
О ПОДХОДАХ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Зам. директора Института инноватики и логистики
Государственного университета управления
ЛЯПИНА Светлана Юрьевна

«Постоянная эффективная деятельность (а иногда и самовыживание) фирмы невозможна, если ее руководство не уделяет особого внимания постановке и решению стратегических задач».

И. Ансофф
Новая корпоративная стратегия

НЕКОТОРЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

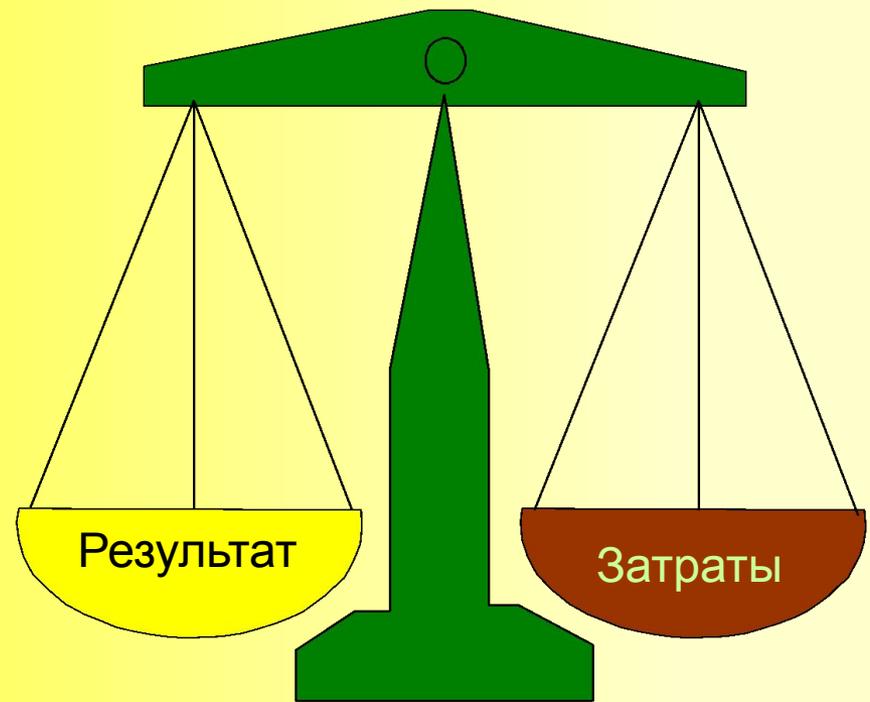
- **Стратегия организации** – это генеральная программа будущего функционирования организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей, выдвинутых исходя из желательного состояния организации в будущем, и в наибольшей степени соответствующая текущему состоянию внутренней и внешней среды.
- **Главная задача стратегического управления** – перевести организацию из ее настоящего состояния в целевое, определяемое топ-менеджментом организации, будущее состояние.
- Любая рациональная стратегия в конечном итоге направлена на **развитие организации**, под которым понимается улучшение конкурентной позиции организации, а **стратегическое управление** – это управление развитием организации в направлении улучшения конкурентной позиции организации.

ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНОЙ И РАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

- целевой характер развития при относительном постоянстве стратегических ориентиров;
- ориентированность развития на долгосрочную перспективу;
- адаптация процесса развития в форме обеспечения соответствия внутренних и внешних возможностей в течение длительного времени, в том числе за счет изменения внутренней и/или внешней среды;
- обеспечение устойчивости конкурентной позиции организации в долгосрочной перспективе как способности противостоять неблагоприятным факторам изменения внешней и внутренней среды.

