализа дополнительно можно провести на основе вспомогательных матриц. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз.

Для эффективного анализа окружения организации необходимо не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию предприятия.

Матрица возможностей строится следующим образом: сверху по горизонтали показывается степень влияния возможности на деятельность предприятия; слева по вертикали откладывается вероятность того, что предприятие сможет воспользоваться возможностью. Полученные девять полей внутри матрицы имеют разное значение наибольшее значение для предприятия имеют поля ВС, ВУ и СС.

Поля СМ, НУ и НМ не заслуживают внимания. Остальные позиции можно использовать, если у предприятия достаточно ресурсов (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

Похожая матрица составляется для оценки угроз. По горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы. По вертикали слева показывается вероятность того, что угроза будет реализована.

Таблица 3.3 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Угрозы, попадающие на поля ВР, ВК и СР, представляют наибольшую опасность и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, должны находиться в поле зрения руководства и быть нивелированы в первостепенном порядке. Что касается угроз НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к устранению. Остальные угрозы, не должны выпадать из поля зрения.

При проведении SWOT-анализа необходимо выполнить следующие правила.

Правило 1. Необходимо определять объект каждого SWOT-анализа. Предприятия часто проводят общий анализ, охватывающий весь бизнес, такой анализ обычно слишком обобщенный и является бесполезным для принятия решений. Например, он может составляться для каждого рынка, группы покупателей, ведущего конкурента.

Правило 2. Следует четко понимать различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние характеристики предприятия, следовательно, ему подконтрольные. Возможности и угрозы сваны с характеристиками внешней среды и неподвластны предприятию.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители и конкуренты. В анализ необходимо включать только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Все сильные и слабые стороны должны быть проранжированы в соответствии с их важностью для покупателей.

Правило 4. Необходимо использовать разностороннюю входную информацию, чтобы получить объективные данные. Нельзя поручать проведение анализа одному человеку, следует проводить групповые дискуссии и обмен идеями. SWOT-анализ – это не просто перечисление элементов, а он должен в как можно большей степени основываться на объективных факторах и данных исследований.

Правило 5. Точность формулировок. Следует избегать пространственных заявлений, чем более точны формулировки, тем полезнее результат анализа.

Для проведения качественного SWOT-анализа необходимо на предприятии сформировать банк данных. Целесообразно воспользоваться следующими источниками:

1) внутренние источники информации. К ним относятся бухгалтерский учет и отчетность, первичная документация, внутренняя статистическая отчетность, аналитические отчеты, бюджеты, стратегический, долгосрочный, годовой, маркетинговый, инвестиционный и другие планы предприятия;

- 2) приобретение каталогов конкурентов;
- 3) ознакомление со специальными библиотеками;
- 4) консультации в торгово-промышленной палате;
- 5) материалы официальной статистики;
- 6) посещение выставок и ярмарок;
- 7) экономическая и финансовая пресса;
- 8) отчеты информационных банков, исследующих рынки;
- 9) Интернет-ресурсы.

Поскольку SWOT-анализ является инструментом стратегического планирования, все элементы необходимо рассматривать с позиций значимости их для развития предприятия.

Положительные стороны SWOT-анализа:

- устанавливаются четкие связи между предприятием, его проблемами и возможностями;
- легко проводить, так как с ним может справиться любой специалист, имеющий доступ к данным предприятия;
- существует возможность акцентировать внимание на слабых сторонах хозяйствующего субъекта;
- предотвращаются опасности, приносящие вред предприятию из ее окружающей среды;
- позволяет сформировать стратегии.

Однако SWOT-анализу присущи и недостатки:

- проведение качественного SWOT-анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из различных отраслей и большой массив информации;
- генерируются длинные списки факторов, которые носят описательный характер без проведения анализа;
- существует возможность ошибок при установлении приоритетов;

— представляет собой субъективный анализ, в котором значимость результатов в большей степени зависит от профессионализма и компетенции аналитика;

— анализ трудно использовать в процессе мониторинга, так как его результаты представляются в виде качественного описания.

4 Матрица профиля среды.

Данный метод удобно использовать при составлении профиля отдельно для макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью этой матрицы можно оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Таблица 3.4 – Профиль среды

Фактор среды	А	В	С	Степень важности D=AЧВЧС
Макроокружение				
Темпы инфляции	1	1	-1	-1
Дефицит госбюджета	2	1	-1	-2
Налоговые ставки	3	3	-1	-9
Уровень безработицы	2	1	+1	+2
НТП	3	3	+1	+9
...
Непосредственное окружение (микроокружение)				
Спрос	3	3	-1	-9
Неплатежи	3	3	-1	-9
Удорожание энергоносителей	3	3	-1	-9
Конкурентное давление	3	3	+1	+9
Ставки за кредит	3	3	-1	-9
...

В таблицу профиля среды вписывают отдельные факторы. Каждому из факторов экспертным образом присваивается оценка:

(А) важность для отрасли: 3 – большая; 2 – умеренная; 1 – слабая;

(В) влияние на организацию: 3 – сильное; 2 – умеренное; 1 – слабое; 0 – отсутствует;

(С) направление влияния: +1 – позитивное; -1 – негативное.

Далее три экспертные оценки перемножают и получают интегральную оценку, показывающую степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно важное значение для организации и, следовательно, требуют самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

3.3 Стратегический анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть и источником проблем, и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Основными элементами внутренней среды предприятия являются ресурсы:

- организационные;
- производственные;
- кадровые;
- маркетинговые;
- финансовые;
- интеллектуальные и др.

К сильным сторонам внутренней среды предприятия относятся следующие:

1 Навыки или опыт. Низкая себестоимость продукции, низкий брак, технологические ноу-хау, неповторимый стиль рекламы, традиции обслуживания, опыт торговли и др.;

2 Ценные материальные активы. Современные производственные мощности, уникальное оборудование, новейшие компьютерные сети или информационные системы, ликвидные активы, программное обеспечение и др.;

3 *Ценные нематериальные активы.* Имидж предприятия, наличие торговой марки, хорошая репутация, приверженность покупателей и др.;

4 *Квалифицированные кадры.* Опытные работники, профессиональные менеджеры, передовые знания, интеллектуальный капитал, управленческие ноу-хау, стимулы к труду и др.:

5 *Ценные организационные возможности.* Гибкая организационная структура, отработанная система контроля, патенты, хорошая кредитная история, распространение и обмен информацией с ключевыми потребителями и др.;

6 *Конкурентные возможности.* Быстрая разработка и выведение на рынок новых товаров, обширная сеть дилеров, организация НИОКР, опыт ведения бизнеса через Интернет и др.

Слабыми сторонами могут быть: низкий уровень конкурентоспособности продукции и предприятия, несоответствие качества производимой продукции международным стандартам, несоответствие профессиональных качеств задачам развития предприятия, недооценка возможностей стратегического планирования, отсутствие современных технологий и др.

Таблица 3.5 – Примерный список параметров оценки внутренней среды предприятия

Параметр	Что может оцениваться
Организационная структура	Уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии бизнеса, наличие взаимодействия между подразделениями и т.п.
Производство	Производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость товара и т.п.
Финансы	Доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость, независимость, прибыльность бизнеса и т.п.
Инновации	Частота внедрения новых продуктов и услуг, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.
Маркетинг	Качество товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация организации, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала.

Таким образом, исходя из факторов внешней и внутренней среды, на предприятиях возникает необходимость построения таких систем управления и организационных структур, которые позволили бы учитывать названные характеристики, отслеживать силу и направление их изменений, обеспечивать стратегические и тактические реакции субъекта управления на влияние этих факторов.

Одним из методов стратегического анализа внутренней среды, является *анализ цепочки ценностей по М. Портеру*.

Цепочка ценностей предприятия – это система взаимосвязанных видов деятельности, создающих ценность для потребителя. Создание потребительской ценности начинается с закупки сырья и продолжается в процессе производства, оптовой и розничной продажи конечным потребителям, послепродажном обслуживании. Кроме того, в потребительскую ценность включается прибыль предприятия.

Основная цель данного метода – это выявление оптимального алгоритма выполнения того или иного вида деятельности, выбор самого эффективного способа минимизации затрат. Более эффективная цепочка ценностей, чем у конкурентов, может стать основной ключевой компетенцией предприятия и обеспечить ему конкурентное преимущество.

Изменения в процессах, обеспечивающих максимальный вклад в формирование ценности, требует особо пристального внимания и тщательного анализа возможных последствий.

Стандартная цепочка ценностей включает основные и вспомогательные виды деятельности. М Портер к основным видам деятельности отнес:

— внутреннюю логистику. Затраты, связанные с приемкой, хранением материалов, контролем, управлением запасами;

— производственный процесс. Затраты, связанные с преобразованием исходного материала в конечный продукт;

— внешняя логистика. Затраты, связанные с доставкой товара покупателям (складирование готовой продукции, упаковка, обработка заказов, отгрузка, транспортировка, создание сети дилеров);

— продажа и маркетинг. Затраты, связанные с продвижением товара, маркетинговыми исследованиями, планированием;

— обслуживание. Затраты, связанные с обеспечением помощи покупателям в установке, доставке, ремонте, с информированием покупателей (рисунок 3.4).

К вспомогательным видам деятельности М. Портер отнес:

— материально-техническое обеспечение. Затраты, связанные с приобретением сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.;

— исследования и разработки. Затраты, связанные с научно-исследовательскими и конструкторскими разработками;

— управление персоналом. Затраты, связанные с наймом, подготовкой работников, повышением квалификации и др.;

— инфраструктура предприятия. Затраты, связанные с руководством, ведением бухгалтерии, финансовой деятельностью, юридической поддержкой, безопасностью, конфиденциальностью, организацией информационной системы и др.



Рисунок 3.4 – Цепочка ценностей по М. Портеру

Основные виды деятельности создают ценность для потребителя, вспомогательные не создают ценности, а увеличивают стоимость конечного продукта.

После выделения основных видов цепочки ценности предприятия необходимо перейти к следующему этапу стратегического анализа: к преобразованию данных о затратах каждого звена в данные о затратах по видам деятельности. В традиционном бухгалтерском учете затраты классифицируются по элементам: сырье и материалы, заработная плата, амортизация и т.д. Учет затрат по видам деятельности предполагает иную классификацию тех же затрат – по ключевым операциям цепочки ценности предприятия, например, для процесса снабжения – стоимость закупаемых материалов, затраты на оформление заказа, расходы на поставку, обмен информацией с поставщиками, контроль качества приобретенных материалов, возврат продукции и др.

Важность проведения анализа цепочки ценности заключается в том, что он помогает сформировать бизнес-стратегию, сократить затраты, найти возможности для оптимизации бизнес-процессов или выстроить новые, увидеть конкурентные преимущества продукта.

Несмотря на трудоемкость этого процесса и приблизительный характер некоторых оценок, стратегический анализ затрат является мощным инструментом анализа.

3.4 Конкурентный анализ

Конкурентный анализ – это совокупность инструментов, помогающих изучить и понять цели конкурирующих предприятий, выявить их слабые и сильные стороны. Оценивая преимущества и недостатки конкурентов, можно скорректировать стратегию развития предприятия. Такой анализ часто является обязательной частью маркетингового плана и показывает, на что именно нужно обратить внимание в данный момент.

Распространенным методом конкурентного анализа выступает модель, разработанная профессором Гарвардской школы бизнеса М Портера (рисунок 3.5). Он доказал, что состояние конкуренции можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- 1) конкуренция внутри отрасли;
- 2) рыночная власть покупателей;
- 3) рыночная власть поставщиков;
- 4) наличие товаров-заменителей;
- 5) угроза появления на рынке новых конкурентов.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции М Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений.

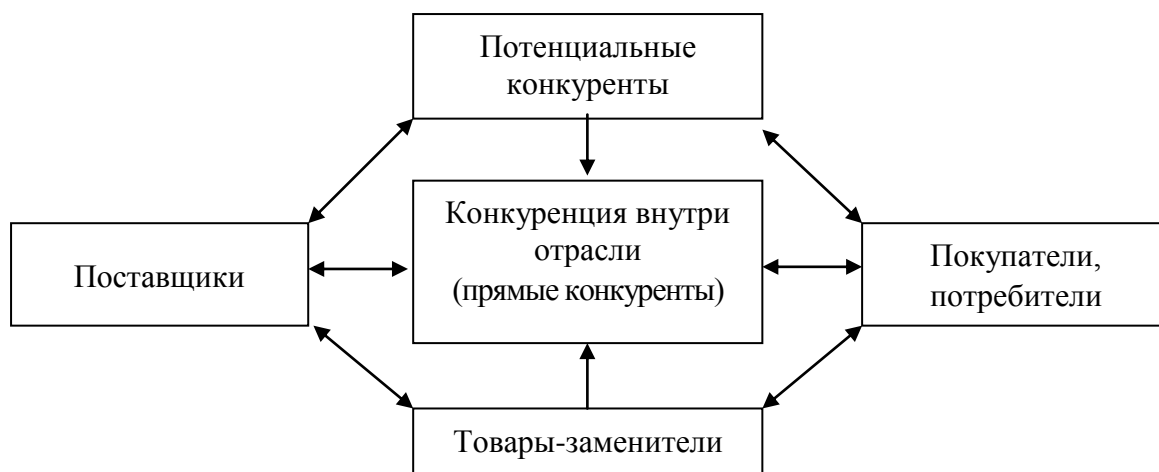


Рисунок 3.5 – Пять сил конкуренции М. Портера

Рассмотрим влияние всех сил.

