

Сарычев А. Е.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПОВЫШАЮЩЕГОСЯ ДИНАМИЗМА
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2008/3/60.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2008. № 3 (10). С. 153-155. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2008/3/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

- уметь анализировать маркетинговую среду; проводить сегментацию рынка, осуществлять выбор целевых сегментов и позиционировать товар; использовать на практике маркетинговый подход к разработке новых товаров и проблемам «жизненного цикла товаров»;
- знать методику продвижения товаров, стратегию коммуникации и стимулирования.

Можно отметить определенную «родственность» технологий преподавания «Стратегического менеджмента» и «Маркетинга», вызванную ориентацией этих дисциплин на окружающую внешнюю среду. Поэтому, преподавание данных дисциплин должно быть основано на современных образовательных технологиях, в частности, на методах интерактивного обучения.

В процессе изучения дисциплин «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг» предусматривается лекционное изложение материала курса и проведение практических работ.

Лекции целесообразно проводить в форме обсуждения проблем, в ходе которого развиваются дискуссии со слушателями. В качестве обязательного требования и условия подобной технологии является приведение слушателями практических примеров из собственной управленческой практики.

При изучении дисциплин «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг» развитие навыков принятия решений и анализа ситуации вызывает у слушателей наибольшую трудность, а менеджерам необходимо уметь анализировать разнообразные ситуации. В целях достижения соответствующего уровня слушателей необходимо обучать интерактивным технологиям, формирующим аналитическое и прогностическое мышление.

Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных игровых технологий обучения (деловые игры, ролевые игры, имитационные игры, организационно - деятельностные игры, кейс - ситуации, эвристические технологии генерирования идей, тренинги организационного развития и т.п.). Интерактивное обучение способствует внутригрупповой социальной и познавательной активности слушателей. Данные творческие методы проведения учебных занятий необходимы, так как преподавание этих дисциплин должно быть особенно интересно слушателям.

Знания, умения и навыки по стратегическому менеджменту и маркетингу могут быть использованы слушателями в дальнейшем, при выполнении и защите специального проекта и выпускной квалификационной работы.

Система контроля учебной работы слушателей по дисциплинам «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг» включает учет посещаемости занятий, оценку степени участия в дискуссиях и играх по обсуждаемым темам, активность при рассмотрении кейс-ситуаций и решении ситуационных задач.

Итоговой формой контроля знаний слушателей является экзамен, который следует проводить, преимущественно, в письменной форме. Но, если слушатель претендует на более высокую оценку, можно устно задать ему дополнительные вопросы, выявляющие глубину его знания дисциплины. В целом, на экзаменационную оценку должны влиять логика мышления и содержательность, глубина раскрытия ответа в письменной форме.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПОВЫШАЮЩЕГОСЯ ДИНАМИЗМА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Сарычев А. Е.

Государственный университет – Высшая школа экономики, г. Москва

Стратегический анализ является одним из ключевых элементов стратегического управления, поскольку в значительной мере определяет стратегические возможности и выбор стратегий развития компании. Информация, полученная в процессе стратегического анализа, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений и, таким образом, способствует их большей эффективности.

Объектами стратегического анализа на разных его этапах являются состояние и изменения внутренней и внешней среды организации (отраслевое окружение и макросреда косвенного воздействия), модели будущего и эволюция организации в прошлом, стратегическая позиция и потенциал в текущий момент, реализуемые стратегии и стратегические альтернативы.

До 90-х годов XX века основные достижения в развитии стратегического анализа были сфокусированы на связях между стратегией и внешней средой. В последние годы наблюдается смещение интересов в сторону ресурсов и компетенций фирмы как основы ее стратегии. И это далеко не случайно. По мнению Р.Гранта, Дж.Тиса, Р.Санчеса, Дж.Барни, Г.Хэмела, К.К.Прахалада и других исследователей в области стратегического управления, в условиях постоянного изменения внешней среды (а высокий динамизм внешней среды наблюдается в последние годы почти на всех рынках), собственные ресурсы и компетенции компании могут являться стабильной основой для успешного функционирования компании. Таким образом, определение бизнеса в терминах того, что организация в состоянии делать, может дать более прочную базу для ее стратегии, чем основанное на потребностях, которые бизнес стремится удовлетворить [Грант 2003: 50].

