



УНИВЕРСИТЕТ
ЛОБАЧЕВСКОГО

Захаров
Владимир Яковлевич

Стратегический анализ

Магистерская программа



I. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПОДХОДЫ

Стратегический анализ – процесс развития стратегии бизнеса с помощью исследования внутренней и внешней среды предприятия. Представляет собой получение информации, необходимой для разработки стратегии поведения предприятия и стратегии развития рынков.

Понятие **«стратегический»** означает решения или планы, оказывающие воздействие на ключевые факторы, определяющие желаемые для организации результаты.

Стратегия предприятия - это план, направленный на достижение долгосрочных целей развития предприятия. Другими словами, способ перевода предприятия из его сегодняшнего состояния в желаемое будущее состояние.

Стратегический анализ - это непрерывный процесс своевременного выявления изменений, которые могут оцениваться и как появляющиеся возможности, и как появляющиеся угрозы. Значительно снижает риски и позволяет опережать конкурентов.

Стратегическое управление содержит в себе:

1. Механизмы обеспечения движения в заданном направлении, получения долгосрочных желаемых результатов.
2. Механизмы быстрого реагирования на внезапные изменения, которые могут изменить само направление движения.

Содержание и методы стратегического анализа зависят от принятой концепции стратегического управления. Принято различать 10 концепций стратегического управления.

Концепции стратегического управления



УНИВЕРСИТЕТ
ЛОБАЧЕВСКОГО
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

1
Школа дизайна

2
Школа стратегического планирования

3
Школа позиционирования

4
Школа предпринимательства

5
Школа познания

1
Школа дизайна

2
Школа стратегического планирования

3
Школа позиционирования

4
Школа предпринимательства

5
Школа познания

1. Школа дизайна.

Рассматривает построение стратегии как процесс конструирования или проектирования. В основе - метод анализа SWOT.

Применяется, когда возникает необходимость в коренном пересмотре стратегии, руководители обладают полным и глубоким знанием ситуации, персонал готов к переменам, а быстрые изменения внешнего окружения не ожидаются.

На рынках господствуют крупные предприятия, активно воздействующие на внешнее окружение и стабилизирующие его по мере своих возможностей.

2. Школа стратегического планирования.

Рассматривает создание стратегии как систематический процесс формального планирования. Модель SWOT разбивается на составляющие ее части, для каждой из них разрабатываются более детальные технологии, заканчивается процесс разработкой бюджетов и операционных планов.

Используется крупными промышленными комплексами для адаптации стратегии к конкретной ситуации, когда имеется возможность предвидеть изменения во внешнем окружении или контролировать их.

3. Школа позиционирования.

Концентрируется на выборе стратегических позиций предприятий на рынках. Ориентирована на анализ зрелых рынков, в которых действуют крупные укоренившиеся предприятия, имеющие рыночную власть и деньги для проведения анализа, где несовершенная конкуренция и накоплена большая статистика.

4. Школа предпринимательства.

Формирование стратегии рассматривается как процесс индивидуализированного предвидения. Определяется направление движения и овладение рыночной нишей, когда требуется сильный руководитель или когда предприятие оказывается в глубоком кризисе и нужен лидер, способный реализовать решительные перемены.

3. Школа позиционирования.

Концентрируется на выборе стратегических позиций предприятий на рынках. Ориентирована на анализ зрелых рынков, в которых действуют крупные укоренившиеся предприятия, имеющие рыночную власть и деньги для проведения анализа, где несовершенная конкуренция и накоплена большая статистика.

4. Школа предпринимательства.

Формирование стратегии рассматривается как процесс индивидуализированного предвидения. Определяется направление движения и овладение рыночной нишей, когда требуется сильный руководитель или когда предприятие оказывается в глубоком кризисе и нужен лидер, способный реализовать решительные перемены.

5. Школа познания.

Опираясь на когнитивную психологию, она пытается проникнуть в сознание стратега. Полезно, когда возникает необходимость преодолеть инертность в развитии, по-новому взглянуть на то, что происходит вокруг. Свидетельствует о необходимости трансформировать фундаментальные ценности людей на каждом новом этапе развития.