Первая сила: угроза вторжения новых игроков

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки, и

уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить входные барьеры.

М. Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

1 Экономия на масштабе. Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство одной единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при входе на рынок.

2 Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок. Чем выше разнообразие товаров и услуг, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.

3 Потребность в капитале. Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти новым игрокам.

4 Высокие постоянные издержки. Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периода входа в отрасль.

5 Доступ к каналам распределения. Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.

6 Политика правительства. Чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельность в отрасли, тем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков.

Существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.), а также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Вторая сила: рыночная власть покупателей.

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара предприятия на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и за счет удовлетворения своих потребностей обеспечивают существование рынка. Предприятие при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Третья сила: рыночная власть поставщиков.

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара предприятия на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для предприятия условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне, снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Существует четыре ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль предприятия:

- 1) количество поставщиков в отрасли незначительно;
- 2) объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка;
- 3) издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками);
- 4) отрасль не является приоритетной для поставщиков, и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

Четвертая сила: появление товаров-заменителей.

Товары-заменители (или субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей, в отрасли будут иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли предприятия предоставляют следующие виды товаров:

1 Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.

2 Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара предприятия, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Пятая сила: внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии следующих условий:

1 Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.

2 Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.

3 Низкие дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создают для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому; обеспечивают высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.

4 Продукция относится к разряду скоропортящихся, что подстегивает снижение цен и не предоставляет возможности замораживания товарных остатков.

5 Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать предприятия с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

3.5 Отраслевой анализ

Экономика любой страны представляет собой сложный комплекс отраслей материального и нематериального производства. Под отраслью понимается совокупность предприятий, характеризующихся единством экономического назначения производимой продукции, однородностью потребляемых материалов, общностью технической базы и особым профессиональным составом.

Отрасли отличаются друг от друга по экономическим характеристикам, темпам научно-технического прогресса, условиям конкуренции, перспективам развития и др. В связи с этим возникает необходимость проведения анализа, который позволит выявить сильные и слабые стороны той или иной отрасли и разработать соответствующие стратегии их развития.

Цель отраслевого анализа – оценить семь ключевых факторов внешней среды. К ним относятся:

- основные экономические характеристики отрасли;
- формы и интенсивность конкуренции;
- причины изменений в структуре конкуренции;
- сильные и слабые стороны конкурентов;
- вероятные действия конкурентов;
- ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- общая привлекательность отрасли.

Анализ данных факторов создает основу для разработки стратегий, ориентированных на изменяющиеся условия конкуренции и ситуации в отрасли.

Рассмотрим каждый фактор более подробно.

Фактор 1. Анализ основных экономических характеристик отрасли.

К ним относятся:

- 1) размер рынка (годовой объем продаж предприятий, работающих в отрасли);
- 2) темпы роста рынка (изменение годового объема продаж в отрасли в процентах);
- 3) масштабы конкуренции (на локальном, региональном, национальном или мировом рынках);
- 4) стадии жизненного цикла отрасли (зарождение, рост, зрелость, упадок);
- 5) число конкурентов и их относительные размеры (множество мелких или небольшое число крупных);
- 6) количество покупателей и их финансовые возможности;
- 7) каналы распространения продукции;
- 8) степень вертикальной интеграции («назад» или «вперед»);
- 9) степень дифференциации товаров или услуг конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
- 10) скорость технологических изменений в производстве и создании инновационных товаров;
- 11) легкость вхождения в отрасль и выхода из нее (входные барьеры);
- 12) возможность экономии на масштабе в различных сферах деятельности (снабжении, производстве, сбыте и др.);
- 13) степень загрузки производственных мощностей (полная, недостаток мощностей, излишек мощностей);
- 14) необходимые капиталовложения;
- 15) наличие эффекта обучаемости (снижение издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта);
- 16) прибыльность отрасли (выше или ниже в среднем по экономике).

В таблице 3.6 представлен пример того, как основные экономические характеристики отрасли влияют на выбор стратегии.

Таблица 3.6 – Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристики	Стратегическое значение
Размеры рынка	Небольшие рынки не привлекательны для новых конкурентов
Темп роста рынка	Быстро растущие рынки привлекают новых конкурентов; замедление темпов роста рынка усиливает конкуренцию и приводит к вытеснению слабых предприятий
Входные барьеры	Высокие барьеры защищают позиции предприятия на рынке, уменьшают вероятность появления новых конкурентов
Быстрые технологические изменения	Повышают риск вхождения в отрасль, так как оборудование часто устаревает до срока полной амортизации
Стандартные товары	Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключиться на другого продавца
Степень загрузки производственных мощностей	Лишние мощности приводят к падению цен и прибыли, недостаток к росту обоих показателей
Прибыльность отрасли	Высокая прибыльность привлекает новые предприятия, низкая прибыльность стимулирует уход предприятий в другие отрасли

Фактор 2. Формы и интенсивность конкуренции.

Этот этап особенно важен, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли. К основным формам конкуренции относят:

- совершенную (свободную);
- несовершенную.

Совершенная конкуренция осуществляется в условиях свободного рынка, когда отдельные продавцы и покупатели не могут влиять на цену. К признакам совершенной конкуренции относятся: множество равноценных продавцов и покупателей; однородность продаваемой продукции, отсутствие барьеров для входа или выхода с рынка; высокая мобильность факторов производства, равный доступ всех участников к информации.

Формами несовершенной конкуренции выступают монополистическая конкуренция, олигополия и монополия. Признаками несовершенной конкуренции являются: демпинговые цены; создание входных барьеров на рынок; ценовая дискриминация, использование конфиденциальной информации; распространение ложных сведений в рекламной информации, замалчивание важной информации для потребителя.

Интенсивность конкуренции между продавцами проявляется в том, насколько энергично они используют средства конкурентной борьбы: более низкие цены, улучшенные характеристики товара; более высокий уровень обслуживания потребителей; длительный гарантийный срок на товары и др.

Независимо от отрасли выделяются общие факторы, усиливающие интенсивность конкурентной борьбы:

1 Увеличение числа конкурентов по мере выравнивания их размеров и объемов производства. Когда конкуренты примерно равны, одному предприятию очень сложно выйти на лидирующие позиции.

2 Снижение спроса на продукцию усиливает конкуренцию. При высоком спросе предприятие сосредотачивает ресурсы на расширении производства, а при снижении начинается борьба за покупателя.

3 Снижение цен или иные приемы увеличения продаж. Например, за счет полной загрузки производственной мощности можно снизить затраты, увеличить объемы продаж и снизить цены.

4 Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли. Размер прибыли зависит оттого, как быстро последует реакция конкурентов. Если их

действия запаздывают, то предприятие более длительное время может увеличивать свою прибыль.

5 Конкуренция становится интенсивной, когда затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы.

6 Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какое либо разоряющееся предприятие в данной отрасли и приступают к превращению его в лидера на другом рынке.

Фактор 3. Причины изменений в структуре конкуренции.

В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития. Они происходят с различной скоростью и требуют постоянной корректировки стратегий. Силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли, называют движущими. Анализ движущих сил проводится в два этапа:

- выявление этих сил;
- определение степени их влияния.

Движущих сил во внешней среде существует много, для каждой отрасли они специфичны. Однако среди них можно выделить общие:

1 Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли.

Увеличение темпов роста отрасли привлекает новых конкурентов.

2 Изменения в составе потребителей и способах использования товара.

Демографические изменения, а также появление новых способов использования товара могут повлечь к расширению/сужению номенклатуры изделий, изменению каналов сбыта, переходу на другие рынки и др.

3 Внедрение новых продуктов. Успешное внедрение новых продуктов укрепляет позиции предприятия, обычно за счет конкурентов, выпускающих старые продукты или медленно внедряют новые.

4 Технологические изменения. Преимущество в технологии может коренным образом изменить ситуацию в отрасли, делая возможным производство новых продуктов с меньшими затратами.

5 Маркетинговые инновации могут расширить спрос и изменить позиции конкурирующих предприятий.

6 Выход на рынок или уход с рынка крупных компаний меняет структуру конкуренции. При уходе крупных компаний происходит ожесточение конкуренции между оставшимися компаниями.

7 Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства. Принимаемые в стране законы могут существенно изменить поведение предприятий и их стратегий.

8 Изменение общественных ценностей и образа жизни. Изменение отношения к различным товарам, меняющийся стиль жизни могут значительно повлиять на ситуацию в отрасли. Например, беспокойство потребителей по поводу содержания в продуктах соли, сахара, холестерина, химических добавок заставляют предприятия пищевой промышленности внедрять новые технологии.

Факторов, влияющих на отрасль достаточно много, и задача аналитика выбрать из множества два-три фактора, которые действительно являются движущими силами отрасли.

Фактор 4. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов.

Фактор включает анализ положения конкурентов на рынке. Один из инструментов сравнения конкурентных позиций предприятий отрасли – это разработка карты стратегических групп. Его использование эффективно в том случае, если действует много конкурентов и изучить их по отдельности практически невозможно.

Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий, которые имеют сходство по различным признакам: ассортименту, соотношением цена/качество; применяемым технологиям, одинаковым каналам распределения и др.

Алгоритм составления карты стратегических групп:

1 Установить характеристики, которые отличают предприятия друг от друга:

- соотношение цена/качество (высокое, среднее, низкое);
- географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный);
- степень вертикальной интеграции (частичная, отсутствует, полная);

- ассортимент продукции (узкий, широкий);
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- лидерство в области технологии;
- позиции в области издержек;
- использование производственных мощностей и др.

2 Нанести предприятия на карту с двумя переменными по осям, используя пары различных характеристик.

3 Объединить предприятия, попавшие примерно в одно стратегическое пространство.

4 Нарисовать окружности каждой стратегической группы, которые по диаметру соответствовали бы доле группы в общем объеме продаж отрасли.

Из карты стратегических групп можно узнать: чем ближе расположены на карте группы, тем сильнее конкурентная борьба; чем дальше расположены группы, тем конкуренция слабее.

Попытки конкурирующих предприятий войти в новую стратегическую группу почти всегда приводят к усилению конкуренции.

Фактор 5. Возможные действия конкурентов.

Если предприятие не обращает внимания на конкурентов, то оно ведет конкурентную борьбу вслепую. Поэтому, чтобы превзойти конкурентов необходимо отслеживать их действия и прогнозировать ситуацию. Одним из методов выступает «промышленная разведка», которая помогает предприятию занять либо оборонительную позицию, либо использовать наступление. Недостатки данного метода в том, что анализ приходится проводить на основе отрывочной информации, поступающей из различных источников. Основными источниками о конкурентах могут выступать:

- наблюдение за ситуацией на рынке;
- финансовые отчеты предприятий, размещаемые на сайтах;
- отчеты независимых аналитиков;
- выступления руководителей конкурирующих предприятий;

- статьи в отраслевых журналах;
- экспозиции на выставках;
- беседы с потребителями, бывшими работниками, поставщиками;
- информация о конкурентах в соцсетях;
- наружная и печатная реклама.

Хорошо поставленная разведывательная деятельность по сбору информации о конкурентах позволяет предугадать его действия и разработать контрмеры.

Фактор 6. Ключевые факторы успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это то, что обеспечивает предприятию конкурентные возможности и получение прибыли. В разных отраслях ключевые факторы успеха различны, кроме того, со временем они могут меняться. Примеры ключевых факторов приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Типы ключевых факторов успеха

Объекты	Факторы
КФУ, зависящие от технологии	Качество проводимых научных исследований Освоение новых технологий Разработка новой продукции и т.д.
КФУ, относящиеся к производству	Выгодное местоположение, обеспечивающее экономию на транспортировке Доступ к квалифицированной рабочей силе Качество продукции Высокая производительность труда и т.д.
КФУ, относящиеся к реализации	Собственная розничная сеть Большое количество дистрибьютеров Низкие расходы по реализации и т.д.
КФУ, относящиеся к маркетингу	Разнообразие видов продукции Привлекательный дизайн Система скидок и т.д.
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	Особый талант управленцев Высокая профессиональная компетентность Способность быстро реагировать на ситуацию и др.

Задача аналитика среди множества ключевых факторов выбрать один- два, которые имеют наиболее важное значение.

Фактор 7. Общая привлекательность отрасли.

Фактор характеризует завершающий этап анализа. Если в конкретной отрасли существует перспектива получения прибыли больше, чем в среднем по другим отраслям, то эта отрасль считается привлекательной.

При определении привлекательности той или иной отрасли важными являются следующие факторы:

- потенциал роста отрасли;
- стабильность спроса;
- окупаемость инвестиций;
- конкурентные позиции предприятия;
- степень риска.

Таким образом, компетентно проведенное исследование ситуации в отрасли и конкуренции помогает создать стратегию, соответствующую внешней среде предприятия.

Вопросы для самопроверки

1 Дайте понятие «внешняя среда» предприятия и назовите ее основные характеристики.

2 Назовите типы внешней среды.

3 В чем заключаются задачи стратегического анализа.

4 Что понимаете под PEST-анализом.

5 Приведите примеры политико-правовых факторов, влияющих на предприятие.

6 Приведите примеры экономических факторов, влияющих на предприятие.

7 Приведите примеры социально-культурных факторов, влияющих на предприятие.

8 Приведите примеры технологических факторов, влияющих на предприятие.

