

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

на правах рукописи

**ЛЫМАРЕНКО
Валерий Михайлович**

«ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ»

**доцент, к.м.н.
Лымаренко В.М.**

**Санкт-Петербург
2016**

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение.....	3
1.	Стратегическая гибкость предприятия в системе управления устойчивым конкурентным преимуществом.....	6
1.1	Основные понятия и виды стратегической гибкости предприятия.....	6
1.2	Факторы стратегической гибкости предприятия.....	13
1.3	Оценка стратегической гибкости предприятия.....	19
2.	Стратегическая гибкость предприятия ОАО «Парнас-М».....	26
2.1	Характеристика ОАО «Парнас-М», анализ его стратегии.....	26
2.2	Разработка конкурентной стратегии и оценка стратегической гибкости ОАО «Парнас М».....	36
	Заключение.....	40
	Список литературы.....	42

1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ

1.1 Основные понятия и виды стратегической гибкости предприятия

Российские предприятия продолжают формировать новые социальные и экономические отношения, и стратегическая гибкость предприятия является одним из условий обеспечения успешной реорганизации и устойчивого развития.

Основная задача стратегических преобразований на предприятии – это достижение устойчивого конкурентного преимущества. [34]

В современной динамично развивающейся экономике предприниматели постоянно сталкиваются со множеством неопределённых заранее ситуаций, которые не были своевременно прогнозируемы: о потребностях покупателей, о технологиях, о позициях конкурентов и т.п. В таких условиях существования имеется выход, заключающийся в повышении степени стратегической гибкости предприятия, позволяющей ему своевременно реагировать на складывающуюся конъюнктуру рынка путём использования появляющихся позитивных возможностей.

Однозначных определений «стратегической гибкости» предприятия в научной литературе мне выявить не удалось. Существует множество определений понятия «стратегическая гибкость» предприятия.

История применения понятия «стратегическая гибкость» к устойчивому развитию предприятия связана с необходимостью адекватного воздействия на внешние или внутренние изменения среды деятельности.

Основные принципы «стратегической гибкости» предприятия стали появляться в конце XX века. Само понятие «стратегическая гибкость» было впервые предложено авторитетным специалистом в области стратегического планирования И. Ансоффом. Он описывал «стратегическую гибкость» как

принцип планирования деятельности предприятия, с учётом возможности столкновения с различными факторами внутренним и внешним, которые могут повлиять на стандартную планируемую деятельность предприятия.

Л.В. Глухих определял стратегическую гибкость – как «способность компании использовать благоприятные стратегические неожиданности для укрепления своих конкурентных позиций и противостоять возможным угрозам». [16, с.199]

В.Н. Парахина считала, что стратегическая гибкость выступает как «потенциальная возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности».

И.В. Эмануэль говорил, что при динамично изменяющейся обстановке, как внешних, так и внутренних условий среды предприятия, «стратегическая гибкость представляет собой конкурентное преимущество и позволяет предприятию быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения. Возможность своевременного маневрирования финансовыми ресурсами достигается при наличии на предприятии достаточного их размера в виде страховых резервов и интегрированного управления этим резервами». [30, с.60]

И.Ю. Эрфорт рассматривает гибкость предприятия с позиций современных задач и критериев оценки результатов деятельности. Она считает, что гибкость предприятия — это «способность предприятия приспосабливаться к условиям внешней и внутренней среды, которая изменяется, для постоянного увеличения своей стоимости». [33]

Профессора Техасского университета Д. Кэллога определяет гибкое предприятие как «экономически эффективную бизнес-единицу, способную расти и развиваться в среде непредвиденных изменений, обеспечивая прибыльность, конкурентоспособность и постоянный рост добавленной стоимости». [32]

Т.В. Божидарник более узко рассматривает данное свойство и определяет гибкость предприятия как «процесс целенаправленных изменений параметров и элементов предприятия как экономико-производственной системы в соответствии с изменениями спроса». [33]

Точно так же гибкость предприятия рассматривается Ю.П. Коробецким и С.К. Рамазановым. Эти учёные обращают внимание на свойства проявления гибкости как динамической характеристики развития, что подразумевает необходимость предприятия «увеличивать производительность и эффективность удовлетворения разнообразного спроса посредством оптимизации производственного процесса и использованием инноваций». [32]

П. Сенге достаточно ёмко определил стратегическую гибкость предприятия как «умение корректировать или разрабатывать стратегии в ответ на внешние или внутренние изменения». [13, с.42]

Учёные, изучающие проблему стратегической гибкости предприятия, используя различные методические исследовательские подходы, склоняются однозначно к необходимости использования гибкости на основе интенсивных факторов развития. Определяющим признаком всей системы стратегического управления предприятия является управление инновациями. Внедрению инноваций подчинены и другие составляющие:

- система финансирования;
- система стратегического маркетинга;
- система мотивации персонала;
- система информационного обеспечения.

В общей системе стратегического управления предприятия инновации должны и глобальными - продуктовыми, технологическими, организационными, и повседневными - управленческими. Это создаёт стратегическую гибкость системе управления предприятием.

Концептуальная схема системы стратегического управления

представлена на рисунке 1. [22, с.53]

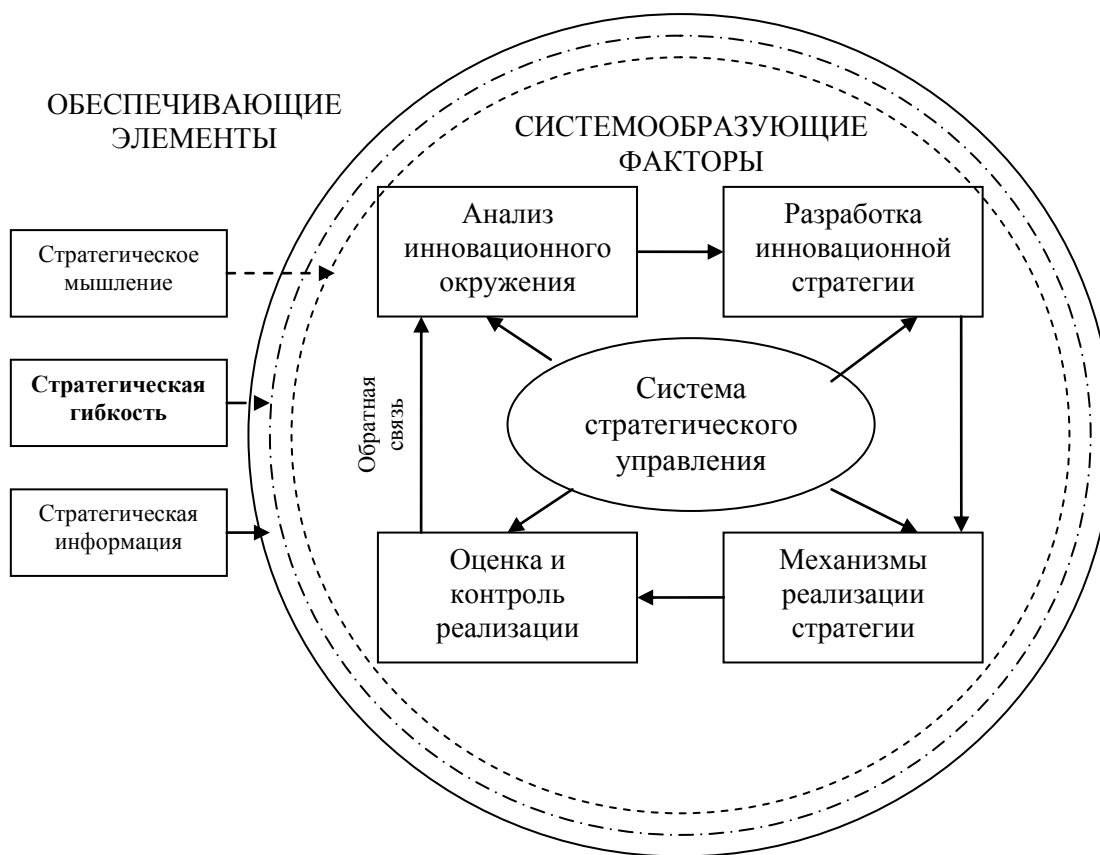


Рис.1 – Концептуальная схема системы стратегического управления.