Однако, существующие модели стратегического анализа в рамках ресурсного подхода достаточно статичны, и рассматривают существующие ресурсы и компетенции компании по отношению к настоящему времени, в то время как сама цель стратегического анализа и динамизм современных рынков требуют рассмотрения ресурсной базы по отношению к будущему рынку. Кроме того, «ресурсные» схемы стратегиче-

ского анализа чрезмерно сосредоточены на внутренней среде компании, в то время как организации являются открытыми системами. Именно недостаточная связь ресурсной концепции с внешней средой является ключевым направлением критики данного концептуального подхода к стратегическому менеджменту, так как ценность ресурсов и способностей определяется, прежде всего, рынком, на котором работает компания [Priem 2001]. Критика слабой связи моделей стратегического анализа в рамках ресурсного подхода с внешней средой приобретает еще большую значимость в условиях повышающегося динамизма изменений рыночных условий, который влечет за собой изменение ценности для компании тех или иных ее ресурсов.

Таким образом, современные условия внешней среды предъявляют к стратегическому анализу компаний новые требования:

1. Усиление связи стратегического анализа существующими и зарождающимися рынками и более точный учет динамики изменений внешней среды (макросистем) в целом;

2. Определение тех ресурсов и компетенций, которые необходимы компании для достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынках будущего.

Наиболее четкой и систематизированной схемой стратегического анализа компании является схема внутреннего стратегического анализа (рис. 1), предлагаемая Р. Грантом [Грант 2003]. Грант считает, что ресурсы и способности, являясь источником генерирования экономических рента, становятся основой устойчивого конкурентного преимущества компании над конкурентами на рынке. Таким образом, предлагаемая схема анализа компании состоит в анализе существующих у компании ресурсов и способностей (под «ресурсами» Грант понимает составляющие производственного процесса «на входе» (inputs), под «способностями» - то, что компания может сделать, соединяя вместе определенные наборы ресурсов). Итогом анализа является определение портфеля недостающих компании ресурсов и способностей, лежащих в основе конкурентного преимущества на рынке.



Рисунок 2. Схема внутреннего стратегического анализа Р. Гранта

Как можно заметить, на представленной схеме связь с внешней средой практически не прослеживается – Грант не включает в модель инструментов стратегического анализа, направленных на изучение внешней среды, притом, что упоминает необходимость выявления внешних угроз и возможностей (шаг 4). Кроме того, рассматриваемая модель статична – она не учитывает изменений происходящих во внешней среде, а значит, в условиях наблюдаемого повсеместно увеличения динамики рыночных изменений, становится практически бесполезной для компании. Ресурсы и способности, являющиеся основой конкурентного преимущества на существующем рынке, на будущем рынке могут не иметь какой-либо ценности для компании вследствие изменений характеристик рынка.

Тем не менее, если мы ликвидируем выявленные недостатки, предложенная Грантом модель стратегического анализа будет вполне соответствовать требованиям современных рынков, характеризующихся высокими темпами рыночных изменений.

Прежде всего, нам необходимо включить в модель дополнительный этап анализа, предшествующий всем остальным (этот шаг является необходимой основой для всего дальнейшего анализа), который позволит связать внутренний и внешний стратегический анализ и получить представление об ожидаемых рыночных изменениях. Основным инструментом нового этапа может являться сценарный анализ, представляющий собой, основанный на анализе ключевых факторов внешней среды логически согласованный вариант развития будущего. Методология разработки сценариев и их использования в принятии решений возможна, например, в такой последовательности действий: - определение масштаба сценариев - определение набора текущих предположений, ожиданий, мнений относительно развития ситуации - создание расходящихся, но правдоподобных альтернатив развития событий - оценка вероятности наступления альтернатив в каждом из сценариев - отслеживание реальных изменений.