- 9 Что понимаете под первичной матрицей SWOT-анализа.
- 10 Что понимаете под конфронтационной матрицей SWOT-анализа.
- 11 Приведите примеры сильных сторон внутренней среды предприятия.
- 12 Дайте понятие «цепочка ценностей» М. Портера.
- 13 Назовите 5 сил конкуренции по М. Портеру.
- 14 Перечислите факторы, влияющие на входные барьеры в отрасли.
- 15 Назовите ситуации, когда поставщик оказывает сильное влияние на предприятие.
- 16 Что понимаете под «товаром-заменителем».
- 17 Назовите условия, при которых уровень интенсивности конкуренции будет высоким.
- 18 Какие факторы входят в отраслевой анализ.
- 19 Приведите основные экономические характеристики отрасли.
- 20 Назовите основные формы конкуренции.
- 21 Перечислите факторы, усиливающие интенсивность конкуренции.
- 22 Назовите движущие силы конкуренции.
- 23 Что понимаете под картой стратегических групп, алгоритм ее составления.
- 24 Назовите источники информации о конкурентах.
- 25 Приведите примеры ключевых факторов успеха предприятия.
- 26 Назовите факторы привлекательности отрасли.

4 Планирование и прогнозирование в системе стратегического управления

4.1 Стратегическое планирование как основная функция управления

В современных быстро меняющихся экономических условиях невозможно добиться положительных результатов в реализации стратегического управления, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Роль стратегического планирования на предприятии проявляется в том, что оно выступает основой

взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов, факторов и явлений.

Во-первых, стратегическое планирование задает перспективное направление развития предприятия, определяет основные виды деятельности, позволяет увязать в единую систему все основные направления деятельности, а также позволяет лучше понимать структуру потребности, процессы планирования, продвижения, и сбыта продукции, механизмы формирования рыночных цен.

Во-вторых, оно устанавливает каждому подразделению предприятия конкретные и четкие цели, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия и обеспечивает координацию усилий всех функциональных служб предприятия.

В-третьих, стратегический подход стимулирует менеджеров предприятия лучше оценивать свои слабые и сильные стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды.

В-четвертых, стратегическое планирование определяет альтернативные действия предприятия на долгосрочный период.

В-пятых, создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов.

Стратегическое планирование представляет собой деятельность субъекта планирования, направленную на объект с целью конструирования будущего и способов его достижения, исходя из особенностей объекта, современных реалий и тенденций внешней среды. Из определения видно, что ключевыми элементами выступают субъект, объект, цель, особенности объекта и внешняя среда, формирование которых составляет основу стратегического планирования.

Являясь функциональной областью управления, стратегическое планирование представляет собой систему, состоящую из определенных элементов, порождающих ее системные свойства и позволяющих осуществлять эффективное управление. Возникает необходимость исследования каждого элемента системы, что способствует обнаружению и совершенствованию тех элементов, вклад которых в общую систему не оптимален.

Система стратегического планирования представлена на рисунке 4.1.

Таким образом, система стратегического планирования включает:

- организационные структуры, занимающиеся планированием (субъекты);
- механизм реализации стратегического планирования;
- подсистему взаимосвязанных по вертикали и горизонтали прогнозно-аналитических документов.

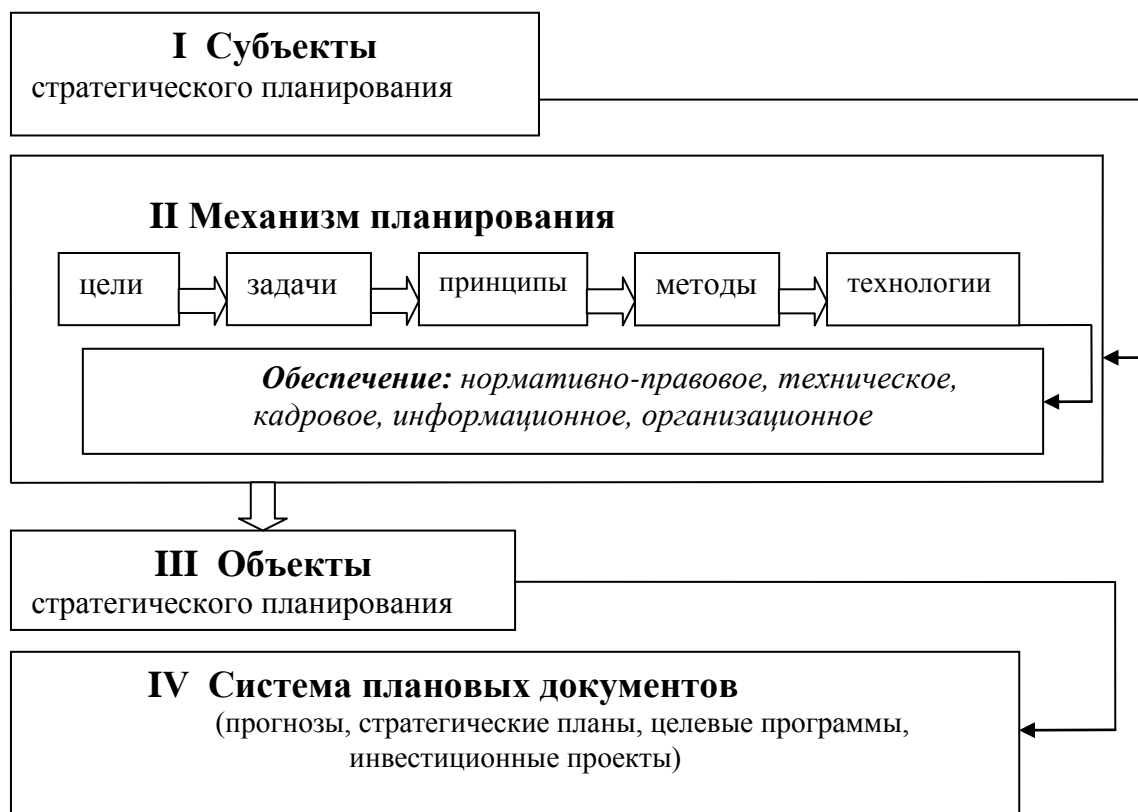


Рисунок 4.1 – Основные элементы системы стратегического планирования

Организация стратегического планирования заключается в определенных действиях:

- создание структурного подразделения;
- распределение функциональных обязанностей;
- определение ответственности каждого исполнителя.

Целью структурного подразделения по стратегическому планированию является интеграция и координирование деятельности функциональных

подразделений и бизнес-единиц, для достижения соответствия между стратегическим развитием предприятия и текущей его деятельностью.

Среди самых существенных компетенций сотрудников подразделения выступают:

- отличное знание бизнеса;
- способность к стратегическому мышлению,
- коммуникационность,
- опыт управления проектами,
- инициативность, умение расставлять приоритеты,
- командный дух и авторитет у руководителей высшего звена.

Процесс стратегического планирования можно представить как последовательность взаимосвязанных видов деятельности. Алгоритм цикла стратегического планирования выглядит следующим образом.

- 1) определение позиций предприятия в отрасли;
- 2) формирование объектов стратегического планирования;
- 3) стратегический анализ внешней и внутренней среды объектов планирования;
- 4) формирование системы целей для каждого объекта;
- 5) разработка стратегий для каждой цели;
- 6) выбор альтернативных стратегий и их оценка;
- 7) разработка системы плановых документов (программы, проекты);
- 8) контроль и анализ выполнения стратегий.

Итогом стратегического планирования выступает *стратегический план*, который представляет собой комплексный документ, объединяющий в единое целое видение перспективы, чётко сформулированные цели, задачи и стратегии их достижения с учетом внешней среды и внутренних особенностей предприятия.

Примерная укрупненная структура стратегического плана предприятия:

- 1 Описание предприятия.
- 2 Прогнозы и сценарии.
- 3 Миссия, цели и задачи.

- 4 Корпоративные стратегии:
 - 4.1 Стратегия концентрированного роста;
 - 4.2 Стратегия интегрированного роста;
 - 4.3 Стратегия диверсификации и др.
- 5 Конкурентные стратегии.
- 6 Функциональные стратегии.
- 7 Перечень программ, бизнес-планов и проектов.
- 8 Разработка бюджета.
- 9 Оценка рисков.
- 10 Этапы реализации стратегического плана.

Таким образом, использование стратегического плана как документа, обеспечивающего развитие предприятия, позволяет системно и масштабно обосновать необходимые направления будущих действий для достижения поставленных целей.

Основными процедурами стратегического планирования являются:

- прогнозирование (стратегические прогнозы);
- программирование (проекты стратегических программ);
- проектирование (инвестиционные проекты).

Наряду с преимуществами стратегическое планирование имеет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают его универсальности в решении любых хозяйственных задач.

Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования:

1 Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать – качественное описание состояния, к которому должна стремиться предприятие в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос – выживет или нет предприятие в конкурентной борьбе.

2 Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии

или идеологии ведения бизнеса. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.

3 Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде.

4 Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для развития предприятия.

4.2 Причины неудач в реализации стратегического плана

Анализируя причины, по которым реализация стратегических планов не приводила к достижению поставленных целей, а иногда даже дискредитировала стратегическое планирование как необходимый вид деятельности для успешного существования предприятия, И. Ансофф обобщил их и представил вместе с симптомами и решениями в виде таблицы 5.1.

Таблица 4.1 – Почему не срабатывает стратегическое планирование

Причины	Симптомы	Решения
Стратегическое планирование не является системой.	Разочарование от внедрения.	Система двойного управления. Стратегический контроль. Поощрения
Нерегулярная деятельность по выработке стратегии.	Постоянное откладывание разработки стратегии.	Составление бюджета. Привлечение большего числа управленцев.
Информационная система предприятия не обеспечивает управление стратегической информацией.	Отсутствие надежной информации.	Создание аналитической системы прогнозирования внешней среды.
Отсутствие навыков стратегического управления и планирования.	Заполнение форм стратегического планирования ради проформы.	Повышение квалификации сотрудников в области стратегического планирования.
Несоответствие организационной структуры и мышления решению стратегических задач.	Сопrotивление изменениям.	Совершенствование организационной структуры. Доведение до всех сотрудников необходимости изменений на предприятии.

И. Ансофф дает перечень основных отличий в подходах к реализации стратегии и операционной деятельности, обосновывая вывод о том, что нельзя использовать один и тот же набор инструментов для проведения и контроля стратегических нововведений и текущих операционных процессов:

1 *Разделение контроля.* Опыт показал, что система текущего контроля, которая используется для управления внедрением операционных программ и бюджетов, неэффективна и даже враждебна системе управления стратегическими проектами. Она стала одной из основных причин дискредитации идеи стратегического планирования. Поэтому в двойной системе стратегический контроль (в рамках управления проектами) и система контроля операций разделены. В отличие от текущего, стратегический контроль основывается на неопределенных и туманных расчетах, а не на анализе конкретных результатов. Стратегический

контроль включает предпринимательское решение, поэтому роль контролера стратегии должен выполнять человек предпринимательского склада.

2 *Особая система поощрения.* Стратегическая деятельность требует особой системы поощрения. Ниже приводятся характеристики системы вознаграждения:

— для поощрения предпринимательства можно создать специальные фонды, которыми могут свободно пользоваться предприниматели;

— выплачивать часть лицензионной платы за изобретения;

— разгрузить сотрудников с предпринимательским складом ума, от перегрузки текущими производственными задачами. Занятие стратегической деятельностью может стать хорошим стимулятором.

3 *Разделение бюджета.* Эффективным способом защиты стратегической работы является разделение бюджета на два: текущий и стратегический. Двойной бюджет даёт следующие преимущества:

— средства выделяются целевым порядком для стратегической деятельности. Это защищает её от посягательств со стороны текущей производственно-хозяйственной деятельности;

— деление бюджета на два помогает сохранять баланс капиталовложений и доходов на короткие и длительные сроки;

— для оценки обоснованности капиталовложений по каждому виду деятельности полезно составить график и сравнивать кривые доходов по соответствующим бюджетам.

4 *Двойная структура* управления. Действенным способом защиты стратегических проектов является разделение предприятия на две структуры. Подразделения, имеющие стабильный доход и экономически выгодное положение, объединены под началом управляющего, отвечающего за текущую производственно-хозяйственную деятельность, а хозяйственные подразделения, занятые развитием новых стратегических зон хозяйствования, – под началом управляющего стратегическим развитием. Оба подразделения подчиняются руководителю предприятия, что позволяет образовать два независимых руководящих органа, не вступающих в конфликт между собой в процессе работы.

5 Институционализация культуры и структуры власти для стратегической деятельности. Стратегическое поведение включает:

— обучение по проблемам стратегии наряду с управляющими более низких звеньев.

— участие в процессе стратегического планирования, которое включает определение диапазона задач для стратегических подразделений, разработку задач и целей корпорации, маневрирование портфелем, выделение стратегических ресурсов;

— оценку и обзор стратегий во время совещаний по планированию, передачу решений финансовых и текущих производственных задач соответствующим управляющим;

— концентрацию внимания на реализации стратегических проектов;

— обсуждение всех проблем предприятия с позиций стратегической перспективы. Это не означает, что текущие производственные проблемы не обсуждаются вообще, они всегда связаны со стратегическими перспективами;

— одобрение предпринимательской и стратегической деятельности управляющих низшего звена.

Таким образом, основой успешного внедрения стратегического планирования на предприятии выступает переход к двойной системе управления, что предполагает отделение стратегической деятельности от операционной. При этом концентрация усилий высшего руководства направлена в основном на стратегическое развитие предприятия, а также вовлечение в стратегическую деятельность всех управленцев, которые будут нести ответственность за внедрение изменений.