Различают стратегическую гибкость внутреннюю и внешнюю: «Стратегическая гибкость дает возможность фирме готовиться на двух фронтах: внутреннем и внешнем». [37]

Внутренняя стратегическая гибкость осуществляется перераспределением:

- инвестиций;
- производственных мощностей;
- материальных, людских, информационных ресурсов;
- использованием резервов, помогающих смягчить воздействие случайных событий.

Наиболее развитой формой гибкости неоспоримо является полная финансовая ликвидность фирмы, которая даёт возможности в любой момент быстро и без потерь продать ее активы. И. Ансофф писал, что «внутренняя

гибкость достигается путем такой внутрифирменной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы фирмы могут быть быстро и легко переводиться из одной стратегической зоны в другую». [1, с.216]

Внешней гибкостью считается независимая выживаемость предприятия в целом, несмотря на изменения стратегических зон хозяйствования (далее - СЗХ). [12, с.158] Обеспечение выживаемости предприятия осуществляется за счёт постоянного опережающего изменения:

- их профиля и масштаба предприятия;
- ориентации на несколько зон одного вида, осуществляющих деятельность в разных отраслях и географических регионах.

Точно такой же подход реализуется по отношению к зонам стратегических ресурсов, иначе говоря совокупности тех источников существования, которые способны обеспечить предприятию выход на рынок и занятие там соответствующих позиций.

В.А. Василенко в своих научных трудах говорит о том, что «понятия внешней и внутренней гибкости не являются абсолютными». [22, с.51]

А ряд авторов отмечают, что понятия «внешняя» и «внутренняя» гибкость даже противоречат друг другу: «Насколько предприятие диверсифицирует внешнюю сферу, настолько снижается возможность маневра его внутренними ресурсами. Это ведет к снижению эффективности функционирования его в целом». [8, с.136]

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что осуществляя свой стратегический выбор, предприятия должны учитывать риски, которые присущи стратегиям интеграционного роста. Прежде всего - это риски, которые связаны с концентрацией капитала только в одной отрасли, а также с сокращением стратегической гибкости предприятия.

Для того, чтобы предприятие было готово к неожиданностям, для снижения своей стратегической уязвимости, оно должно быть подготовлено. И один из этих принципов подготовки является стратегическая гибкость, т.е.

способность предприятия приспосабливаться к вновь возникшим условиям внешней и внутренней среды и быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические решения для дальнейшей прибыльной деятельности.

В существующих условиях глобальной экономики предприятия сталкиваются с огромным количеством как позитивных, так и негативных неопределённостей внешней среды. В создавшихся условиях российская экономика выделяется высокой скоростью происходящих изменений и противоречивостью наблюдаемых тенденций. Основным вкладом в возникновение противоречий вносит страсть отечественных менеджеров к глобальным масштабам бизнеса и внедрение новых технологий. Эти обстоятельства несут в себе как новые возможности, так и новые риски.

В создавшихся условиях неопределённости предприятия ищут способы адаптации и используют процессы получения информации о внешней и внутренней среде практически непрерывно. В этом случае растёт потребность принятия обоснованных стратегических решений подкреплённых эмпирическими исследованиями. Формирование управленческой стратегии в условиях постоянно изменяющейся среды не способно основываться только на традиционных или так называемых «жестких» концепциях. Создавшиеся условия среды способны приводить к ситуациям, когда достижение предусмотренными методами заданной цели будет бессмысленно или невозможно. Постоянно меняющаяся среда приводит к развитию инноваций для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке. В данном случае под инновацией понимается трансформация и совершенствование процессов каким-то образом связанных с деятельностью организации. Но, тем не менее, в основном под инновацией представляют процессы разработки и выпуска на рынок новых товаров. Такие инновации позволяют организации иметь конкурентные преимущества и доминировать в новом секторе рынка.

Чтобы ускорить процесс адаптации, предприятия используют концепцию накопления компетенций. Это приводит к усилению роли

процесса обучения и переходу на его более высокий уровень обучения. Этот уровень сопровождается более сложными и творческими процессами, призывающими проводить исследования. А сами исследования становятся частью процесса самообучения предприятия в области реагирования на воздействия окружающей среды. Таким образом, стратегическая гибкость является умением разрабатывать и адекватно корректировать стратегию предприятия в ответ на внутренние и внешние изменения.

1.2 Факторы стратегической гибкости предприятия

Для обеспечения своей выживаемости предприятие:

- создаёт оптимальную структуру производственного потенциала;
- надёжно обеспечивает себя ресурсами;
- оперативно приспосабливаться к меняющимся условиям.

Исследователи стратегического управления, такие как Г. Минцберг, Б. Альтсэрнд, Д. Лэмпел убеждены, что «самые последние сведения об успешности функционирования организаций в современных условиях не укладываются в рамки какой-либо одной школы стратегического управления». [9, с.311]

Они считают, что фактор отсутствия стратегии может характеризоваться как лучшее состояние, обусловленное, в частности, тем, что он способствует повышению стратегической гибкости предприятия, а жесткое следование выбранному стратегическому курсу ведет к потере способности к инновациям. [9, с.144]

В процессе деятельности предприятия появляются неожиданные ситуации, которые влияют на стратегический план развития событий:

- по срокам;
- по характеру;
- по направленности.

Руководителю предприятия очень важно мгновенно реагировать,

экстренно принимать управленческие решения на неожиданные ситуации. Как правило эти ситуации возникают на предприятии впервые и требуют по своей основе и опыта и навыков. Для таких случаев предварительно разрабатываются специальные антикризисные программы, в соответствии со спецификой организации. И чем лучше эти антикризисные программы проработаны, тем меньше времени требуется для принятия управленческих решений и оптимизации деятельности предприятия.

Примером гибкости может служить такой факт, что когда предприятие осуществляет деятельность на многочисленных товарных рынках или применяет разнообразные технологии. Таким образом компания закрепляется в разных сферах бизнеса, может оперативно переключиться на новый товарный рынок или появление новой технологии. Предприятию не приходится начинать с нуля, оно исключает риски и экстренные, непредвиденные затраты, ему достаточно направить имеющиеся ресурсы на расширение одного из видов своей бизнес - деятельности.

Внутренняя гибкость предприятия - это обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой все запасы предприятия: его мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы, могут быть легко и быстро переведены из одной бизнес единицы в другую. Высшей степенью гибкости предприятия является полная финансовая ликвидность: быстрый перевод всех ресурсов организации в деньги. К сожалению, этот путь возможен только для небольшого перечня фирм с низкой капиталоемкостью и невысокими требованиями к техническому уровню. Большинство фирм имеют возможность повысить свою внутреннюю гибкость только с такой скоростью, которая обеспечена особенностями технологий, квалификацией персонала, характеристиками оборудования, зданий, складских запасов и т.п.