Кроме того, для усиления сценарного анализа можно использовать оценки важности (с позиции создания устойчивых конкурентных преимуществ) и вероятности того или иного изменения. Это позволяет выбрать не просто самый вероятный сценарий, а сценарий, взвешенный по вероятности и важности, что гораздо более актуально для компании.

Таким образом, проведя сценарный анализ, мы получим представление о наиболее важных и вероятных изменениях во внешней среде, которые должны быть учтены компанией во внутреннем стратегическом анализе для оценки ресурсов, способностей с точки зрения формирования конкурентного преимущества на будущем рынке.

Вторым шагом по адаптации рассматриваемой модели к современным условиям является переориентация схемы стратегического анализа с существующего рынка на рынки будущего. Для этого необходимо изменить задачу каждого из предложенных Грантом этапов анализа. То есть ресурсы и способности компании необходимо оценивать с точки зрения их вклада в создание устойчивого конкурентного преимущества на будущем рынке, а стратегию необходимо оценивать с точки зрения управления портфелем ресурсов и способностей в условиях возможностей и угроз, появляющихся на будущих рынках. Соответственно, основная задача модели смещается в сторону определения GAP (разрыва) в ресурсах и способностях, отнесенного к стратегическим намерениям компании (в которых, безусловно, должны учитываться поведение конкурентов и положение компании относительно них) и ожидаемым рыночным изменениям.

Таким образом, усовершенствовав схему Гранта с учетом приведенных аргументов, мы получим модель внутреннего стратегического анализа, позволяющую классифицировать и оценить имеющиеся у компании ресурсы и способности по отношению к будущему рынку, а также определить необходимые изменения в портфеле ресурсов и способностей с учетом ожидаемых изменений на рынке. Данная модель позволит компании учитывать в своих стратегиях динамизм существующих рынков и заблаговременно предпринимать необходимые действия по приобретению и развитию необходимых для успешной работы на будущем рынке ресурсов и способностей.

С использованием разработанной модели был проведен стратегический экспресс-анализ Холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» (крупнейшего российского и одного из крупнейших мировых холдингов по производству строительных материалов, работающего также на рынках Украины и Узбекистана) и российского цементного рынка в целом на период до 2015 года. Результаты апробации предложенной модели показали ее жизнеспособность. Удалось определить те ресурсы и способности, которые компания должна развивать (и приобретать) чтобы достичь устойчивого конкурентного преимущества на будущих рынках с учетом выявленных возможностей и угроз на этих рынках.

Список литературы

- Бек Н. Н.** Методы стратегического анализа: Материалы к лекциям и практическим занятиям. - М.: ГУ-ВШЭ, 2003. - Части 1-4.
- Грант Р. М.** Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент». – 2003. - Вып. 3. - С. 47-75.
- Фэй Л., Рэнделл Р.** Курс MBA по стратегическому менеджменту. - М.: Альпина Паблишер, 2002.
- Тис Д. Дж., Пизано Г. и Шуен Э.** Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент». – 2003. - Вып. 4 (№ 32). - С. 133-185.
- Хэмел Г., Прахалад К. К.** Конкурируя за будущее. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
- Barney Jay B.** Gaining and Sustaining Competitive Advantage. - Pearson Prentice Hall, 2007.
- Grant Robert M.** Contemporary Strategy Analysis. - Blackwell Publishing, 2005.
- Priem R. L., Butler J. E.** Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? // Academy of Management Review. – 2001. - Vol.26. - № 1. - P. 22-40.
- Resources, Firms And Strategies: A Reader in The Resource-Based Perspective** / Edited by Nicolai J. Foss. - Oxford University Press, 1997.
- Sanchez Ron, Heene A.** The New Strategy Management: Organization, Competition and Competence. - John Wiley & Sons, Inc., 2004.