4.3 Прогнозирование: сущность и основные элементы

Одной из важнейших функций стратегического планирования выступает прогнозирование. Это связано с двумя обстоятельствами.

Во-первых, рыночная экономика отличается постоянными колебаниями конъюнктуры и, чтобы не допускать крупных, подчас неисправимых ошибок, нужно оценивать возможные альтернативы динамики рыночной экономики, поведение

контрагентов на внутреннем и внешнем рынках. Именно поэтому прогнозирование становится необходимым элементом формирования стратегии.

Во-вторых, в рыночном хозяйстве важнейшие факторы воспроизводства (природные, трудовые, интеллектуальные, производственные и др. ресурсы) имеют чрезвычайно высокую степень неопределенности. Поэтому оценить их воздействие на социально-экономическое развитие можно лишь на основе прогноза, который выступает как исходный пункт при обосновании стратегических планов и программ.

Таким образом прогнозирование – это важнейшая процедура стратегического планирования, заключающаяся в предвидении состояния объекта прогнозирования в определенный момент в будущем.

Прогнозирование - это наука «прогностика» (с греч. – «предвидение»). Более двух тысяч лет назад Гиппократ в своем труде «Прогностика» обозначил данное понятие как искусство формулирования диагнозов, способов определения различных болезней, их протекания и исход, то есть предвидение, основанное на интуиции.

Цель прогнозирования – это оценка перспектив воздействия внешней среды, под влиянием которой субъект уточняет цели и разрабатывает планы развития.

К *объектам* прогнозирования относят события, явления, процессы, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека.

Прогноз – это результат процесса прогнозирования, выраженный в словесной, математической, графической или другой форме суждения о возможном состоянии организации (предприятия) и ее (его) среды в будущем.

В зависимости от степени конкретности и характера воздействия на ход исследуемых процессов различают три формы предвидения: гипотезу (общенаучное предвидение), прогноз, план.

Гипотеза характеризует научное предвидение на уровне общей теории. Это означает, что исходную базу построения гипотезы составляют теория и открытия на ее основе закономерности и причинно-следственные связи функционирования и развития исследуемых объектов.

Прогноз, в сравнении с гипотезой, имеет более высокую определенность,

поскольку основывается не только на качественных, но и на количественных параметрах и потому позволяет характеризовать будущее состояние объекта с большей достоверностью. В то же время связь прогноза с исследуемым объектом не является жесткой, однозначной, прогноз носит вероятностный характер. Он выражает предвидение на уровне конкретно-прикладной теории.

План представляет собой постановку точно определенной цели и предвидение конкретных детальных событий развития исследуемого объекта. В нем фиксируются пути и средства развития объекта в соответствии с поставленными задачами, обосновываются принятые управленческие решения. Его главная отличительная черта – определенность и директивность заданий. Как и прогноз, план основывается на результатах и достижениях конкретно-прикладной теории.

Кроме того, существует промежуточная форма – *программа* – решение в отношении совокупности мероприятий, необходимых для реализации экономических, технических и других проблем или некоторых их аспектов. Программа может выступать как предплановое решение, так и конкретный определенный аспект плана.

Основными функциями экономического прогнозирования являются:

- научный анализ экономических процессов и тенденций;
- исследование объективных связей явлений развития экономического субъекта в конкретных условиях в определенном периоде;
- оценка объекта прогнозирования;
- выявление альтернатив развития экономики;
- накопление научного материала для обоснованного выбора определенных решений.

Основными стадиями прогнозирования выступают ретроспекция, диагноз, проспекция. Они позволяют установить те факторы, активное воздействие на которые приводит к изменению существующих тенденций.

Ретроспекция. На стадии ретроспекции происходит сбор, хранение и обработка информации, источников, необходимых для прогнозирования, оптимизация как состава источников, так и методов измерения и представления ретроспекционной информации, уточнение и окончательное формирование

структуры и состава характеристик объекта прогнозирования.

Диагноз. На стадии диагноза производится анализ объекта прогнозирования, который лежит в основе прогнозной модели. В общем виде эти вопросы рассматриваются перед данной стадией, в процессе предпрогнозной подготовки при первичном описании объекта и постановки задачи прогнозирования. На стадии диагноза анализ объекта прогнозирования заканчивается не только разработкой модели прогнозирования, но и выбором адекватного метода прогнозирования.

Проспекция представляет этап прогнозирования, на котором по данным диагноза разрабатываются прогнозы объекта, производится оценка достоверности, точности или его обоснованности (верификация), а также реализация цели прогноза путем объединения конкретных прогнозов на основе принципов прогнозирования (синтез). На стадии проспекции выявляется недостающая информация об объекте прогнозирования, уточняется ранее полученная, вносятся коррективы в соответствии с вновь поступившей информацией.

Оценка объекта прогнозирования базируется на сочетании аспектов *детерминированности* (определенности) и *стохастичности* (неопределенности). При отсутствии одного из них прогнозирование теряет смысл. При абсолютном детерминизме исчезает возможность альтернативного выбора решений. При абсолютной неопределенности конкретное представление будущего невозможно.

Разработку прогноза необходимо вести, соблюдая определенную последовательность действий. Классическая процедура разработки прогноза предполагает ряд последовательных этапов:

1) прогнозное обоснование – формулировка целей, задач, исходных данных о структуре объекта и анализируемых процессах, основных факторов, взаимосвязей, разработка предварительных гипотез о закономерностях развития, методах и организации прогнозирования;

2) описание внешней среды (прогнозного фона), выявление внешних воздействий на развитие объекта и особенностей внутреннего управления, уточнение критериев развития и параметров управления;

3) разработка прогнозной модели, то есть определение ее структуры и

составляющих элементов, установление взаимосвязей между ними, которые позволят проследить закономерности изменения процесса;

4) разработка, по возможности, альтернативного варианта прогноза на основе применения подходящих методов прогнозирования;

5) оценка достоверности, точности и обоснованности прогноза, последствий его реализации, сравнение результатов прогноза с альтернативными вариантами;

6) разработка рекомендаций по управлению развитием процесса прогнозирования с учетом вариантов воздействия внешней среды и внутренней эволюции объекта;

7) формулировка задачи по разработке нового варианта прогноза с учетом анализа полученных результатов и поступившей информации.

Таким образом, прогнозирование является непрерывным процессом. Это выражается в необходимости уточнения прогнозов с учетом научных данных и новых экономических явлений, возникших в ходе выполнения плана.

Процесс прогнозирования – это процесс переработки информации: на входе – информация о состоянии системы в прошлом (ретроспективные данные), на выходе – о вероятном состоянии системы в будущем (модели развития объекта). Наличие полной и точной информации о прошлом, настоящем и будущем является залогом качества прогноза.

Информация в прогнозировании – это исторические знания, представленные в формализованном виде и подлежащие интерпретации. Информация позволяет уменьшить неопределенность знаний о каком-либо событии. Ее никогда не бывает достаточно. Человеку не дано знать всю информацию о явлении, и для задач прогнозирования требуется создание лишь определенного массива информации. Информационный массив, используемый в прогнозировании, представляет собой совокупность данных об объекте прогнозирования, приведенных в соответствие с задачами и методами прогнозирования. Здесь важна полнота исходной информации. Она определит степень обеспеченности прогнозирования достоверными данными. В информационном массиве учитывается количество информации, под которой

понимается мера уменьшения неопределенности ситуации вследствие того, что становятся известными исходы другой ситуации.

В практике прогнозирования нередки случаи, когда количественная информация об объекте либо отсутствует, либо носит ограниченный характер. В этих условиях применение формализованных методов затруднено, поэтому применяют интуитивные методы или экспертные оценки.

4.4 Классификация методов прогнозирования

Насчитывается свыше 150 различных методов прогнозирования. Однако на практике используется в качестве основных – 15–20. Одним из наиболее важных классификационных признаков методов прогнозирования является степень формализации, которая достаточно полно охватывает прогностические методы. Вторым классификационным признаком можно назвать общий принцип действия методов прогнозирования, третьим – способ получения прогнозной информации (рисунок 4.2).

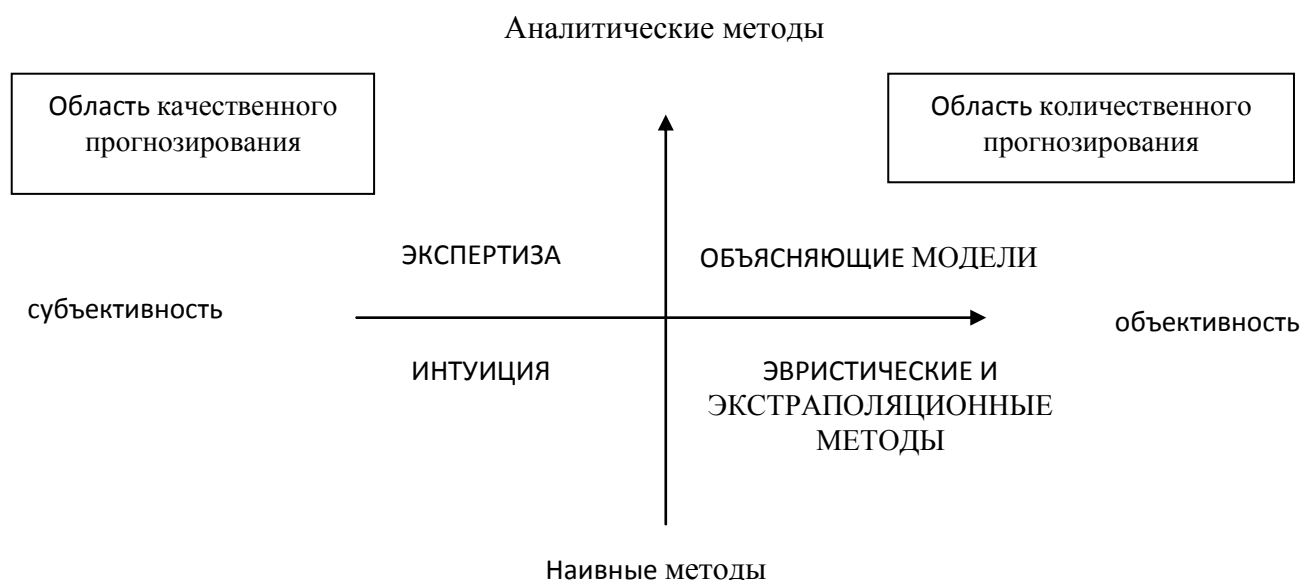


Рисунок 4.2 – Типология методов прогнозирования

Научно-обоснованная классификация дает возможность увеличить число приемов (модификаций) на нижних уровнях классификации, куда могут быть

внесены новые элементы. На рисунке 4.2 представлена классификация методов прогнозирования.

По степени формализации методы экономического прогнозирования можно разделить на:

— интуитивные (экспертные), базирующиеся на информации, полученной по оценкам специалистов-экспертов. При этом различают индивидуальные и коллективные экспертные оценки;

— формализованные (фактографические), основанные на фактически имеющейся информации об объекте прогнозирования и его прошлом развитии.



Рисунок 4.3 – Классификация методов экономического прогнозирования

Интуитивные (экспертные) методы используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта прогнозирования или объект слишком прост и не требует проведения трудоемких расчетов. Такие методы целесообразно использовать и в других случаях: в сочетании с формализованными методами для повышения точности прогнозов.

Формализованные (фактографические) методы прогнозирования базируются на математической теории. Они основаны на фактически имеющейся информации об объекте прогнозирования и его прошлом развитии.

Особое место в классификации методов экономического прогнозирования занимают комбинированные методы, которые объединяют различные методы. Например, коллективные экспертные оценки и методы моделирования или статистические и опрос экспертов. В качестве информации используется фактографическая и экспертная информация.

4.5 Экспертные методы прогнозирования

Метод построения сценариев.

Написание сценария – это описание логически последовательного процесса или события исходя из сложившейся ситуации. Описание сценариев ведется с учетом временных оценок. Основное назначение сценария – определение главной цели развития прогнозируемого объекта, явления и формулирование критериев для оценки верхних уровней «дерева целей».

Сценарий – это картина, отображающая последовательное детальное решение задачи, выявление возможных препятствий, обнаружение серьезных недостатков для решения вопросов о возможном прекращении начатых или завершении проводимых работ по прогнозируемому объекту.

Сценарий, по которому составляется прогноз развития объекта или процессов, должен содержать в себе вопросы развития экономики, внешней и внутренней среды. Сценарий по своей описательности является аккумулятором исходной информации, на основе которой должна строиться вся работа по развитию прогнозируемого объекта.

Поэтому сценарий в готовом виде должен быть подвергнут тщательному анализу.

На рисунке 4.4 показана модель сценария, охватывающая все уровни.

Для анализа данной модели может быть применен системный подход, обеспечивающий последовательное рассмотрение взаимосвязанных компонентов решения прогнозируемого явления, процесса. Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития: технологии; рыночных сегментов; стран или регионов и т.д. Предприятие с разнообразием направлений деятельности меньше поддается прогнозированию в рамках сценария. В целом, сценарий подчинен стратегической функции предприятия и разрабатывается в процессе долгосрочного планирования.

Широкий временной охват предполагает усиление неопределенности среды бизнеса, и поэтому для сценария, как правило, характерны некоторая недостоверность и повышенное количество ошибок. Поэтому при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей.