Внешняя и внутренняя гибкость по своей сути противоречат друг другу. Ведь уровень диверсификации внешней базы предприятия приведёт

к такому же уровню падения возможности переключения его внутренних ресурсов.

Финансы предприятия являются одним из определяющих факторов деятельности. Основную функцию в обеспечении гибкости финансовой стратегии предприятия составляет достаточный уровень ликвидности активов и инвестиций. «Высшая степень гибкости - это полная финансовая ликвидность: быстрое превращение всех ресурсов фирмы в деньги». [35]

Для этих целей в некоторых случаях предприятие может сознательно осуществлять некоторые виды финансовых инвестиций с низкой доходностью, но высоким уровнем ликвидности, чтобы за счет возможности быстрого реинвестирования капитала обеспечить себе необходимую стратегическую гибкость в случае непредвиденных рыночных изменений. [24, с.63]

В качестве примера можно привести инвестиции корпорации GENERAL MOTORS в фирму SATURN, которые приносили очень скромную прибыль. Но, при возникновении политических рисков (например - решение ОПЕК) и возникновении бензинового кризиса, существование этого подразделения обеспечило бы GENERAL MOTORS хорошие конкурентные возможности. [13, с.147]

Одной из форм улучшения стратегической гибкости предприятия являются инвестиции в недоиспользованные активы. Примером может служить компания TOYOTA, которая имеет \$20 млрд. для поддержания ликвидности, чтобы, при возникновении потребности или при возникновении проблемы, без задержки обеспечить необходимое финансирование. Свободные ресурсы в сфере распределения предприятия, исследований и разработок или в кадровом составе предприятия аналогичным образом улучшают возможности предприятия к быстрому реагированию.

Стратегическая гибкость создается вложениями средств в развитие необходимых возможностей, которые будут отсутствовать у других предприятий, не сумевших вовремя сделать аналогичные капиталовложения.

В качестве примера можно привести следующее:

- если произвести своевременные вложения в производственную линию - это в дальнейшем позволит ее расширить и совершенствовать;
- если своевременно вложиться в новые технологии - это даст возможность использовать эти технологии в будущем или применять уже наработанные навыки более эффективно и дешевле, чем конкуренты;
- если своевременно вкладывать в совершенствование организационной структуры предприятия – это даст возможность спустя время управлять деятельностью так, как не смогут конкуренты.

Существует ещё один элемент стратегической гибкости предприятия – это организационная культура, которая поддерживает изменения. Эта культура имеет начало в умении распознавать угрозы и возможности с использованием системы сбора и анализа информации о внешней среде. Этой культуре характерен предпринимательский стиль, который обеспечен соответствующей организационной структурой и системами вознаграждения, являющимися стимулами менеджеров к созданию действенных стратегий и использованию возможностей, а так же высокая степень лояльности сотрудников.

Стратегическая гибкость достигается такой внутриорганизационной координацией финансовой деятельности, при которой финансовые ресурсы могут быть легко переведены из одних СЗХ или хозяйственных единиц в другие. Возможность своевременного маневрирования имеющимися финансовыми ресурсами достигается при наличии на предприятии достаточного их размера в виде страховых резервов и интегрированного управления этими резервами. [7, с.9]

От этапа жизненного цикла предприятия так же зависит стратегическая гибкость предприятия.

Учёные выделяют основные этапы жизненных циклов:

- формирование (создание, зарождение, возникновение);
- развитие (интенсивный рост);

- стабилизация (зрелость);
- кризис (спад, старение, ликвидация).

В зависимости от этапа жизненного цикла существуют и различные требования к формированию стратегической гибкости. На начальных этапах жизненного цикла предприятия гибкость и адаптация к изменениям у него очень велики, предприятие имеет возможность быстро корректировать или менять свои стратегии. На этапе зрелости очень велика сила инертности определившейся организационной и управленческой структуры предприятия. На этапах формирования и развития вероятность банкротства от внутренней слабости у предприятия очень высока по сравнению с существующими конкурентами. На этапах зрелости вероятность кризиса обуславливается степенью инертности к внешним изменениям.

На степень стратегической гибкости могут влиять факторы:

- вид и степень диверсификации деятельности организации (горизонтальная, вертикальная, связанная, концентрическая, конгломеративная, и т.п.);
- организационно-структурная сложность и размер предприятия;
- эффективность информационно-коммуникационных корпоративных связей и потоков;
- уровень компетентности менеджмента;
- особенности технологии бизнеса;
- степень капиталоемкости;
- и т.д.

Ключевым фактором обеспечения стратегической гибкости предприятия является информация. Она влияет на организацию предприятия таким образом, что своевременно полученные сведения о изменениях внешней среды, переданные лицам, непосредственно принимающим решения, например высшему менеджменту, приводят к изменениям в деятельности на этом предприятии. При этом скорость доставки информации является первостепенным и становится признаком,

определяющим преимущество предприятия. Если имеется недостаток информации – это приводит к неадекватным стратегическим решениям, результат которых определится в среднесрочном и долгосрочном периоде, что может привести к крупным или даже фатальным просчетам. [18, с.26]

С целью сокращения времени перехода от одной стратегической политики к другой необходимо учитывать эти факторы и вести с ними целенаправленную работу. Необходимо стараться увеличивать до максимально возможной степень стратегической гибкости. Это делает процесс стратегического планирования предприятия гибким и адаптивным к динамике условий. Но чрезмерные старания могут привести к появлению ряда управленческих моделей, в которых обеспечение стратегической гибкости приводит к необоснованности и недоскональности проработки стратегических планов. Поэтому важно осознавать, что необоснованная гонка за стратегической гибкостью предприятия ведет к недостаточно продуманному упрощению организационной структуры, к снижению рентабельности активов и другим негативным последствиям. [20, с.59]

Стратегическая политика предприятия создаёт определенные обязательства, результатом которых является осмотрительность в принятии решений, но в очень динамичном мире стратегия требует и присутствия гибкости. То есть стратегия управления предприятием требует «сочетания гибкости и обязательств». [27]

Если стратегическое преимущество создаётся исключительно гибкостью, мобильностью и быстротой реакции управляющего менеджмента, то стратегия прогнозирования заменяется стратегией реагирования. Но наиболее лучшим вариантом является сочетание этих двух подходов в зависимости от сочетания рыночных факторов.

Факторы стратегической гибкости очень разнообразны. Стратегическая гибкость создается инвестициями в развитие дополнительных возможностей предприятия, которых нет у возможных конкурентов, не сумевших своевременно произвести аналогичные инвестиции. Своевременные

сделанные инвестиции в новые технологии дают возможность использовать эти технологии в будущем или применять их более эффективно, чем конкуренты. Стратегическая гибкость предприятия к неизбежным будущим проблемам его развития создается стратегическими инвестициями, которые дают возможность достигать результатов, определяемых стратегическими целями развития предприятия. [27]

1.3 Оценка стратегической гибкости предприятия

В условиях глобальной экономики частота неожиданного возникновения стратегических проблем предприятия постоянно возрастает. Неожиданность является нарушением сложившегося порядка. К сожалению, нельзя точно предугадать будет ли она и когда произойдет. Поэтому трудно и невозможно адекватно заранее подготовиться к неожиданности так, как обычно предприятия готовятся к прогнозируемым явлениям или тенденциям.

Предприятие должно быть готово к неожиданностям благоприятного характера и снижению своей стратегической уязвимости, поэтому в дополнение к сопоставлению набора стратегических зон хозяйствования предприятия (далее - СЗХ) в ближних и дальних перспективах ему необходимо использовать принцип стратегической гибкости.