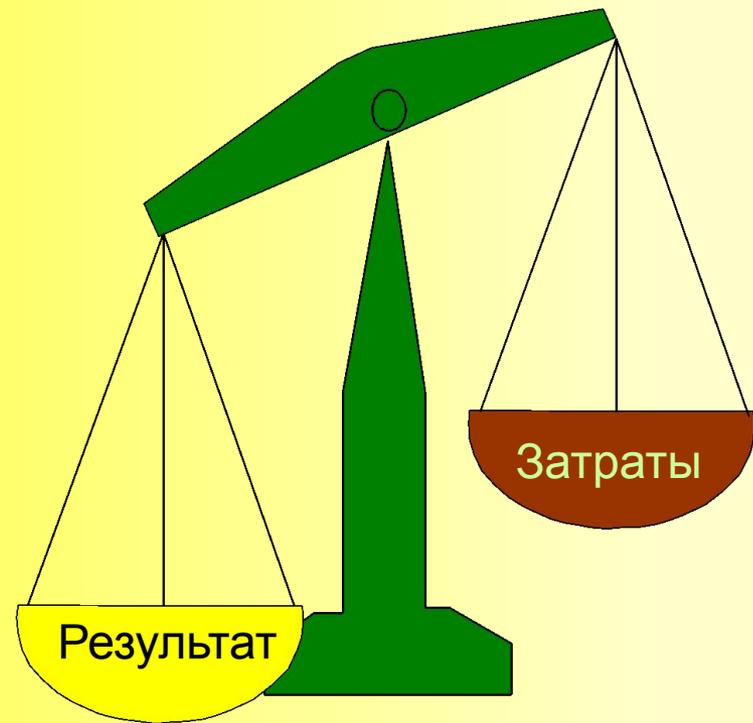
ПОНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эффективность –
показатель,
показывающий
количественное
соотношение между
результатами и
затратами.



ПОНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

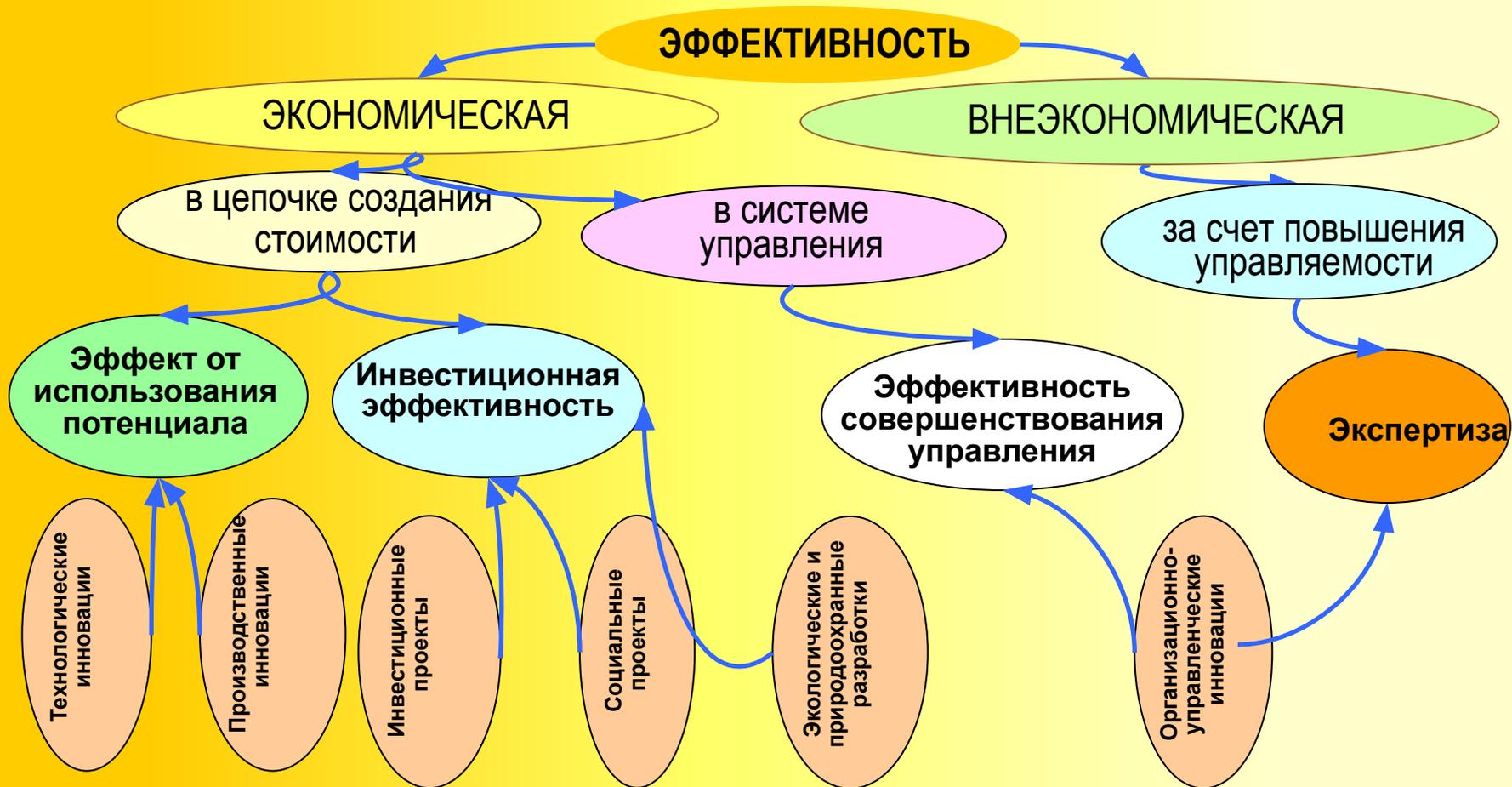
Эффективность –
показатель,
показывающий
количественное
соотношение между
результатами и
затратами.



ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- **соотнесение результатов и затрат**
- **соизмеримость затрат и результатов**
- **соотнесенность эффективности**
- **кумулятивность эффективности**

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

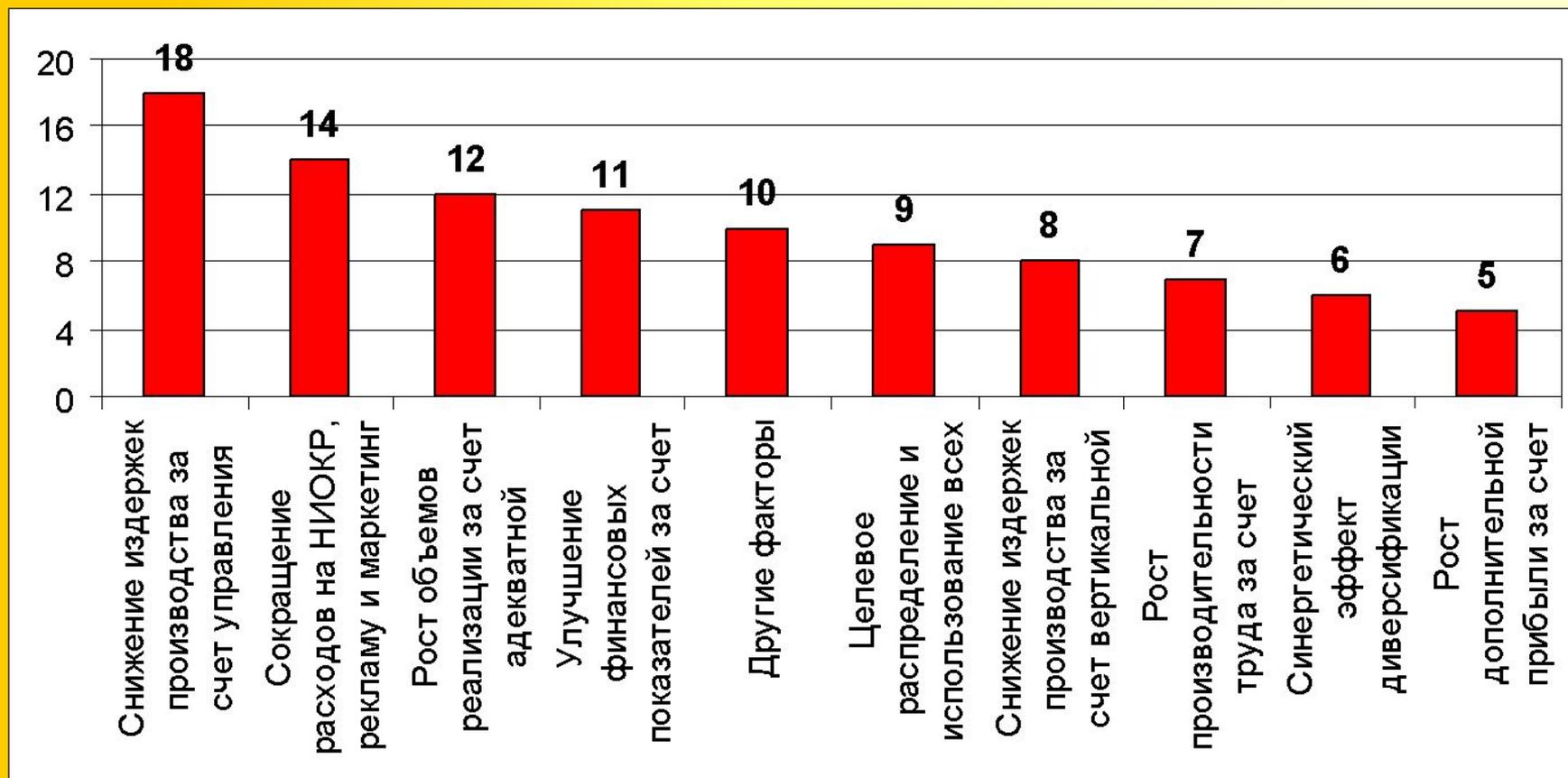


ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ

- **неопределенность развития стратегической ситуации и неточность прогноза развития стратегической ситуации**
- **ориентация преимущественно на экономические результаты и финансовые показатели**
- **недостаточное разграничение текущих и стратегических показателей деятельности**
- **ориентация на решения с минимальным риском**
- **недоучет влияния «пассивных рисков»**
- **зависимость результатов от «субъективного фактора»**

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

промышленных и торговых компаний численностью 500 – 2500 чел.



РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

промышленных и торговых компаний численностью 500 – 2500 чел.

- **Снижение издержек производства за счет управления цепью затрат (18%)**
- **Сокращение расходов на НИОКР, рекламу и маркетинг за счет стратегических альянсов (14%)**
- **Рост объемов реализации за счет адекватной адаптации к стратегической ситуации (12%)**
- **Улучшение финансовых показателей за счет санации бизнес-единиц в рамках корпоративной стратегии (11%)**
- **Другие факторы (10%)**
- **Целевое распределение и использование всех видов ресурсов (9%)**
- **Снижение издержек производства за счет вертикальной интеграции (8%)**
- **Рост производительности труда за счет осознания стратегических целей (7%)**
- **Синергетический эффект диверсификации (6%)**
- **Рост дополнительной прибыли за счет более эффективного ценообразования (5%)**