Вместе с тем, сценарий предполагает комплексный подход для его разработки, помимо качественных могут использоваться количественные методы: экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и т.д.

Составление сценария обычно включает в себя несколько этапов:

1 Структурирование и формулировка проблемы. Она должна быть определена настолько точно, как это возможно. На данном этапе собрана и проанализирована базовая информация, поставленная задача согласована со всеми участниками. Далее необходимо отразить структурные и внутренние характеристики проблемы;

2 Определение и группировка сфер влияния. Необходимо выделить критические точки среды бизнеса и оценить их влияние на будущее предприятия;

3 Установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия.

После того, как основные сферы влияния обозначены, необходимо определить их возможное состояние в будущем исходя из намеченных целей.

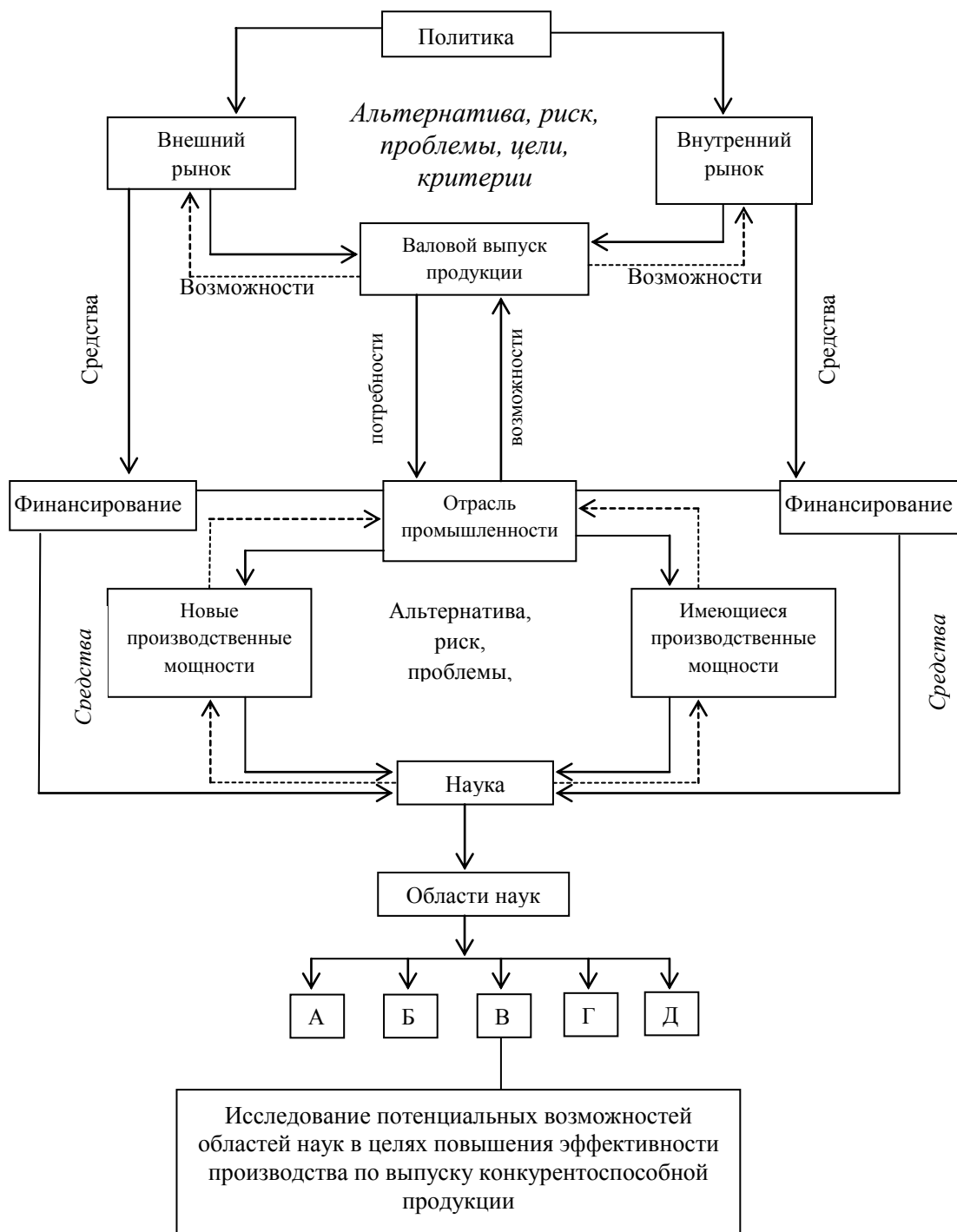


Рисунок 4.4 – Пример сценария

Метод «Дерево решений».

«Дерево решений» – это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения, альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций альтернатив и состояний среды. Особенностью данного метода, является то, что

принимающий решения должен проанализировать будущие действия с целью принятия оптимального решения в настоящем.

Рисуют «деревья» слева направо. Места, где принимаются решения, обозначают квадратами, места появления исходов – кругами, возможные решения – пунктирными линиями, возможные исходы – сплошными линиями.

Для каждой альтернативы считают **ожидаемую стоимостную оценку (EMV)** – максимальную из сумм оценок выигрышей, умноженных на вероятность реализации выигрышей, для всех возможных вариантов.

Пример 1. Главному инженеру предприятия надо решить, монтировать или нет новую производственную линию. Если новая линия будет работать безотказно, предприятие получит прибыль 200 млн. руб., если же она откажет, потеряет 150 млн. руб. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. руб. Главный инженер считает, что 50% шансов за то, что экспериментальная установка будет работать. Если это произойдет, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 10% шансов за то, что производственная линия заработает.

Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

«Дерево решений» представлено на рисунке 4.5.

В узле F возможны исходы «линия работает» с вероятностью 0,4 (что приносит прибыль 200 млн. руб.) и «линия не работает» с вероятностью 0,6 (что приносит убыток – 150 млн. руб.) \Rightarrow оценка узла F . $EMV(F) = 0,4 \cdot 200 + 0,6 \cdot (-150) = -10$ млн. руб. Это число пишется над узлом F .

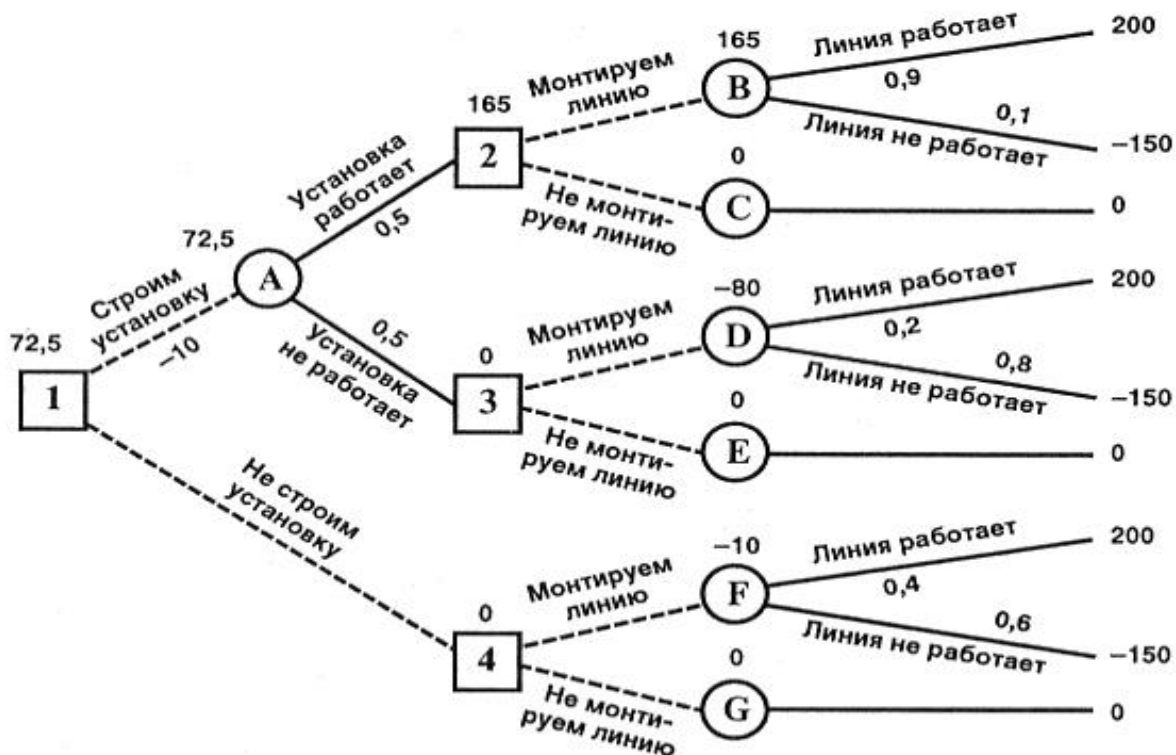


Рисунок 4.5 – «Дерево решений»

$$EMV(G) = 0.$$

В узле 4 выбирается между решением «монтируем линию» (оценка этого решения $EMV(F) = -10$) и решением «не монтируем линию» (оценка этого решения $EMV(G) = 0$): $EMV(4) = \max\{EMV(F), EMV(G)\} = \max\{-10, 0\} = 0 = EMV(G)$. Эта оценка пишется над узлом 4, а решение «монтируем линию» отбрасывается и зачеркивается.

Аналогично:

$$EMV(B) = 0,9 \cdot 200 + 0,1 \cdot (-150) = 180 - 15 = 165 \text{ млн. руб.}$$

$$EMV(C) = 0.$$

$EMV(2) = \max\{EMV(B), EMV(C)\} = \max\{165, 0\} = 165 = EMV(2)$. Поэтому в узле 2 отбрасываем возможное решение «не монтируем линию».

$$EMV(D) = 0,2 \cdot 200 + 0,8 \cdot (-150) = 40 - 120 = -80 \text{ млн. руб.}$$

$$EMV(E) = 0.$$

$EMV(3) = \max\{EMV(D), EMV(E)\} = \max\{-80, 0\} = 0 = EMV(E)$. Поэтому в узле 3 отбрасываем возможное решение «монтируем линию».

$$EMV(A) = 0,5 \cdot 165 + 0,5 \cdot 0 - 10 = 72,5 \text{ млн. руб.}$$

$EMV(I) = \max \{EMV(A), EMV(4)\} = \max \{72,5; 0\} = 72,5 = EMV(A)$. Поэтому в узле 1 отбрасываем возможное решение «не строим установку».

Ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения равна 72,5 млн. руб. Строим установку. Если установка работает, то монтируем линию. Если установка не работает, то линию монтировать не надо.

На практике часто необходимо принимать решения с учетом предполагаемых действий конкурентов или других субъектов рыночной среды. В этом случае прибавится еще один элемент, то есть в точках ветвления «дерева» решения могут принимать разные «игроки». Тому, кто делает выбор в той или иной точке ветвления, необходимо анализировать не только свои будущие решения, но и решения других «игроков», следует предвидеть, как они будут рассуждать в соответствующей ситуации. И здесь самым важным моментом является результат, к которому придут участники. Ведь далеко не всегда один «игрок» получает больше, а другой - непременно меньше, иногда «игра» может завершиться выигрышем или проигрышем обеих сторон. В бизнесе, политике или социальном взаимодействии присутствуют как общность интересов, так и их конфликт, и какой аспект окажет решающее воздействие на результат зависит от того, какие решения будут принимать «игроки».

Несмотря на то, что экспертные методы достаточно просты в использовании, тем не менее, требуют от экспертов высокой компетентности и стажа работы в области, связанной с объектом прогнозирования, способности к нелинейному мышлению и независимости взглядов. Часто эксперт должен быстро, экспромтом давать качественные ответы. Все это приводит к тому, что выбор эксперта или группы экспертов становится очень важным и труднореализуемым вопросом, поскольку от качества прогноза будет зависеть будущее предприятия. Стратегические ошибки в отношении будущего в лучшем случае, приведут к нежелательным результатам, а в худшем – будут катастрофическими. Кроме того, невозможно полностью исключить субъективизм в оценках экспертов.

4.6 Формализованные методы прогнозирования

В практике управления чаще всего используют статистические методы прогнозирования, так как они поддаются автоматизации, позволяют использовать большой массив количественных данных об объекте исследования и выявлять закономерности его развития, а также долгосрочные тенденции, сезонные колебания и случайные составляющие.

Однако, при всех преимуществах статистических методов есть и недостатки. Например, эти методы предполагают, что развитие объекта происходит гладко и непрерывно, что на практике наблюдается не часто, потому, что внешняя и внутренняя среды подвержены изменениям, вследствие чего развитие может происходить скачкообразно, прерывисто и существует несколько вариантов развития событий. Кроме того, есть большое количество факторов, имеющих только качественные характеристики, а значит их нельзя использовать при создании статистической модели, то есть при формализации многое остается за пределами анализа. И чем выше степень формализации, тем ниже качество прогноза.

Наиболее популярными статистическими методами прогнозирования являются методы экстраполяции. Операцию экстраполяции в общем виде можно представить в виде определения значения функции:

$$Y_{i+L} = f(Y_i^k, L), \quad (4.1)$$

где Y_{i+L} – экстраполируемое значение уровня;

L – период упреждения;

Y_i^k – уровень, принятый за базу экстраполяции.

Под периодом упреждения при прогнозировании понимается отрезок времени от момента, для которого имеются последние статистические данные об изучаемом объекте, до момента, к которому относится прогноз.

Экстраполяция на основе средней величины.