Распределение риска на внешнем фронте включает следующие действия:

1. Анализ того, что ни от одной из своих СЗХ, зон стратегических ресурсов и групп влияния, предприятие не зависит настолько, чтобы ему угрожали серьезные потрясения;

2. Анализ того что взаимодействие СЗХ, ресурсов и групп не создаёт уязвимости, чтобы возникновение одной стратегической проблемы могло нанести предприятию значительный ущерб ударив одновременно по нескольким СЗХ.

Решение проблемы стратегической уязвимости определяется выбором таких стратегических зон хозяйствования, зон стратегических ресурсов и групп влияния, которые зависимы от различных технологий, и требуют разнородных экономических, культурных и политических условий. Тогда неожиданные события в одной области не скажутся тяжело на другой.

Достижение предельной гибкости или негибкости зависит от оптимизации соотношения прибыли и объёмов продаж путём балансирования набора по комбинациям различных фаз жизненного цикла. По мере того как в результате диверсификация деятельности предприятия размеры его вложений в отдельные СЗХ сокращаются, соответственно сокращаются и предельно возможные размеры прибыли, которые фирма может получить в каждой из СЗХ (таблицы 1).

Таблица 1 – Оценка стратегических зон хозяйствования

	Доля продаж	Доля прибылей	Доля притока денежной наличности	Доля капиталовложений
Главная СЗХ				
Первые две СЗХ				
Первые три СЗХ				

Оценка стратегической гибкости набора СЗХ предприятия по методике предложенной Г.Я. Гольдштейном проводится методом целевой оценки (таблицы 2). [34]

Алгоритм оценки стратегической гибкости:

1. Оценивается и вписывается в первый столбец таблицы 2 (неожиданности) перечень наиболее существенных для фирмы неожиданностей, которые могут оказать влияние на деятельность компании.

2. Оценивается потенциальное влияние каждой неожиданности. Оценивается влияние на каждую СЗХ бальной оценкой от 0 до 10.

По каждой строке делается оценка, как вероятности возникновения, так и времени возникновения неожиданности.

Столбец «с» определяется произведением вероятности на уровень влияния каждой неожиданности.

3. Оценивается гибкости по каждой СЗХ путём подведения итогов по каждому столбцу.

Таблица 2 – Метод целевой оценки стратегической гибкости

Неожиданность	СЗХ-1				СЗХ-...				Итого
	Уровень влияния а	Вероятность (0-1)b	Значимость с	Перспектива d	Уровень влияния а	Вероятность (0-1)b	Значимость с	Перспектива d	
1.									
2.									
3.									
4.									
Итого:									

4. Проводится суммирование данных по строке. Сумма по столбцу «значимость» для каждой СЗХ даёт оценку устойчивости данной СЗХ ко всем возможным воздействиям, а сумма граф значимости по горизонтали даёт оценку устойчивости всего набора СЗХ по отношению к конкретной неожиданности

5. Установление ориентировочных показателей гибкости для всего набора СЗХ фирм. Этот показатель устанавливается следующим способом:

а. Определить максимальную долю прибыли фирм, которая может быть получена в СЗХ с определённым уровнем нестабильности.

б. Установление максимальной доли прибыли, которой фирма может рисковать в случае стратегической неожиданности.

Методика оценки стратегической гибкости производится таким образом. В первой графе таблицы учтены все возможные события. Это набор

наиболее вероятных и существенных для предприятия неожиданностей, которые могут оказать воздействие на его деятельность. Все предприятия работают в условиях:

- политической «игры» вокруг рынка нефти;
- стагфляцию;
- энергетической проблемы;
- изменения спроса потребителей;
- изменение трудовых отношений;
- государственного регулирования предпринимательства;
- политической нестабильности во многих районах мира;
- растущих требований рабочих о допуске к принятию управленческих решений;
- и т.д.

Все эти проблемы касаются большинства предприятий, но каждое из них может выбрать и другие, наиболее важные для него и специфичные для всей отрасли, в которой предприятие работает. Автомобильным компаниям будет актуально: правовое регулирование безопасности автомобилей, различия между странами в уровнях издержек производства, государственные меры защиты внутреннего рынка.

В последующем оценивается допустимое влияние каждой неожиданности. Вероятность этих событий отмечается во второй графе. Оценки проводят последовательно от одной СЗХ к другой. Для каждой СЗХ исследуются возможности и угрозы при наступлении того или иного возможного события и оцениваются по 10-балльной шкале. При оценке возможностей и угроз первый индекс (i) обозначает номер СЗХ, а второй индекс (k) обозначает номер возможного события. Общая сумма оценок возможностей (P_{ik}) и угроз (L_{ik}) для одного события по одной СЗХ не должна превышать 10 баллов.

При условии, что наступление какого-то события создаёт новые возможности или угрозы для данной СЗХ, значения будут разными,

находящимися в зависимости от каких-то факторов, тогда в таблице проставляются среднее значение оценок возможностей и угроз при всевозможных значениях таких влияющих факторов.

При условии, что в первой графе учитываются все возможные события (в том числе функционирование без неожиданностей), т.е. $p_i = 1$, а влияние событий выражается в сумме ожидаемых прибылей или убытков при наступлении тех или иных событий (а не в баллах), то оценка стратегической гибкости для каждой СЗХ численно равна среднему риску работы в этой СЗХ с обратным знаком (риск считается положительным в случае преобладающей вероятности убытков, а оценка гибкости E - при преобладающей вероятности прибыли). Поэтому оценка стратегической гибкости здесь равна среднему риску деятельности при данном наборе СЗХ, взятому с обратным знаком.

В последующих действиях проводят определение ориентировочного показателя гибкости для всего набора наиболее вероятных и существенных для предприятия неожиданностей. Этот показатель выражается несколькими способами. Одним из них является следующий: определяется максимальная доля прибыли предприятия, которая может быть получена в зоне с заданным уровнем нестабильности. Другим способом является определение максимальной доли прибыли, которой предприятие может рисковать при возникновении неожиданности. Предприятиям, изыскивающим пути диверсификации, необходимо устанавливать минимальные положительные значения показателя гибкости по отношению к неожиданным возможностям, которые могут возникнуть в будущем .

Оценка стратегической гибкости даёт возможность выбирать предприятию оптимальный набор СЗХ. Несколько примеров:

- при повышении курса рубля к доллару импорт товаров делается более прибыльным, а экспорте снижает свою прибыльность;
- при падении курса рубля к доллару возникает обратная ситуация;

- если предприятие в одной СЗХ работает на экспорт, а в другой - на импорт в эквивалентных объемах, то его финансовое состояние не зависит от курса рубля.

К сожалению, полностью компенсировать угрозы новыми возможностями не удастся, но ослабить угрозы соответствующим набором СЗХ возможно.

Важной оценкой совокупности СЗХ, выбранных для данного предприятия, является взаимная поддержка различных СЗХ (их синергизм). Наиболее показательным проявлением синергизма является использование одних и тех же производственных мощностей или служб для производства разных товаров или товаров для разных потребительских сегментов, что приводит к снижению издержек и усилению внутреннего конкурентного преимущества предприятия. Чем больше общих элементов в различных применяемых технологиях, тем больше проявляется эффект масштаба, приводящий к снижению себестоимости.