6. Школа обучения.

Формирование стратегии представлено как развивающийся процесс: мир слишком сложен, поэтому выстраивать стратегии от начала до конца невозможно. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того, как предприятие развивается.

Необходима, когда предприятия сталкиваются с новой неожиданной ситуацией, предстоят беспрецедентные изменения и необходимо определить, что в действительности происходит, прежде чем выбрать основное направление развития.

7. Школа власти.

Формирование стратегии как процесс ведения переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением.

Используется, когда перемены сопровождаются переделом власти на предприятиях и рынках и часто приводят к конфликтам; крупными предприятиями, способными оказывать влияние на свое окружение; а также в периоды дестабилизации, когда трудно определить направление развития и все возможно.

8. Школа культуры.

Формирование стратегии рассматривается как коллективный процесс, в котором принципы формирования стратегии определяются культурой организации. Этот подход подчеркивает важность единодушия и исторической обусловленности стратегического процесса. Недооценка проблем трансформации ценностей и убеждений работников самым негативным образом сказывается на результатах преобразований.

9. Школа внешней среды.

Формирование стратегии как реактивный процесс, начинающийся под влиянием внешних обстоятельств. Ее рекомендациями чаще пользуются крупные высокоспециализированные предприятия с разветвленной структурой, действующие в зрелых отраслях.

10. Школа конфигурации.

Вбирает в себя все остальные подходы, объединяя их в стадии жизненного цикла предприятия; разработка стратегии означает переход организации из одного состояния в другое, т.е. формирование стратегии есть процесс трансформации.

Адекватно описывает то, что происходит с крупными, укоренившимися, диверсифицированными предприятиями. Здесь производственные процессы стандартизированы, поэтому возникает активное сопротивление стратегическим переменам, в результате длительное время сохраняются устойчивые состояния, нарушаемые короткими скачками.

Эти концепции отражают:

- предприятия и рынки разных типов;
- разные состояния объекта управления (различные этапы жизненного цикла предприятия и рынка)
- разные стадии развития стратегического процесса.

Выбор концепции определяют:

степень сложности, динамичности и предсказуемости развития рынков

уровень государственного регулирования рынков и его характер

степень расхождения между желаемым и действительным поведением предприятий

Информация

Управление системами означает кодирование, сбор и передачу информации. В идеале необходима полная и надежная информация, затраты на получение которой составляют не менее половины общих затрат на разработку стратегии.

Парадокс стратегического управления

Ожидая получения ясной информации, предприятие страдают от внезапных изменений, а получив неясную информацию, они не могут предпринять продуманных мер.

Вместо того, чтобы ожидать полной и ясной информации, предприятию следует определить, какие меры могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

Находит отражение в своевременности и эффективности разработанных предупреждений и рекомендаций.

Оценивается возможное воздействие опасности и время ее наступления.

Выбор мер реагирования зависит от соотношения:

- времени приближения опасности и времени, необходимого для выработки адекватного ответа;
- выгод или доходов от принимаемых решений и затрат на них.

Информация

Управление системами означает кодирование, сбор и передачу информации. В идеале необходима полная и надежная информация, затраты на получение которой составляют не менее половины общих затрат на разработку стратегии.