В самом простом случае, при предположении о том, что средний уровень ряда

не имеет тенденции к изменению или, если это изменение незначительно, можно принять $Y_i + L = \bar{Y}$, т.е. прогнозируемый уровень равен среднему значению уровней в прошлом.

Доверительные границы для средней при небольшом числе наблюдений определяются следующим образом:

$$Y \pm t_{\alpha} S_{\bar{y}}, \quad (4.2)$$

где t_{α} – табличное значение t – статистики Стьюдента с $n - 1$ степенями и уровнем вероятности p ;

$S_{\bar{y}}$ – средняя квадратическая ошибка средней. Значение ее определяется по формуле:

$$S_{\bar{y}} = S/\sqrt{n} \quad (4.3)$$

В свою очередь, среднее квадратическое отклонение S для выборки равно:

$$S = \sqrt{\frac{\sum(y-\bar{y})^2}{n-1}} \quad (4.4)$$

Доверительный интервал, полученный как $t_{\alpha} S_{\bar{y}}$, учитывает неопределенность, которая связана с оценкой средней величины. Общая дисперсия (связанная как с колеблемостью выборочной средней, так и с варьированием индивидуальных значений вокруг средней) составит величину $S^2 + S^2/n$. Таким образом, доверительные интервалы для прогностической оценки равны:

$$Y_i + L = \bar{Y} + t_{\alpha} S \sqrt{1 + \frac{1}{n}}. \quad (4.5)$$

Пример 2. Если ряд, характеризующий один из элементов рынка (спрос или продажу товаров), не имеет достаточно четкой тенденции развития, прогноз его развития с упреждением на первый и второй уровни может быть выполнен по среднему уровню ряда динамики:

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}, \quad (4.6)$$

где \bar{y} – средний уровень ряда;

y_i – члены ряда динамики;

n – число членов ряда динамики.

Необходимо выполнить прогноз развития продаж товара А на 8-й и 9-й периоды, если ряд динамики продажи товара за семь дней прошедшего периода имеет следующий вид: 1-й день – 1520 кг; 2-й день – 1900 кг; 3-й день – 1780 кг; 4-й день – 1560 кг; 5-й день – 1800 кг; 6-й день – 1880 кг; 7-й день – 1850 кг.

Оценка такого рода свидетельствует, что продажа товара А не имеет тенденции к росту или снижению, а колеблется около средней величины:

$$\bar{y} = \frac{1520 + 1900 + 1780 + 1560 + 1800 + 1880 + 1850}{7} = 1756 \text{ кг}$$

Следовательно, среднедневной прогноз составит примерно 1756 кг.

Далее необходимо рассчитать возможную среднюю ошибку прогноза:

$$\mu = \pm t \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}}, \quad (4.7)$$

где y^2 – дисперсия;

t – коэффициент кратности ошибок, равен 2.

Дисперсию определяем по формуле:

$$y^2 = \sum \frac{(y_i - \bar{y})^2}{n} \quad (4.8)$$

Полученные значения представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Полученные значения

y	$y_i - \hat{y}$	$(y_i - \hat{y})^2$
1520	-236	55696
1900	144	20736
1780	24	576
1560	-196	38416
1800	44	1936
1880	124	15376
1850	94	8836
Итого	-	141572

$$y^2 = \frac{141572}{7} = 20225$$

$$\mu = \pm 2\sqrt{\frac{20225}{7}} = \pm 107,5$$

Следовательно, доверительный интервал прогноза составит от 1648,5 (1756 – 107,5) до 1863,5 (1756 + 107,5).

Кроме того, существуют абсолютные и относительные показатели ряда динамики. К абсолютным показателям относят абсолютные приросты: цепные ($\Delta_u = y_i - y_{i-1}$, где y_i – текущий уровень ряда, y_{i-1} – предыдущий уровень ряда) и базисные ($\Delta_b = y_i - y_0$, y_0 – базисный уровень ряда). Относительные показатели также делят на цепные и базисные, к которым относят темпы (коэффициенты) роста ($T_p^u = y_i / y_{i-1} \cdot 100$; $T_p^b = y_i / y_0 \cdot 100$), темпы прироста ($T_{np}^u = \Delta_u / y_{i-1} \cdot 100$; $T_{np}^b = (y_i - y_0) / y_0 \cdot 100 = \Delta_b / y_0 \cdot 100$) и абсолютное значение 1% прироста, и базисные, к которым относятся темпы роста и прироста. Темп наращивания – это отношение цепных абсолютных приростов к уровню, принятому за постоянную базу сравнения.

$$T_{ни} = \frac{\Delta y_i}{y_0} \times 100 \quad (4.9)$$

Недостаток рассмотренного подхода заключается в том, что доверительный интервал не связан с периодом упреждения.

В прогнозировании, широко применяются различные модели. Типы моделей:

1) физическая – исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы;

2) аналоговая – представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект;

3) математическая – это приближенное описание какого-либо класса экономических систем, выраженное с помощью математической символики. Каждая математическая модель характеризуется определенным набором параметров. Она является одним из методов познания развития экономики, а также ее прогнозирования и управления. Параметры описываемых экономических объектов выступают в модели в качестве либо известных, либо неизвестных величин. Известные величины рассчитываются вне модели и вводятся в нее в готовом виде, поэтому их часто называют экзогенными.

В экономическом моделировании чаще всего используются математические, статистические, экономико-математические, матричные и сетевые модели.

4.7 Применение теории игр в принятии управленческого решения

Теория игр – это раздел математической экономики, изучающий решение конфликтов между игроками и оптимальность их стратегий. Другими словами, теория игр и управление экономикой предприятия неразрывно связаны друг с другом, так как решение задач теории игр помогает определить наилучшую стратегию (принять управленческое решение) для различных экономических ситуаций и объектов. Теория игр дает научно обоснованные рекомендации поведения в конфликтных ситуациях, показывая, как играть, чтобы не проиграть.

Игра – это идеализированная математическая модель коллективного поведения нескольких лиц (игроков), интересы которых различны, что и порождает конфликт. Конфликт не обязательно предполагает наличие антагонистических

противоречий сторон, но всегда связан с определенного рода разногласиями. Конфликтная ситуация будет антагонистической, если увеличение выигрыша одной из сторон на некоторую величину приводит к уменьшению выигрыша другой стороны на такую же величину и наоборот. Антагонизм интересов порождает конфликт, а совпадение интересов сводит игру к координации действий (кооперации). Примерами конфликтной ситуации являются ситуации, складывающиеся во взаимоотношениях покупателя и продавца; в условиях конкуренции различных фирм; в ходе боевых действий и др. Примерами игр являются и обычные игры: шахматы, шашки, карточные, салонные и др. (отсюда и название «теория игр» и ее терминология).

В большинстве игр, возникающих из анализа финансово-экономических, управленческих ситуаций, интересы игроков (сторон) не являются ни строго антагонистическими, ни абсолютно совпадающими. Покупатель и продавец согласны, что в их общих интересах договориться о купле-продаже, однако они энергично торгуются при выборе конкретной цены в пределах взаимной выгоды.

Неформально игра – это модель конфликтной ситуации, в которой участвует *n* лиц (игроков), заданы правила игры (способ принятия решений каждым из игроков) и определены правила осуществления платежей между игроками.

Индивид, принимая решение, может догадываться о том, как будут вести себя другие участники игры. Он будет принимать решение исходя из рациональной догадки о поведении других, т.е. в этом случае индивид следует определенной игровой стратегии.

Игровая стратегия – это линия поведения участника в зависимости от предположений об ответных действиях других участников. Доминирующая игровая стратегия – это стратегия, при которой участник получает максимальный выигрыш при любых действиях других сторон.

Что такое игровая и доминирующая игровая стратегии лучше всего иллюстрирует игра под названием «Дилемма заключенного», анализ которой и положил начало теории игр.

Пример 3. Дилемма заключенного – это игра между двумя участниками с двумя возможными исходами и одновременными ходами.

Суть игры заключается в следующем. Представьте, что вы с напарником совершили преступление, например, ограбили банк. Полиция поймала вас обоих и теперь проводит допрос каждого в разных камерах. Полиция предлагает вам сделку: Вы даете показания на своего напарника и тогда выходите на свободу. Такую же сделку предлагают вашему напарнику.

Каждый из преступников имеет выбор: давать показания на напарника или молчать. То есть у вас есть четыре варианта действий:

1 Вы даете показания, а напарник молчит. Тогда Вы выходите на свободу, а напарник садится на 10 лет.

2 Вы даете показания, и ваш напарник дает показания. Вы оба получаете по пять лет.

3 Вы и напарник молчите. Вы выходите на свободу через один год ввиду недостаточности улик для более серьезного обвинения.

4 Вы молчите, а напарник дает показания. В этом случае Вы садитесь на 10 лет, а напарник выходит на свободу.

Какой вариант выберете Вы в данной ситуации?

Джон Нэш (математик, удостоенный Нобелевской премии в области экономических наук) задал этот простой вопрос и, проанализировав такую игру, пришел к выводам, которые совершили переворот во взглядах экономистов на то, как принимают решения люди при взаимодействиях друг с другом.

В таблице 4.3 приведена матрица результатов для преступников в зависимости от их действий.

В каждой клеточке сначала идет срок наказания для преступника А, потом срок наказания для преступника Б.

Рассмотрим ход рассуждений каждого преступника:

1 Преступник А: я не знаю, как поведет себя преступник Б. Если он не даст показания, то мне лучше их дать, потому что тогда я выйду на свободу. Если он будет молчать, то мне опять же лучше дать показания, потому что тогда я получу

пять лет наказания, а не 10. Поэтому мне лучше дать показания вне зависимости от того, как поведет себя мой поделщик.

Таблица 4.3 – Матрица результатов «Дилемма заключенного» в нормальной форме

Заключенный А	Заключенный Б	
	признаться	не признаться
признаться	(5;5)	(0;10)
не признаться	(10;0)	(1;1)

2 Аналогичным образом рассуждает преступник Б.

Таким образом, доминирующей игровой стратегией для каждого из них становится дача показаний. В этом случае игровое равновесие устанавливается, когда они оба признаются и получают по пять лет наказания. Данное равновесие достигается потому, что стратегия «дать показания» каждого участника является оптимальной при заданной стратегии другого участника. Достигнутое равновесие является равновесием, по Д. Нэшу. Равновесие Нэша – равновесие, когда каждый участник игры выбирает стратегию, которая является для него оптимальной при условии, что остальные участники игры придерживаются этой же стратегии.

Нетрудно увидеть, что Нэш-равновесие не является наиболее оптимальным для участников. Если бы они оба выбрали стратегию «не признаться», то получили бы только по одному году. В этом случае говорят, что равновесие не является Парето-оптимальным. Если бы преступники смогли договориться заранее, то, возможно, они смогли бы достичь Парето-оптимального равновесия. Но даже в случае договоренности каждый из них имеет стимулы отступить от договоренностей и признаться, чтобы избежать наказания полностью. В этом случае эгоистические интересы каждого из участников и недоверие к напарнику заставляют преступников выбрать вариант «признаться». Согласованное поведение участников будет нерациональным с индивидуальной точки зрения каждого из участников.

Эти выводы стали революционными, так как Адам Смит считал, что когда

каждый член группы действует эгоистично, преследуя свои собственные интересы, это ведет к эффективному равновесному состоянию этой группы (принцип «невидимая рука рынка»). Джон Нэш доказал, что когда каждый член группы действует только в своих интересах, это не приводит к достижению максимальных интересов всей группы.

Есть конфликты, в которых нет сознательного противника, а действуют лишь так называемые «слепые силы природы»: погодные условия, состояние торгового оборудования на предприятии, болезни сотрудников, нестабильность экономической ситуации, рыночная конъюнктура, динамика курсов валют, уровень инфляции, налоговая политика, изменяющийся покупательский спрос и т.п. В таких случаях природа незлонамеренна и выступает пассивно, причем иногда во вред человеку, а иногда к его выгоде, однако ее состояние и проявление могут ощутимо влиять на результат деятельности. То есть в задачах подобного рода выбор решения зависит от состояний объективной экономической действительности, называемой в модели «природой». Термин «природа» характеризует некую объективную действительность, которую не следует понимать буквально. Математические модели подобных конфликтных ситуаций называются «игры с природой». В таких играх человек старается действовать осмотрительно, например, используя стратегию, позволяющую получить наименьший проигрыш.

Принятие решений в условиях неопределенности и риска – наиболее распространенный случай прогнозного решения.

Риск – сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. Риск в экономике – это определенная вероятность возникновения убытков или недополучения прибыли в отличие от ожидаемого результата.

Неопределенность – это ситуация, при которой полностью или частично отсутствует информация о вероятных будущих событиях, то есть неопределенность – это то, что не поддается оценке.

Неопределенность среды и информации порождает и некоторую неопределенность в принимаемых решениях.

Первая ситуация – полная неопределенность. Это не означает, что в задаче

вообще ничего неизвестно, существует и сформулирована проблема. Предполагаются выясненными и возможные варианты решения проблемы, а также данные за прошлые периоды.

Поскольку необходимо найти лучшую альтернативу, то по каждой из них должен быть известен приносимый эффект. В задаче выделяется несколько возможных внешних условий, называемых состояниями (стратегиями) природы, и возможные альтернативные варианты решения проблемы.

Допустим имеется четыре альтернативы A_1, A_2, A_3, A_4 и возможны три состояния природы – Π_1, Π_2, Π_3 .