Один из простых и быстрых способов оценки уровня стратегической гибкости (или уязвимости) – это определение величины концентрации продаж и прибыли предприятия по всем видам деятельности с нарастающим итогом. При применении такого способа методика оценки стратегической гибкости осуществляется по алгоритму: высшее руководство определяет оценочный показатель (таким показателем выступает объем доходов от продаж или объем прибыли) и вводит по нему контрольные цифры. Структура контрольных цифр соотносится с желательной стратегической гибкостью данного предприятия. [15, с.34]

Основным видом деятельности любого предприятия является тот, который приносит наибольшую прибыль или определен как миссия организации. Все остальные виды деятельности предприятия выстраиваются по уменьшению показателя доходности и вычисляются в соотношении с основным видом, как совокупный вклад трех, совокупный вклад четырех и

т.д. Распределение оценочного показателя соотносится с контрольными показателями, и чем они ближе, тем выше оценка в баллах.

Экономист О.Л. Орел рассматривает гибкость предприятия как быстрое реагирование на изменения, и подготовку к последующему развитию. [25, с.38]

Он предлагает в качестве характеристики показателей оценивающих степень гибкости предприятия и возможность изменений для гибкого его развития использовать коэффициент, который даёт возможность судить об уровне гибкого развития:

$$\text{ФП} = \text{ОКП} + \text{КСЛ} - \text{КСПСС} , \quad (1)$$

ФП - финансовая прочность;

ОКП - общий коэффициент покрытия;

КСЛ - коэффициент срочной ликвидности;

КСПСС - коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств.

Необходимый уровень финансовой прочности создает условия на предприятии для сохранения финансовой стабильности и эффективности производства, а так же способствует его необходимому обновлению. О.А. Орел предложил использовать шкалу, чтобы различать уровень гибкости предприятия в зависимости от степени финансовой прочности. Использование этой методики оценки гибкости предприятия облегчает построение моделей его гибкого развития, даёт возможность оценить степень гибкости предприятия в реализации стратегических планов его деятельности, а так же провести корректировки в планы, в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры.

Таким образом - стратегическая гибкость предприятия является средним превышением возможностей над угрозами при наступлении различных событий. Оценка стратегической гибкости даёт возможность

подобрать для предприятия такой набор СЗХ, при котором негативные последствия какого-либо случая для одной СЗХ компенсируются положительными последствиями для другой СЗХ. Данный алгоритм действий санкционирует произвести на предприятии оценку любых возможных наборов СЗХ по оценке максимальной стратегической гибкости.

2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ПАРНАС-М»

2.1 Характеристика ОАО «Парнас-М», анализ его стратегии

ОАО «Парнас-М» - мясоперерабатывающий завод (мясокомбинат) - головное предприятие Холдинговой компании «Парнас» является лидером производства мясопродуктов северо-западного региона России. [36]

Ассортимент выпускаемой предприятием продукции достаточно обширен:

- колбасы варёные, полукопчёные, сырокопчёные;
- мясные деликатесы (буженина, салями, паштет, бекон, грудинка, балык, окорок, шинка);
- консервы;
- охлажденное мясо;
- полуфабрикаты;
- сосиски, сардельки;
- и др.

III пусковой комплекс мясоперерабатывающего завода № 3 города Ленинграда (будущий «Парнас-М») был создан в 1983 году приказом № 34 Министерства мясной и молочной промышленности СССР, который утвердил акт от 30 декабря 1983 года о приёмке в эксплуатацию законченного строительством, основным видом деятельности которой было обеспечение мясным сырьем колбасных производств Ленинграда и Ленинградской области.

Этапы реализации стратегического плана компании «Парнас-М»:

1. В 1992 году трудовой коллектив завода приватизировал предприятие и преобразовал его в Акционерное Общество. А с 1996 года предприятие начало технически перевооружаться и внедрять современные технологии. Были полностью реконструированы колбасный цех и отделение деликатесной продукции, приобретено и введено в эксплуатацию

швейцарское и голландское оборудование.

2. В 1997 году предприятием приобретены контрольные пакеты акций мясокомбинатов которые расположены в Ленинградской области: Лужского МК, Волховского МК, Тихвинского МК. Стал реализовываться план создания единой технологической цепочки производства: от выращивания скота в подшефных хозяйствах Ленинградской области до реализации готовой продукции в своих фирменных магазинах. ОАО «Парнас-М» закупил высокопроизводительное итальянское и западногерманское оборудование.

3. В 1998 году мясокомбинат полностью перешёл на отечественное сырьё. На основе опыта зарубежных фирм, а также используя собственные технические разработки предприятие добилось отличных эксплуатационных характеристик в модернизации морозильных камер. Также усовершенствовано беконноштучное отделение, введены в строй новые термопечи, запущено высокотехнологическое оборудование для выпуска консервов и металлических банках, освоена новая технология производства варёных колбас, что увеличило срок их хранения с 5 до 15 дней. В этот же год ОАО «Парнас-М» получил золотую медаль на ярмарке «Российский фермер».

4. В 1999 году после проведённого ремонта и модернизации запущен цех сухого посола. Обновлено частично производственное оборудование закупленное в Германии. Открыт цех специй с возможностью разработки и внедрения новых сортов колбас с различными вкусовыми характеристиками. В этот год ассортимент продукции достиг 180 наименований, что позволило расширить рынки сбыта. Оценочный рейтинг аналитиков компании Dun&Bradstreet (1999) признал ОАО «Парнас М» – наиболее успешным предприятием мясной промышленности среди наиболее кредитоспособных предприятий Санкт-Петербурга.

5. В 2000 году введено в эксплуатацию новое оборудование в цехе сырокопчёных колбас, смонтирована новая вакуумная линия, позволяющая значительно увеличить сроки хранения продукции. Проведено освоение

и пробный выпуск новой продукции: котлеты и купаты. Разработаны три новых вида фасовки фарша. Комитет профсоюза работников пищевой и перерабатывающей промышленности Санкт-Петербурга признал ОАО «Парнас М» лучшим предприятием пищевой и перерабатывающей промышленности и наградил призом «Хрустальный лебедь». Фирма приобрела контрольный пакет акций совхоза «Рассвет» (Лужский район Ленинградской области) и началась кропотливая работа по созданию собственной сырьевой базы.

6. В 2001 году смонтирована новая линия по производству мясных изделий класса «premium» под общим названием «Елисейская». Дополнительное оборудование, приобретённое за счёт предприятия, дало возможность ввести в строй линию по производству деликатесной продукции в сервировочной нарезке и упакованной под вакуумом. ОАО «Парнас-М» приняло успешное участие в Международной выставке в Берлине «Зеленая неделя-2001». Результатом чего было 3 золотых и 2 серебряных медали. С этого года качество продукции ОАО «Парнас-М» получило международное признание. В этом же году мясокомбинат приобрёл контрольный пакет акций Тверского мясокомбината. Началось техническое перевооружение и реконструкция цехов в Твери.

7. В 2002 году ОАО «Парнас-М» становится головным предприятием мясоперерабатывающего департамента «Холдинговой компании Парнас». В производстве начат выпуск детской серии варёных колбас. Для запекания деликатесной продукции установлены австрийские термопечи, продолжилось обновление шприцовочного и клипсовочного оборудования, а так же вакуумных упаковочных линий.

8. В 2003 году выпущены первые корпоративные облигации ОАО «Парнас М». Этот год ознаменовал начало публичной кредитной истории предприятия. На мясокомбинате стали выпускать колбасные изделия и охлаждённые полуфабрикаты в модифицированной газовой среде. Установлены новые сосисочные автоматы и куттеры производства

Голландия и Германии.

9. В 2004 году ОАО «Парнас М» стремится нарастить объемы сбыта качественных сырокопченых колбас и мясных полуфабрикатов, а также усиливает свои позиции в сегменте вареных колбас низкой ценовой категории, который является самым массовым. Введены в строй линии по производству консервов и паштетов в ламистерной упаковке.