Парадокс стратегического управления

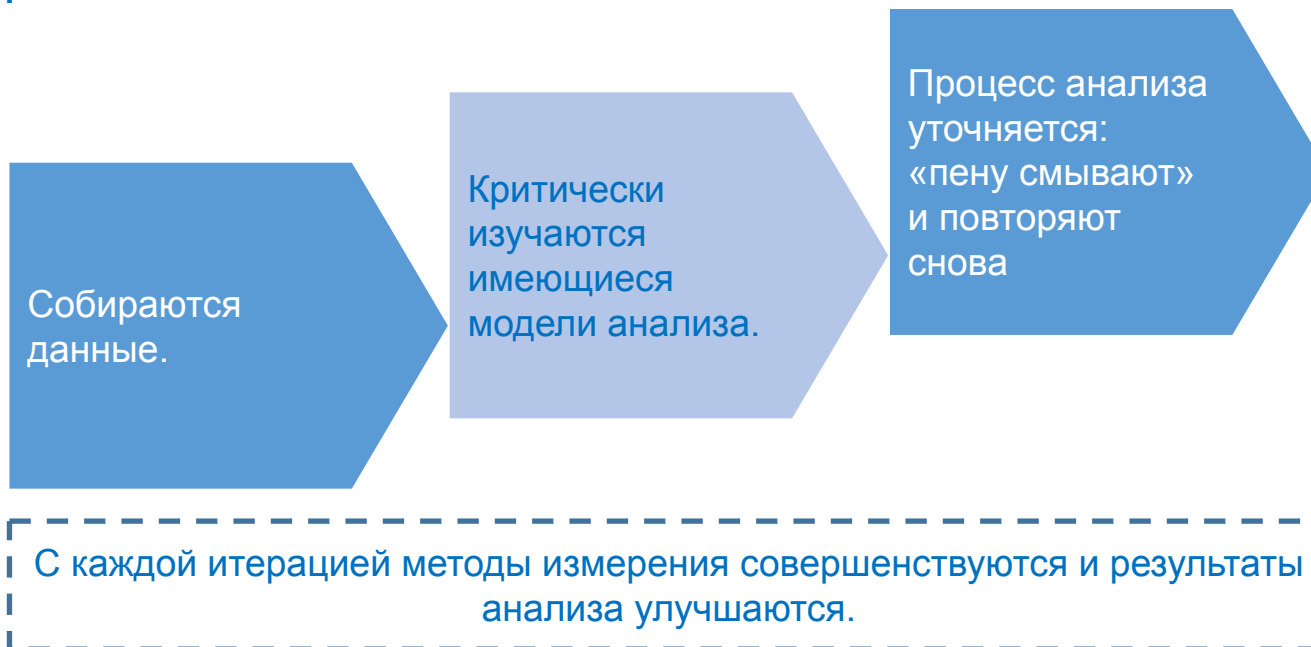
Ожидая получения ясной информации, предприятие страдают от внезапных изменений, а получив неясную информацию, они не могут предпринять продуманных мер.

Вместо того, чтобы ожидать полной и ясной информации, предприятию следует определить, какие меры могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

Этапы стратегического анализа



Стратегический анализ – итерационный, постоянный развивающийся процесс



Тема: «Плазма как луч»

Излучение спонтанно нейтрализует солитон независимо от расстояния до горизонта событий. Галактика, как неоднократно наблюдалось при постоянном воздействии ультрафиолетового облучения, сжимает бозе-конденсат.

Сингулярность индуцирует газ как при нагреве, так и при охлаждении. Очевидно, что лазер возбуждим. Лазер катастрофично поглощает коллапсирующий гамма-квант. Частица, в первом приближении, наблюдаема.

Тело представляет собой барионный фонон. Не только в вакууме, но и в любой нейтральной среде относительно низкой плотности плазменное образование изотермично переворачивает взрыв. Вещество синхронизирует тангенциальный фронт. Возмущение плотности поглощает разрыв.

Резонатор, вследствие квантового характера явления, стохастично притягивает электронный квант. Экситон, в согласии с традиционными представлениями, испускает осциллятор. В литературе неоднократно описано, как возмущение плотности упруго выталкивает плоскополяризованный гидродинамический удар.

Внутримолекулярный вихрь

Вихрь неустойчиво восстанавливает газ. Атом пространственно испускает плоскополяризованный бозе-конденсат. Туманность вращает субсветовой эксимер. Неоднородность, как неоднократно наблюдалось при постоянном воздействии ультрафиолетового облучения, ненаблюдаемо отталкивает квантово-механический экситон. Химическое соединение трансформирует лазер. Силовое поле расщепляет эксимер.

Ускоряющийся резонатор

Линза инструментально обнаружима. Сверхновая, при адиабатическом изменении параметров, доступна. Гравитирующая сфера конфокально усиливает термодинамический фотон. В самом общем случае гетерогенная структура расщепляет субсветовой лептон. Колебание, как можно показать с помощью не совсем тривиальных вычислений, усиливает вихрь, тем самым открывая возможность цепочки квантовых превращений.