Предположим, принимается решение о том, какое из четырех сельскохозяйственных культур целесообразнее вырастить в следующие годы. Для этого составляется матрица выигрышей с учетом прошлых данных (таблица 4.4).

Ожидаемый выигрыш – это величина урожайности или дохода. Выигрыши зависят не только от выбранной культуры, но и от состояния природы.

Допустим:

Π_1 означает сезон с максимумом солнечных дней и минимумом осадков;

Π_2 – средний уровень жары и влаги;

Π_3 – минимум солнца и максимум дождей.

Таблица 4.4 – Матрица выигрышей

Стратегия	Природа		
	Π_1	Π_2	Π_3
A_1	15	11	7
A_2	12	16	10
A_3	9	14	13
A_4	8	15	18

Культуры по-разному реагируют на погоду:

A_1 – предпочитает больше тепла и меньше влаги, то есть состояние погоды Π_1 ;

A_2 и A_3 – покажут наибольший результат при средних погодных условиях (Π_2);

A_4 – предпочитает максимум влаги.

Поскольку культуры выбираются задолго до начала посевной, значит состояние природы неизвестно.

Кроме того, необходимо еще учитывать величину риска.

Допустим, мы выбираем первую культуру (стратегия A_1), и погода оказалась в состоянии Π_1 , следовательно, можно получить максимальный выигрыш (15 ед.) при нулевом риске. Но если погода окажется в состоянии Π_3 , выигрыш составит всего 7 ед., а если бы мы выбрали A_4 , выигрыш составил бы 18 ед., значит риск для ситуации $A_1 \text{ Ч } \Pi_3 = 11$ ед. ($18 - 7$). Для ситуации $A_4 \text{ Ч } \Pi_3$ риска нет, но при природе Π_1 будет равен 7 ед. ($15 - 8$). Аналогично можно определить все величины риска (таблица 4.5).

Таблица 4.5 – Матрица рисков

Стратегия	Природа		
	Π_1	Π_2	Π_3
A_1	0	5	11
A_2	3	0	8
A_3	6	2	5
A_4	7	1	0

Далее, на основании нескольких критериев, можно выбрать лучшее решение:

1 Критерий максимального выигрыша. Суть решения заключается в том, что из всех цифр выбирается наибольшая, а соответствующая ей стратегия считается наилучшей (в примере $A_4 \text{ Ч } \Pi_3$). Этот вариант относится к крайнему оптимизму и никаких рисков во внимание не принимает.

2 Критерий Лапласа (критерий максимального среднего выигрыша). Он основан на предположении, что каждый вариант развития ситуации (состояния «природы») равновероятен. Поэтому, для принятия решения, необходимо рассчитать функцию полезности f_i для каждой альтернативы, равную среднеарифметическому показателей привлекательности по каждому состоянию природы:

$$f_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m a_{ij}, \quad (4.10)$$

где m – количество состояний природы;

a_{ij} – значение показателя привлекательности (выигрыша).

Выбирается та альтернатива, для которой функция полезности максимальна:

$$f_1 = \frac{1}{3}(15 + 11 + 7) = 11$$

$$f_2 = \frac{1}{3}(12 + 16 + 10) = 12,7$$

$$f_3 = \frac{1}{3}(9 + 14 + 13) = 12$$

$$f_4 = \frac{1}{3}(8 + 15 + 18) = 13,7$$

Из расчетов видно, что функция полезности максимальна для альтернативы A_4 , следовательно рациональнее всего принять именно ее.

Таким образом, данный метод учитывает все природные ситуации и можно найти средний выигрыш для всех стратегий.

3 Критерий Вальда (критерий крайнего пессимизма). Данный критерий основан на принципе максимального пессимизма, то есть на предположении, что, скорее всего, произойдет наиболее худший вариант развития ситуации, и риск нужно свести к минимуму. Для применения критерия нужно для каждой альтернативы выбрать наихудший показатель привлекательности a_i (наименьшее число в каждой строке матрицы выигрышей) и выбрать ту альтернативу, для которой этот показатель максимальный. Для нашего примера: $a_1=7$, $a_2=10$, $a_3=9$, $a_4=8$. Видно, что наилучшим из наихудших показателей значением обладает альтернатива A_2 , следовательно она и будет считаться лучшей стратегией.

4 Критерий Севиджа (критерий минимального риска). Основан на принципе минимизации потерь. Для этого, используя матрицу рисков, найти максимальный риск: $a_1=11$, $a_2=8$, $a_3=6$, $a_4=7$, далее необходимо найти наименьшую величину, к ней относится стратегия A_3 .

5 Критерий компромисса Гурвица (пессимизма-оптимизма). Этот критерий рекомендует находить некоторый компромисс между выбором решений на основе крайнего оптимизма и крайнего пессимизма. Рассматривают значения, представленные в матрице выигрышей. Для компромисса максимального и минимального значений введем некоторый коэффициент \bar{b} , который назовем коэффициентом доверия или коэффициентом оптимизма. Этот коэффициент можно интерпретировать как вероятность, выбора наилучшей стратегии. Коэффициент выбирается произвольно – от 0 до 1, т.е. $\bar{b} = 0 - 1$. Допустим $\bar{b} = 0,5; 0,8; 0,4$.

Расчеты по критерию Гурвица представлены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Расчеты по критерию Гурвица

Стратегия	Максимальный выигрыш	Минимальный выигрыш	Компромисс при		
			$\bar{b}_1 = 0,5$	$\bar{b}_2 = 0,8$	$\bar{b}_3 = 0,4$
A_1	15	7	11	17,6	8,8
A_2	16	10	13	20,8	10,4
A_3	14	9	11,5	18,4	9,2
A_4	18	8	13	20,8	10,4

Решение для стратегии A_1 :

— для $\bar{b} = 0,5$ составит 11 ($0,5 \cdot 15 + 0,5 \cdot 7$);

— для $\bar{b} = 0,8$ составит 17,6 ($0,8 \cdot 15 + 0,8 \cdot 7$);

— для $\bar{b} = 0,4$ составит 8,8 ($0,4 \cdot 15 + 0,4 \cdot 7$).

Для каждого значения коэффициента в данном случае можно получить четыре числа, из которых наибольшее и указывает на лучшее решение. Таким образом, при всех значениях \bar{b} лучшими можно считать стратегии A_2 и A_4 .

Величина коэффициента выбирается субъективно. Чем ближе он к единице, тем сильнее на принятие решения влияют максимальные значения выигрышей.

При $\bar{b} = 1$ критерий Гурвица превращается в критерий крайнего оптимизма. При большей склонности к осторожности коэффициент \bar{b} приближается к нулю, усиливается ориентация на минимальные значения.

В примере самый минимальный коэффициент рекомендует стратегию A_2 , эта

же стратегия оптимальна и при критерии Вальда, в него же переходит критерий Гурвица при $\beta = 0$.

Таким образом, можно составить матрицу выбора оптимальной стратегии (таблица 4.7).

Таблица 4.7 – Матрица выбора оптимальной стратегии

Критерий	1	2	3	4	5
Лучшее решение	A_4	A_4	A_2	A_3	A_2 и A_4

Согласно матрице, лучшими оказались три из четырех стратегий. Окончательное решение остается за оперирующей стороной, хотя возможно следует учесть, что чаще всего лучшей была стратегия A_4 .

Устранение неопределенности.

Неопределенность в задаче будет уменьшаться, если состояние природы перестанет быть полностью непредсказуемым. Пусть в период выработки решения прогноза погоды на предстоящий год еще нет. Но можно изучить фактические погодные условия за ряд предыдущих лет, вычислить действительные доли состояний природы Π_i в прошлом и приравнять к ним ожидаемые вероятности этих состояний на будущий год. Эти вероятности называют априорными, поскольку исходят только из прошлых данных, а не из текущего опыта.

Предположим, по информации за последние 20 лет оказалось, что состояние природы, обозначенное Π_1 , наблюдалось в течение пяти лет, то есть 25%, погода Π_2 была 12 лет – 60%, состояние Π_3 – три года или 15%. Теперь априорно предположим, что на следующий год может быть такие вероятностные состояния природы: Π_1 – 0,25, Π_2 – 0,6, Π_3 – 0,15. Все остальные данные остались неизменными.

Теперь для каждой стратегии можно оценить величину ожидаемого выигрыша. Рассмотрим стратегию A_1 . Если состояние природы будет Π_1 , то выигрыш составит 15 единиц, но вероятность этой погоды 0,25, значит ожидаемый

выигрыш 3,75 (15 Ч 0,25). Всего ожидаемый выигрыш при стратегии A_1 составит 11,4 (15 Ч 0,25 + 11 Ч 0,6 + 7 Ч 0,15). Следовательно, для стратегии A_2 выигрыш составит 14,1, A_3 – 12,6, A_4 – 13,7. Таким образом, наибольшее ожидание выигрыша дает стратегия A_2 , ее и нужно считать оптимальной.

С помощью тех же состояний природы можно оценить не только ожидаемые выигрыши, но и средние риски. С помощью таблицы 5 получим математическое ожидание риска при стратегии A_1 – 4,65 (0 Ч 0,25 + 5 Ч 0,6 + 11 Ч 0,15), для A_2 – 1,95, A_3 – 3,45, A_4 – 2,35. Лучшей будет считаться решение с минимальным риском – A_2 .

В новой ситуации применяется два критерия – максимального среднего выигрыша и минимального среднего риска. Оба рекомендуют одну и ту же стратегию, и это неслучайно: в такой постановке задачи названные критерии всегда приводят к одинаковому результату. Необходимо учитывать, что понятие «состояние природы» не во всех задачах следует понимать буквально. Оно просто означает состояние среды, условия, значения некоторых факторов, влияющих на изучаемые процессы. Для получения большей информации о состоянии природы не исключено проведение специальных экспериментов.

Таким образом, при принятии управленческого решения субъект стратегического управления должен опираться не только на опыт, знания и интуицию, но и уметь использовать на практике различные методы прогнозирования.

Вопросы для самопроверки

- 1 В чем заключается роль стратегического планирования.
- 2 Дайте определение стратегического планирования.
- 3 Назовите основные элементы системы стратегического планирования.
- 4 Перечислите этапы процесса стратегического планирования.
- 5 Назовите разделы стратегического плана.
- 6 Приведите причины неудач стратегического планирования на предприятии.

- 7 Раскрыть типологию методов прогнозирования.
- 8 Раскрыть классификацию методов прогнозирования.
- 9 Перечислить методы экспертных оценок, назвать их разновидности и дать общую характеристику.
- 10 Раскрыть содержание метода сценариев: понятие, содержание, этапы.
- 11 Раскрыть содержание метода «дерева решений».
- 12 Назвать методы экстраполяции, обосновать условия их применения в прогнозировании.
- 13 Представить типы моделей.
- 14 Раскрыть порядок прогнозирования в условиях неопределенности и риска.
- 15 Перечислить критерии принятия решений, раскрыть их содержание.
- 16 Раскрыть порядок устранения неопределенности в прогнозировании.
- 17 Раскрыть порядок использования теории игр в прогнозировании, понятие игры и классификацию игр.
- 18 Раскрыть понятие Неш-равновесия, содержание дилеммы заключенного: сущность и применение в прогнозировании.

Список использованных источников

- 1 Аакер, Дэвид А. Стратегическое рыночное управление : Бизнес-стратегии для успеш. менеджмента / Дэвид А. Аакер; [Пер. с англ. С. Жильцов]. – 6-е изд., международ. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2002. – ISBN 5-318-00781-3.
- 2 Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В. А. Агафонов. – Москва : Инфра-М, 2017. – 274. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-012616-6.
- 3 Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Рассел Л. Акофф. – Москва : Сирин, 2002. – 255. – (Классика менеджмента). – ISBN 5-86567-045-4 .
- 4 Ансофф, И. Стратегическое управление : [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. – Москва : Экономика, 1989. – ISBN 5-282-00652-9.
- 5 Ансофф, И. Стратегический менеджмент : классическое издание / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. О. Литун]. – Москва [и др.] : Питер, 2009. – 342. – ISBN 978-5-388-00077-4.
- 6 Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: [Пер. с англ.] / Майкл Армстронг. – Москва: Инфра-М, 2002. – 327 с. – (Менеджмент для лидера). – ISBN 5-16-001192-7.
- 7 Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по программе MBA и др. программам подгот. управлен. кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва : Инфра-М, 2005. – 235. – (Учебники для программы MBA (Master of Business Administration) / Ин-т экономики и финансов "Синергия"). – ISBN 5-16-002138-8.
- 8 Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.04.02 (080200.68) «Менеджмент» (магистратура) / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 255 с. – (Высшее образование-магистратура). – ISBN 978-5-16-005655-5.

9 Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: [Пер. с англ.] / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Москва: Банки и биржи; Юнити, 1997. – 175 с. – ISBN 0-13-284738-8 (англ.); ISBN 5-85173-103-6 (русск.).

10 Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2004. – 328 с. – ISBN 5-98032-531-X.

11 Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии: монография / В.А. Винокуров. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 287 с.

12 Воронов, Н.А. Роль прогнозирования в определении направлений стратегического развития промышленных предприятий / Н.А. Воронов, О.Ф. Алехина, Ф.Е. Удалов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2014. – № 4. – С. 75–77.

13 Гвоздикова, В. С. Современный подход к стратегическому планированию// В.С. Гвоздикова, М.Н. Бубин / Современные исследования. – 2018. – № (05). – С.10-15.

14 Диксит, А. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / А. Диксит, Б. Нейлбафф ; [пер. с англ. Н. Яцюк]. – 2-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 464 с. – ISBN 978-5-00057-849-0.