10. В 2005 году ОАО «Парнас М» стремится улучшить эффективностью своего сбыта: увеличивает объем производства и продаж высокодоходной продукции и постепенно отказывается от производства колбас в низком ценовом сегменте.

11. В 2006 году предприятие завершает модернизацию и специализацию своих региональных представительств и концентрируется на развитии продаж. В компании проходят процессы ребрендинга и смены марочного портфеля. Маркетинг - ориентированная стратегия ОАО «Парнас-М» позволила заметно увеличить объем продаж мясопродуктов в следующие годы.

12. В 2007 году компания активно развивает свои филиальные сети. И самым значимым событием становится получение, одной из первых в Северо-Западном регионе, сертификата на соответствие требованиям международного стандарта ISO-22000. Этот международный сертификат объединяет в себе требования ISO-9000 и международной системы HACCP, отвечающей за безопасность выпускаемой продукции, что на сегодняшний день является универсальным стандартом для пищевых предприятий.

Современные методы технологии производства с применением высокой доли машинного труда позволяют получать на предприятии продукты гарантированного высокого качества, и это постоянно отмечается дипломами конкурса «100 лучших товаров России». Сочетание высокой профессиональной подготовки специалистов компании, лучшего сырья, изготовленного на своих подшефных хозяйствах и современного оборудования ведущих европейских фирм является основой постоянно

растущего спроса на продукцию ОАО «Парнас М». По желанию клиентов логистическая служба предприятия доставляет заказанную продукцию в любую точку города, области или других регионов.

ОАО «Парнас М» сегодня является энергично развивающимся мясным производством, использующим самые современные технологии и самое передовое оборудование для переработки мяса и мясопродуктов. В связи с высоким выпуском продукции, поставки мяса осуществляются не только из местного сырья. Постоянный контроль ветеринарных и санитарных служб обеспечивает стабильное высокое качество сырья и готовой продукции.

Миссия ОАО «Парнас М» состоит в удовлетворении потребностей населения города Санкт-Петербурга и Ленинградской области в качественных мясных продуктах, а также в создании рабочих мест и организации благоприятной рабочей атмосферы для сотрудников компании.

Основными **целями** ОАО «Парнас М» является:

- получение прибыли от своей деятельности;
- увеличение доли занимаемого рынка;
- увеличение объема продаж;
- освоение новых рынков сбыта;
- создание производства новых товаров.

Предприятие работает по **функциональной структуре управления**. Для экономии времени при функциональном делении организации на части, специализированные работы осуществляются преимущественно вокруг ресурсов. Согласно штатному расписанию, на предприятии работают пятьсот шестьдесят пять человек, т.е. предприятие относится к средним. Предприятие заинтересовано в увеличении эффективности работы персонала. Для этого разработана система стимулирования.

Стратегия ОАО «Парнас М» направлена на развитие продаж в гипермаркетах и сетевых магазинах, как местных, так и федеральных. Совокупная доля рынка компании ОАО «Парнас М» в городе

Санкт-Петербурге составляет около 20% (в соответствующем сегменте). В сетевых магазинах города Санкт-Петербурге и Ленинградской области доля продукции в зависимости от конкретной марки и сети колеблется от 18 до 50%. Предприятие продаёт более чем 10 000 тонн мясной продукции в месяц, а суммарные продажи продукции за 2014 год составили более 150 000 тонн.

Предприятие ОАО «Парнас М» имеет нормальную финансовую устойчивость.

Идея позиционирования компании: широкий ассортимент мясных продуктов позволяет потребителю выбрать изделие на любой вкус. **Ценовое позиционирование:** от премиум до среднего. **Ассортимент:** свыше 250 наименований мясных продуктов и изделий.

Планы ОАО «Парнас М»:

- сохранение производства основных видов продукции в кризисный период 2015-2017 годов;
- увеличение доли рынка до 30% в городе Санкт-Петербурге;
- занятие лидирующего положения относительно конкурентов в деликатесной продукции в сервировочной нарезке и вакуумной упаковке;
- освоение новых регионов России и каналов сбыта.

Рынок мясных продуктов и изделий является одним из самых динамичных. Для этого рынка типичен высокий уровень конкуренции. В городе Санкт-Петербурге и Ленинградской области мясные продукты и изделия производят несколько сотен предприятий. Объем производства больших предприятий, средних предприятий, малых предприятий, колбасных цехов и частных коптилен составляет от 200 до 15 000 тонн мясопродуктов в месяц. Но объемы производства конкретных заводов меняются в несколько раз, в зависимости от сезона и наличия сырья на рынке.

В городе Санкт-Петербурге работают более 1000 оптовых фирм, зарабатывающих на торговле мясными продуктами и изделиями. Многих из них получают выручку от продаж мясных продуктов и изделий

не превышающую 10% общего товарооборота. Только единичные оптовики специализируются исключительно на мясопродукции.

Основными конкурентами ОАО «Парнас М» на рынке северо-запада России являются: ОАО «Великолукский мясокомбинат», ООО «ИНЕЙ», ООО «ПИТ-ПРОДУКТ»

Ассортимент предлагаемых мясных продуктов и изделий у всех конкурентов почти одинаков. Емкость рынка Санкт-Петербурге и Ленинградской области по потреблению данного товара составляет около 2 000 тонн мясопродуктов в день. Доля дневной реализации продукции ОАО «Парнас М» в регионе около 250 тонн в день, что составляет от 12% до 15% всего рынка северо-запада России.

Проводя сравнение цен мясоперерабатывающих предприятий региона по аналогичным позициям, и осуществляя анализ ценовых расхождений, установлено, что себестоимость продукции, логистические и накладные расходы сравнимы, общая рентабельность производств колеблется от 15% до 20%, и основная политика мясокомбинатов заключается в сдерживании уровня своих цен на уровне цен конкурентов. При повышении цен конкурентами другие предприятия так же повышают свои отпускные цены. Такая политика ценообразования связана с желанием сохранить постоянных оптовых потребителей и является своеобразным картельным сговором.

Преимуществом холдинга ОАО «Парнас М» перед конкурентами является то, что он своевременно переоснастил своё предприятия современным дорогостоящим оборудованием, приобретение которого для остальных конкурентов в нынешних кризисных условиях является проблематично. Квалификация работников мясокомбината ОАО «Парнас М» является высокой и обучение специалистов осуществляется непрерывно. Некоторые технологии производства мясопродуктов на предприятии уникальны и постоянно улучшаются. ОАО «Парнас М» является партнером Мясного Союза России, активно участвует в семинарах и представляет свою продукцию на выставках, чем привлекает новых потребителей. Так же

преимуществом ОАО «Парнас М» перед многочисленными конкурентами является неоспоримая возможность получения скидок на сырьё при больших объёмах закупок. Кроме того, наличие филиалов в Московской области даёт возможность иметь экономию при закупке мяса, около 3-4 рублей на 1 кг. веса. Оплата оптовых покупателей за мясную продукцию комбината осуществляется с отсрочкой платежей на неделю, предоставляются скидки только при объёме закупок от 150 кг. и выше. А оплата комбинатом сырья и материалов осуществляется спустя 1 месяц после получения. Этот сырьевой кредит позволяет уменьшить накладные расходы ОАО «Парнас М» связанные с неподъёмными процентными ставками банков по кредитам.

Результатом анализа деятельности ОАО «Парнас М» стало выявление сильных и слабых сторон мясокомбината.