ОДИН ИЗ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Динамика конкурентной позиции организации (ДП)

$$ДП = (ТП; ИП; ТИП)$$

где *ТП* – текущая конкурентная позиция организации в отрасли;
ИП – направление изменения конкурентной позиции организации в отрасли;
ТИП – темпы изменения конкурентной позиции организации в отрасли.

Прогнозная конкурентная позиция (ПП)

$$ПП = ТП + ИП \times ТИП \times t;$$

где *t* – срок, определенный для достижения стратегической цели.

Уровень достижения поставленной цели (УЦ) – соотношению целевой и прогнозной конкурентной позиции

$$УЦ = ЦП / ПП;$$

где *ЦП* – целевая конкурентная позиция организации в отрасли.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ

Показатель результата
деятельности организации
(из числа КФУ отрасли)

Лучше

Хуже

Нестабильная стратегическая позиция	Сильная стратегическая позиция	Сильная стратегическая позиция 
Слабая стратегическая позиция	Слабая стратегическая позиция 	Нестабильная стратегическая позиция

Хуже

Средне

Лучше

Показатель, характеризующий специфику
деятельности организации в отрасли

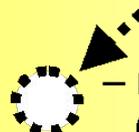
ОБОЗНАЧЕНИЯ



– текущая
позиция



– целевая
позиция



– прогнозная позиция
(тенденция)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ

Конкурентная позиция	Направление изменения	Темпы изменения	Оценка результатов реализации стратегии
Сильная	Усиление	Высокие	Высокая или избыточная
		Средние	Высокая
		Низкие	Умеренная
	Ослабление	Высокие	Крайне низкая
		Средние	Низкая
		Низкие	Умеренная
Средняя	Усиление	Высокие	Высокая
		Средние	Низкая
		Низкие	Низкая
	Ослабление	Высокие	Крайне низкая
		Средние	Низкая
		Низкие	Низкая
Слабая	Усиление	Высокие	Высокая
		Средние	Умеренная
		Низкие	Низкая
	Ослабление	Высокие	Крайне низкая
		Средние	Крайне низкая
		Низкие	Низкая

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**