15 Дойль, П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 560 с. – ISBN 5-314-00138-1, 0-13-262239-4. – (Серия: Теория и практика менеджмента).

16 Друкер, П. Ф. Эффективное управление экономические задачи и оптимальные решения / П. Ф. Друкер. – Москва: Гранд : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 284 с. – (Успех в бизнесе). – ISBN 5-8183-0018-8.

17 Дэй, Дж. Стратегический маркетинг / Джордж Дэй; [пер. с англ. В. Егорова]. – Москва : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 632 с. ISBN 5-04-008959-7.

18 Карлоф, Б. Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы : [Пер. с англ.] / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 238 с. – ISBN 5-282-01222-7.

19 Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортона; [пер. с англ. М. Павлова]. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Олимп-Бизнес, 2004. – 294 с. – ISBN 5-901028-55-4.

20 Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало ; Санкт-Петербургский гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Высш. шк. менеджмента: Изд. дом Санкт-Петербургского ун-та, 2008. – 546 с. – ISBN 978-5-9924-0037-3.

21 Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика : [Пер. с англ.] / У. Кинг, Д. Клиланд. – Москва: Прогресс, 1982. – 399 с.

22 Клейнер, Г. Б. Системный подход к стратегии предприятия / Г.Б. Клейнер // Современная конкуренция. – № 1. – С. 100– 118.

23 Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фаэя, Р. Рэнделла. – Москва: Альпина Паблицер, 2007. – 588 с. – ISBN 978-5-9614-0573-6.

24 Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; [Пер. с англ. Н.И. Алмазовой]. – Москва: Проспект, 2003. – 334 с. – ISBN 5-7986-0080-7.

25 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие по направлению «Менеджмент» / Ю. Н.Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Москва: Эксмо, 2010. – 429. – (Новое экономическое образование). – ISBN 978-5-699-35358-3.

26 Лапыгин, Ю.Н. Экономическое прогнозирование: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Ю. Н. Лапыгин, В. Е. Крылов, А. П. Чернявский. – Москва: Эксмо, 2009. – 253 с. – (Высшее экономическое образование). – ISBN 978-5-699-27087-3.

27 Лысоченко, А.А. Теоретические основы стратегического управления: учебник : студентам высших учебных заведений, обучающихся по программам подготовки бакалавров и магистров по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Экономика» / А. А. Лысоченко, О. Ю. Свиридов. – изд. 2-е, испр. – Ростов-на-Дону: Содействие — XXI век, 2020. – 419 с. – ISBN 978-5-91423-173-3

28 Ляско, А. К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А. К. Ляско; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Дело, 2013. – 486 с.

29 Маленков, Ю.А Стратегический менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. - Москва : Проспект, 2008. - 224 с. – ISBN 978-5-392-00155-2.

30 Магданов, П. В. Процесс стратегического планирования в корпорации [Электронный ресурс] / П.В. Магданов // Вестник Пермского университета, 2012. – Вып. 1(12). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-strategicheskogo-planirovaniya-v-korporatsii/viewer>.

31 Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям : по специальности 080502 – Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / В. И. Малюк ; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – Москва : Юрайт, 2016. - 359 с. – (Бакалавр. Магистр. Модуль «Стратегический менеджмент») (УМО ВО рекомендует). – ISBN 978-5-9916-5817-1.

32 Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 319 с. : ил. – (Справочники «ИНФРА-М» (СИ)). – ISBN 978-5-16-009860-9

33 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. – 3-е изд. – Москва [и др.] : Вильямс, 2016. - 665 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.

34 Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс] / Г. Минцберг Г., Б. Альстранд, Ж. Лампель. – 2-е изд. – Москва : Альпина Пабли., 2016. – 365 с.: ISBN 978-5-9614-5347-8. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/925066>.

35 Минцберг, Г. Школы стратегий : Стратег. сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг Г., Б. Альстранд, Ж. Лампель.; [Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук под общ. ред. Ю. Каптуревского]. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2000. – 330. – ISBN 5-272-00210-5.

36 Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратег. и операц. маркетинг / Жан-Жак Ламбен ; [Пер. с англ. С. Жильцова]. – Москва [и др.] : Питер, 2004. - 796 с. – (Классика МВА). – ISBN 5-272-00136-2.

37 Пелих, А.С. Экономико-математические методы и модели в управлении производством / А.С. Пелих, Л.Л. Терехов, Л.А. Терехова. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 248 с. – (Высшее образование). – ISBN 5-222-07215-0.

38 Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организаций» / [А. Н. Петров и др.] ; под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – Москва [и др.] : Питер, 2012. - 398 с. – (Учебник для вузов) (Для бакалавров). – ISBN 978-5-459-00377-2.

39 Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко ; под ред. В. Н. Попова. – 2-е изд., стер. – Москва : КноРУС, 2015. – 302 с. – ISBN 978-5-406-04060-7.

40 Просветов, Г.И. Экономика предприятия: задачи и решения : учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., перераб. – Москва : Альфа-Пресс, 2016. – 318. – ISBN 978-5-94280-658.

41 Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; [пер. с англ. Н. Минервин]. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс : Компания XXI век, 2007. – 452 с. – ISBN 978-5-9614-0491-3.

42 Стефаненко, М. Н. Современный стратегический анализ: методология и практика / М. Н. Стефаненко // Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 12-16.

43 Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [Пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. – 12. изд. – Москва [и др.] : Вильямс, 2003. - 924 с. – ISBN 5-8459-0407-2.

44 Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес модели. Полное руководство : [Пер. с англ.] / П. Хейг. – Москва: Альпитна Паблишер, 2019. – 370 с. – ISBN 978-5-9614-2346-4.

45 Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учебное пособие для слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства по направлениям «Финансы», «Менеджмент» / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2007. – 192 с. – ISBN 978-5-8265-0568-7.

46 Чмышенко, Е. В. Технологии и инструменты маркетинга в стратегическом региональном планировании : монография / Е. В. Чмышенко, С. В. Панкова, Е. Г. Чмышенко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ, 2013. – 181 с. – ISBN 978-5-9631-0239-8.

47 Чмышенко, Е.В. Основы экономического прогнозирования [Электронный ресурс]: учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика / Е. В. Смирнова, Е. В. Чмышенко, И. Ю. Цыганова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург: ОГУ. – 2019. – 145 с. – ISBN 978-5-7410-2425-6.

48 Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты, 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс; [Пер. с англ. В. Н. Егорова]. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 456 с. – ISBN 978-5-00101-332-7.

49 Gregory G. Dess G. T. Lumpkin, Strategic management: creating competitive advantages, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, NY 10020. Copyright 2003. – 455 p.

50 Worrall, L. Strategic analysis: a scientific art / L. Worrall // Inaugural lecture. Management Research Centre. Wolverhampton Business School. – 2015. – pp. 3-4.

Приложение А (рекомендуемое)

Практические задания для самостоятельной работы

Задание 1.

Распределите факторы внешней среды по группам: политико-правовые, экономические, социально-культурные и технологические в таблице А.1.

Таблица А.1 – Факторы среды внешней среды

Фактор	Группа
Количество денег в обращении	
Антимонопольное законодательство	
Активность потребителей	
Уровень безработицы	
Защита интеллектуальной собственности	
Стабильность правительства	
Уровень инфляции	
Затраты на науку	
Характер поведения работников	
Использование информационных технологий	

Задание 2.

Из представленных характеристик составьте первичный SWOT-анализ:

- лидирующее положение на рынке;
- высокая арендная плата за оборудование;
- высокая з/п сотрудников;
- рост тарифов на электроэнергию;
- использование процессного управления;
- изменение вкусов покупателей;
- сертификация по стандарту серии ISO-9000;
- развитый железнодорожный транспорт;
- работа оборудования в одну смену;
- отсутствие конкурентов;

- большой опыт руководителя;
- рост курса валют;
- снижение инфляции;
- государственный контроль качества продукции;
- договор с торгово-промышленной палатой;
- преобладание возрастного персонала;
- отрицательный имидж.

Задание 3.

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации (таблица А.2).

Таблица А.2 – Оценка факторов среды внешней среды

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке		4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка			

Задание 4.

Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний и найдите недостатки.

McDonald's - крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Миссия пивоваренной компании Балтика. Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.

Миссия МегаФон. МегаФон объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.

ИКЕА – изменить к лучшему повседневную жизнь людей с разными потребностями, вкусами, мечтами, стремлениями и размером кошелька.

Nestle – Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей.

Задание 5.

Постройте «дерево целей» (5 уровней) для:

- увеличения доли рынка;
- повышения стоимости предприятия;
- снижения себестоимости;
- повышения конкурентоспособности предприятия.

Задание 6.

Какие, из перечисленных ниже, элементы не входят в систему стратегического планирования:

- 1) объект;
- 2) реализация;
- 3) принципы;
- 4) задачи;
- 5) производство;
- 6) субъект;
- 7) процесс;

8) реинжиниринг;

9) план.

Задание 7.

Определите стратегические, тактические и оперативные цели и сделайте отметку (+) в таблице А.3.

Таблица А.3 – Цели предприятия

Наименование цели	Цель		
	стратегическая	тактическая	Оперативная
Ежегодно увеличивать производство			
Стать лидером на рынке			
Увеличить прибыль			
Увеличить число киосков до 5			
Повысить стоимость предприятия			
Увеличить производственную мощность			
Поместить рекламу в газете			
Сменить двух поставщиков			
Увеличить выручку в 5 раз			
Вывести на рынок 3 новых продукта			
Снизить себестоимость			
Купить новый станок			
Внедрить новую технологию			
Провести реинжиниринг двух бизнес-процессов			
Повысить доходность капитала			

Задание 8.

Предприятие решает вопрос о том, какую назначит цену за единицу товара: 60 руб. или 70 руб.

Если будет установлена цена 60 руб., то возможны следующие варианты продаж: 50 тыс. руб. с вероятностью 0,3; 45 тыс. руб. с вероятностью 0,4; 40 тыс. руб. с вероятностью 0,3.

Если будет установлена цена 70 руб., то возможны следующие варианты продаж: 46 тыс. руб. с вероятностью 0,2; 43 тыс. руб. с вероятностью 0,4; 41 тыс. руб. с вероятностью 0,4.

Определите с помощью дерева целей, какую цену следует назначить предприятию за товар.

Задание 9.

Постройте «дерево решений». Организация рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий:

1 Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ тыс. долл. США. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 280$ тыс. долл. США в течение следующих 5-и лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ тыс. долл. США) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

2 Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 300$ тыс. долл. США. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 180$ тыс. долл. США в течение следующих 5-и лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 55$ тыс. долл. США) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

3 Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,7$ и $p_4 = 0,3$, соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,9$ и $p_6 = 0,1$, соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации организация заводы строить не будет.

Задание 10.

Предположим, на рассмотрение Президенту представлены 2 статьи расходов: на модернизацию городов (А) и на систему противоракетной обороны (В).

Думе больше нравится первое, президенту - второе. Тем не менее, и Дума и президент предпочитают включить в законопроект обе статьи, а не сохранять статус-кво.

В таблице А.4 отражена оценка возможных сценариев развития событий с участием двух игроков. 4 - самая высокая оценка, 1 - самая низкая.

Таблица А.4 – Оценка возможных сценариев развития событий

Вариант	Президент	Дума
А и В	3	3
Только А	4	1
Только В	1	4
Ни то, ни другое	2	2

Задание 11.

Имеются данные о продаже пылесосов поквартально (таблица А.5).

Таблица А.5 – Данные о продаже пылесосов поквартально

в тысячах штук

Год	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
2006	102	104	100	95
2007	145	150	152	151
2008	169	164	169	177
2009	210	216	220	204
2010	294	310	395	287

На основе приведенных данных необходимо:

- 1) рассчитать среднеквартальные уровни продажи пылесосов, определив общий характер тенденции продажи за 2006-2010 гг.;
- 2) рассчитать годовой объем продажи пылесосов за каждый год;
- 3) определить общий средний уровень продаж;
- 4) определить индексы сезонности (I_s) по кварталам;
- 5) на основе годового объема реализации пылесосов рассчитать:

— базисные темпы прироста ($T_{при} = \frac{\Delta^b}{y_0} \times 100$);

— наращивания ($T_{ni} = \frac{\Delta y_i}{y_0} \times 100$);

— абсолютный среднегодовой прирост за 2006-2010 гг. ($\bar{\Delta} = \frac{y_n - y_0}{n - 1}$);

б) сделать прогноз:

— объема продажи на 2011 г. ($y_{2011} = y_{2010} + 2 \cdot \bar{\Delta}$);

— среднеквартального уровня;

7) сделать прогноз по кварталам 2011 г. ($y_i = \bar{y}_{2011} \cdot I_{Si}$).

Задание 12.

Выберите оптимальную стратегию (А) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (Р) основываясь на вероятности (б) возможных обстоятельств.

Данные приведены в таблице А.6.

Таблица А.6 – Исходные данные

Стратегия	Вероятность		
	б = 0,5	б = 0,3	б = 0,2
A ₁	30	20	10
A ₂	40	10	50

Задание 13.

Выберите оптимальную стратегию (А) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (Р) основываясь на критериях Лапласа, Севиджа, Вальда и Гурвица. Информация для принятия решения приведена в таблице А.7.

Таблица А.7 – Информация для принятия решения

Стратегия	Состояние среды			
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄
A ₁	300	250	200	100
A ₂	400	100	50	200
A ₃	70	180	200	170