Имеющиеся сильные стороны:

- качество товара поддерживается на высоком конкурентном уровне;
- ассортимент товарной продукции разнообразен и построен для удовлетворения разных слоев населения;
- используются адекватные финансовые ресурсы, есть возможность иметь сырьевой кредит;
- на предприятии работают профессиональные специалисты высокой квалификации;
- на предприятии введены инновационные технологии и они реализуются.

Но есть и слабые стороны:

- предприятие зависит от поставщиков сырья;
- для сохранения рентабельности предприятие отпускает продукцию по достаточно высоким ценам для населения;
- имеется разнонаправленная организационная структура службы реализации продукции;
- отдел маркетинга на предприятии отсутствует;
- на период кризиса не разработаны адекватные стратегические

решения;

- молодые руководители не обладают управленческим опытом и глубиной владения проблемами.

- существует нехватка некоторых типов ключевой квалификации и компетентности.

В ходе анализа и оценки рынка сбыта товара специалистами коммерческой службы ОАО «Парнас М» в 2011 году были проведены исследования покупательских предпочтений мясопродуктов. В ходе исследований методом опроса свыше 200000 респондентов выявлено, что покупатели больше предпочитают продукцию ОАО «Великолукский мясокомбинат» -22,3%, а продукцию ОАО «Парнас М» только 11,8%. Это привело к тому, что сейчас ОАО «Парнас М» использует конкурентную стратегию дифференциации, заключающуюся в большом ассортименте продукции разного уровня качества для широких масс населения и регулярные скидки на мясопродукты, что стимулирует сбыт. Это позволяет на объёмах продаж иметь ликвидность и получать достаточную прибыль.

Но в данной стратегии дифференциации есть и недостатки:

- низкие входные барьеры в отрасль что позволяет существование постоянной угрозы появления новых конкурентов и использование конкурентной стратегии дифференциации в борьбе с ними окажется неэффективным;

- необоснованная дифференциация некоторых мясопродуктов, которая не требуется потребителям и не повышает уровень доверия к предприятию.

- ряд конкурентов применяют сфокусированные конкурентные стратегии, которые дают им более полно изучить запросы потребителей на своем сегменте и попытаться их удовлетворить наилучшим образом.

- существует угроза того, что конкуренты, проанализировав причины успеха ОАО «Парнас М», пересмотрят свою систему закупок и заключат договоры с его поставщиками, и в этой ситуации дифференциация теряет свою необходимость.

Следовательно, в настоящий момент конкурентная стратегия ОАО «Парнас М» (стратегия дифференциации) является пройденным этапом, конкуренты уже сориентировались на мясном рынке и предпринимают ответные шаги, и то конкурентное преимущество, которое появилось в результате ее применения, в настоящее время стало неустойчивым.

2.2 Разработка конкурентной стратегии и оценка стратегической гибкости ОАО «Парнас М»

Менеджментом ОАО «Парнас М» разработана методика интегральной оценки альтернативных вариантов конкурентной стратегии мясокомбината. Это способствует использовать оптимальную экономически эффективную конкурентную стратегию, которая обеспечивает достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

Методика состоит из нескольких этапов, реализация которых апробирована в ОАО «Парнас М» на основе использования экспертных методов (рис. 2).

Менеджментом ОАО «Парнас М» разработан механизм адаптации параметров конкурентной стратегий мясокомбината, дающий возможности достигнуть конкурентных преимуществ.

Этот механизм адаптации отображает:

- взаимоотношения условий хозяйственной деятельности во внутренней среде и их участие в процессах развития стратегий образования конкурентных преимуществ;
- взаимоотношения стратегий образования конкурентных преимуществ с факторами внешней среды;
- взаимоотношения условий, инструментов и процессов, которые могут повлиять на осуществление стратегии образования конкурентных преимуществ развития;

- взаимоотношения индикаторов и методов корректировки стратегии развития, в случае неэффективного взаимодействия (рис.3).

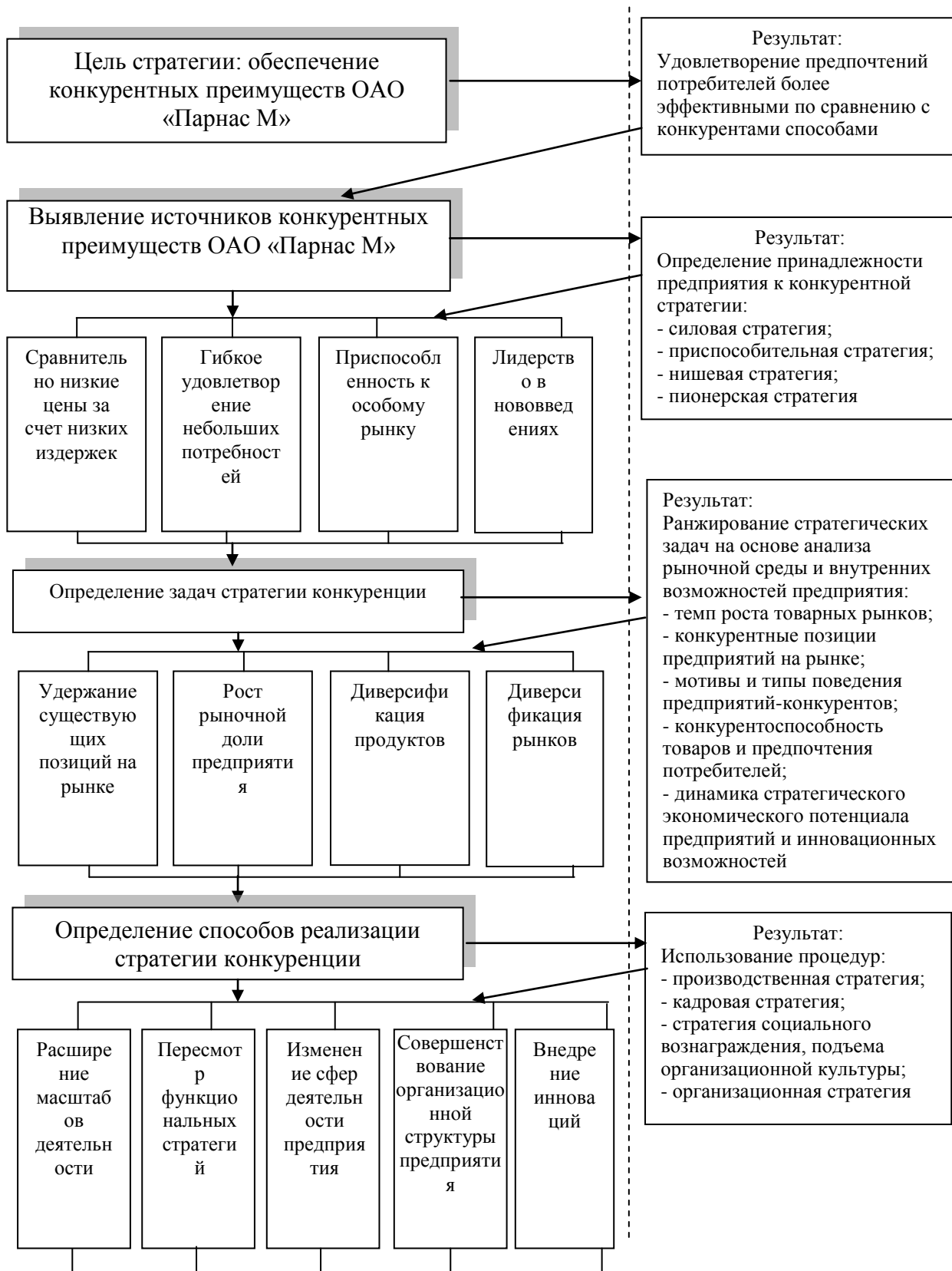


Рис. 2 – Модель формирования и реализации альтернативных вариантов конкурентной стратегии в ОАО «Парнас М»

В границах предложенного механизма адаптации необходимо выполнить оценку стратегической гибкости мясокомбината. оценку стратегической гибкости ОАО «Парнас М» представлена в таблице 3 с временном периодом до 5 лет. Для этой оценки были приняты к сведению стратегические направления развития предприятия.



Рис.3 – Механизм адаптации конкурентных стратегий ОАО «Парнас М» к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды

Анализируя таблицу 3, можно сделать вывод, что стратегическая гибкость ОАО «Парнас М» оценивается суммами отрицательных (-7,76 баллов) и положительных воздействий (15,64 баллов) по всему набору предложенных неожиданностей. Сравнивая положительные и отрицательные влияния, приходим к выводу, что во временном отрезке от 0 до 5 лет ОАО «Парнас М» является стратегически гибким предприятием. Стратегические задачи,

результаты которых оцениваются в +/- 3 балла или менее по 10-балльной шкале, относятся к категории несущественных и не учитываются в дальнейших анализах.

Таблица 3 – Результаты оценки стратегической гибкости при вероятных воздействиях внешней и внутренней среды в ОАО «Парнас М»

Стратегические тенденции	Последствия	Категория стратегической задачи	Угрозы	Возможности	Скорость ответной реакции	Рекомендуемые действия
1. Выход на новые рынки сбыта	+3,47	Существенная		+	средняя	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
2. Расширение товарного ассортимента	+3,00	Существенная		+	средняя	Включить в следующий цикл планирования
3. Восприятие нововведений	+9,17	Существенная		+	высокая	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
4. Устаревание оборудования	-2,07	Существенная	-		высокая	Включить в следующий цикл планирования
5. Дефицит стратегических ресурсов	-3,99	Существенная	-		высокая	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
6. Усиление требований охраны окружающей среды	-1,7	Несущественная	-		высокая	Исключить из перечня стратегических задач

В процессе изучения и анализа показателей деятельности предприятия я могу сделать вывод, что в стратегическом управлении ОАО «Парнас М» очевидно использование сценарного подхода в выборе конкурентной стратегии мясокомбината на альтернативной основе. Это позволит профессионально управлять рисками хозяйствующего субъекта, представляя ОАО «Парнас М» большие и гибкие возможности для моделирования, анализа и оптимизации стратегий формирования конкурентных преимуществ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. // Классическое издание. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2014. – 344 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент // Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 122 с.
3. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. Учебное пособие. - 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Дашков и К, 2012. – 456 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект (ТК Велби), 2012. – 616 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента // Учебное пособие. - 2-е изд., доп. и перераб. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – 456 с.
6. Дорофеев В.Д. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
7. Луценко М.С. Механизм обеспечения гибкости производственных систем в условиях развития инновационной деятельности. Автореф. дисс. ... к.э.н. – Воронеж, 2008. – 19 с.
8. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент // Учебное пособие. – М.: Проспект (ТК Велби), 2011. – 224 с.
9. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школа стратегий. – 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Изд-во «Питер», 2013. – 567 с.
10. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент // Учебное пособие для бакалавров. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.
11. Робинсон Р., Пирс П Дж. Стратегический менеджмент. - 12 изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
12. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 382 с.
13. Сенге П. Стратегическая гибкость / П. Сенге и др. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 383 с.

14. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., ОНил Д. Стратегическая гибкость. Пер. с англ. – СПб: Питер, 2015. – 381 с.
15. Глаголев С.Н. Организационно-экономический механизм адаптации промышленных предприятий на современном этапе // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 23. – С. 33 – 37.
16. Глухих Л.В. Методология разработки и реализации конкурентной стратегии на современных промышленных предприятиях // Экономика и предпринимательство. – 2012. - № 4. – С. 199-204.
17. Городецкий Д.И. Эффективное управление инновационной активностью предприятий — важнейший фактор технологического обновления промышленного производства // Вестник РГГУ. 2011. № 4. С. 153 – 165.
18. Ермакова Н.С. Развитие информационной составляющей инфраструктурного обеспечения инновационного предпринимательства // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 12. С. 26 – 29.
19. Быков С.Ю., Быков Ю.М. Методы повышения эффективности предприятий. Что выбрать? // Методы менеджмента качества. 2011. № 3. — С. 4 – 8.
20. Зуев В.Е. К вопросу о создании адаптивной организации // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2012. № 3. С. 58 – 67.
21. Коношенко Л.А. Стратегический анализ устойчивого развития организации // Проблемы современной экономики. 2012. № 4 (44). С. 136 – 139.
22. Косинова Н.Н. Концептуальные основы развития системы стратегического управления предприятием // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 6. С. 50 – 55.
23. Кулакова И.С. Жизненные циклы предприятий и роль антикризисного управления // Основы экономики, управления и права. 2012. № 3. С. 75 – 78.

24. Ман Д. Стратегическая гибкость инвестиционных решений: анализ реальных опционов // Экономические стратегии. 2012. № 2. С. 62 – 73.
25. Орел О.А. Логистика как фактор стратегического развития предприятия // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 38 – 40.
26. Сабанчиев Н.А. Гибкость, управляемость и стратегическая устойчивость: понятия, взаимосвязь и оценка // Российский экономический Интернет-журнал. 2012. № 1. С. 803 – 813.
27. Сергушко С.В., Ведерникова Н.В. Организационная культура как фактор стратегического развития организации // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2012. № 2. – С. 130 – 135.
28. Шатилова Е.В. Формирование стратегической гибкости предприятия // Международный научно-исследовательский журнал = Research Journal of International Studies. 2012. № 7 – 2. С. 17 – 19.
29. Шахбазов Ф.К.О. Стратегическая гибкость в деятельности коммерческого банка в условиях глобального финансового кризиса // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2011. № 6. С. 33 – 38.
30. Эмануэль И.В. Значение стратегической гибкости менеджмента корпорации при инновационном развитии для достижения конкурентных преимуществ // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2010. № 3. С. 60 – 66.
31. Яремчук Е.Н. Совершенствование системы стратегического управления корпорацией промышленности // Экономические науки. 2011. № 1. С. 38 – 42.
32. Большой экономический словарь. - URL: <http://slovari.yandex.ru>. [Электронный ресурс] (дата обращения 12.03.2016)
33. Гершун А.М. Создание и реализация стратегии предприятия на базе системы взаимосвязанных показателей. - URL:

<http://quality.eur.ru/DOCUM2/sirs.html>. [Электронный ресурс] (дата обращения 12.03.2016)

34. Гольдштейн Г.Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент. - URL: <http://www.aup.ru/books/m61/1.htm>. [Электронный ресурс] (дата обращения 14.03.2016)

35. Грачев А.В. Управление развитием гибкости предприятия. - URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/2006/06govrgp.htm>. [Электронный ресурс] (дата обращения 10.03.2016)

36. Сайт «Парнас М». - URL: <http://www.parnas-m.ru/> [Электронный ресурс] (дата обращения 02.03.2016)

37. Соколов В. Стратегия: предначертанность или гибкость? - URL: http://www.analytix.ru/docs/strategy/strat_3.htm. [Электронный ресурс] (дата обращения 22.03.2016)

38. Цлаф В.М. Методическое пособие. Реформирование промышленного предприятия. - URL: <http://www.cfin.ru/management/tslaf/05.shtml> [Электронный ресурс] (дата обращения 08.03.2016)